

# STRESS EN WELBEVINDEN BIJ SCHOOLEIDERS

Samenvatting van de onderzoeksresultaten  
en de aanbevelingen

Geert Devos  
Bénédicte Vanblaere  
Lore Bellemans



### **Colofon**

Deze brochure 'Stress en welbevinden bij schoolleiders' is gebaseerd op de resultaten van een onderzoeksproject dat werd uitgevoerd door de Universiteit Gent in opdracht van de Minister van Onderwijs en Vorming in het kader van het Steunpunt voor Onderwijsonderzoek (SONO).

Het onderzoek gebeurde onder leiding van prof. dr. Geert Devos.  
De onderzoekers waren Bénédicte Vanblaere en Lore Bellemans.

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

Meer informatie: [Geert.Devos@UGent.be](mailto:Geert.Devos@UGent.be); [Lore.Bellemans@UGent.be](mailto:Lore.Bellemans@UGent.be);  
[Benedicte.Vanblaere@UGent.be](mailto:Benedicte.Vanblaere@UGent.be)

Maart 2018

# STRESS EN WELBEVINDEN BIJ SCHOOLLEIDERS

## SAMENVATTING VAN DE ONDERZOEKSRESULTATEN EN DE AANBEVELINGEN

### VOORWOORD

Hoe staat het met het welbevinden en het stressgehalte van schoolleiders in het basis- en het secundair onderwijs in Vlaanderen? Hoe ontwikkelt de situatie zich voor sterke schoolleiders, schoolleiders in scholen met veel directiewissels en scholen met een kansarme leerlingenpopulatie? Wat zijn mogelijke aanbevelingen voor het beleid en de andere betrokken onderwijsactoren?

Om op deze vragen een antwoord te formuleren, werd een onderzoek gevoerd door de onderzoeksgroep BELLON van de Universiteit Gent. Met deze praktijkbrochure willen we aan diverse onderwijsactoren een samenvatting van de resultaten en aanbevelingen bieden. Het integrale onderzoeksrapport is beschikbaar op de website van het Steunpunt Onderwijsonderzoek ([steunpuntsono.be](http://steunpuntsono.be)).

Deze resultaten waren er nooit gekomen zonder de bereidwillige medewerking van de geïnterviewde schoolleiders maar ook betrokkenen uit scholengemeenschappen, schoolbesturen en directieverenigingen die deelgenomen hebben aan de focusgroepen. Onze welgemeende dank aan al deze deelnemers voor hun input.

## INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>3</b>
<b>INHOUDSOPGAVE</b> .....	<b>4</b>
<b>LEESWIJZER</b> .....	<b>5</b>
1. Algemeen.....	5
2. Begrippenlijst .....	5
<b>INLEIDING</b> .....	<b>8</b>
1. Waarom dit onderzoek? .....	8
2. Onderzoeksvragen en doelgroep .....	8
3. Uitvoering van het onderzoek.....	9
<b>DEEL 1: DE RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK IN KAART GEBRACHT</b> .....	<b>11</b>
1. Factoren die bijdragen aan welbevinden .....	11
2. Aanwerving, aanvangsbegeleiding en professionalisering.....	22
3. Bestuurlijke schaalvergrotingsinitiatieven.....	24
<b>DEEL 2: AANBEVELINGEN AAN ONDERWIJSFACTOREN OM SCHOOLLEIDERS TE ONDERSTEUNEN</b> .....	<b>27</b>
1. Grote stress en reëel risico op burn-out vragen maatregelen .....	27
2. Weerbaarheid en zelfzorg zijn cruciaal .....	27
3. Beeld van schoolleider als eenzaam manusje-van-alles is onwenselijk.....	28
4. Cruciale rol van het schoolteam .....	30
5. De middenweg tussen vertrouwen en verantwoording .....	31
6. Doordacht aantrekken en aanwerven van sterke schoolleiders .....	32
7. Inzetten op de opleiding van startende schoolleiders.....	34
8. Voorwaardelijk succes van bestuurlijke schaalvergrotingsinitiatieven.....	36
<b>BIBLIOGRAFISCHE VERWIJZINGEN</b> .....	<b>37</b>

## LEESWIJZER

### 1. Algemeen

Functiebenamingen krijgen soms impliciet een sekse toegewezen. In deze praktijkbrochure zijn de benamingen en de formuleringen in de mannelijke vorm slechts een pragmatische keuze. Met 'partner', 'schoolleider'... worden altijd zowel mannen als vrouwen bedoeld.

### 2. Begrippenlijst

Bij aanvang van deze praktijkbrochure willen we graag verduidelijken wat we precies bedoelen met een aantal gehanteerde kernbegrippen.

#### **Sterke schoolleiders**

Sterke schoolleiders zien we in dit onderzoek als inspirerende leiders die hun team weten te motiveren en te betrekken bij het uitwerken van een gedragen visie op school. Daarnaast ondersteunen deze schoolleiders hun team ook sterk op pedagogisch en didactisch vlak, bijvoorbeeld door mee te denken rond evaluatie, curriculum en lesgeven. Alle sterke schoolleiders die participeerden aan dit onderzoek werden geselecteerd op basis van eerder onderzoek van de BELLON-onderzoeksgroep waarin zij door hun eigen team als sterke leidinggevendenden werden gepercipieerd.

#### **Scholen met veel directiewissels**

Onder scholen met veel directiewissels verstaan we scholen waar minstens twee directiewissels geweest zijn, verspreid over de afgelopen zes jaar. Dat wil zeggen dat de huidige schoolleider minimaal de derde schoolleider is gedurende deze periode. In de mate van het mogelijke werd voor dit onderzoek gezocht naar scholen waar problemen op het vlak van welbevinden aan de oorsprong lagen van de eerdere directiewissels.

#### **Scholen met een kansarme leerlingenpopulatie**

Onder 'kansarme leerlingenpopulatie' verstaan we leerlingen die aantikken op lage SES-indicatoren (een laag opleidingsniveau van de moeder, thuis geen Nederlands spreken, een schooltoelage ontvangen en wonen in een buurt met een hoge mate van zittenblijven).

### **Welbevinden: jobtevredenheid en jobenthousiasme**

Jobtevredenheid en jobenthousiasme zijn twee concepten die welbevinden positief benaderen.

- Jobtevredenheid is de mate waarin schoolleiders tevreden zijn met verschillende onderdelen van hun job (bv. de werkomstandigheden en de taken eigen aan de functie).
- Jobenthousiasme omvat het krijgen van voldoening uit de job en hier helemaal in kunnen opgaan. Jobenthousiasme legt meer dan jobtevredenheid de nadruk op het gevoelsmatige aspect en is ook een diepgaandere beleving van welbevinden (bv. de mate waarin schoolleiders 's morgens met plezier naar hun werk gaan).

### **Verstoord welbevinden: stress en burn-out**

Stress en burn-out zijn twee concepten die welbevinden negatief benaderen en behoren tot verstoord welbevinden.

- Stress verwijst in dit onderzoek steeds naar negatieve stress. Deze stress ontstaat wanneer er een onevenwicht is tussen de eisen vanuit de omgeving en de capaciteiten van een individu. De druk die stress met zich meebrengt kan intens en langdurig zijn.
- Burn-out is een reactie op langdurige negatieve stress en wordt gekenmerkt door negatieve gevoelens tegenover de mensen waarmee men samenwerkt en tegenover het werk zelf. Om burn-out te vatten, deden we in dit onderzoek beroep op de Nederlandse vertaling van de Maslach Burnout Inventory. De schaal omvat de drie aspecten van burn-out:
  - Emotionele uitputting (vb. 'Ik voel mij opgebrand door mijn werk')
  - Depersonalisatie/cynisme (vb. 'Ik twijfel aan het nut van mijn werk')
  - Een gebrek aan persoonlijke bekwaamheid (vb. 'Ik weet de problemen op mijn werk niet adequaat op te lossen')

Een overkoepelende burn-out indicator werd berekend door de dimensies te wegen naargelang hun aandeel in burn-out. Op basis van deze score kunnen schoolleiders ingedeeld worden in drie categorieën:

- Schoolleiders met weinig tot geen burn-out symptomen
- Schoolleiders met burn-out symptomen
- Schoolleiders met sterke burn-out symptomen

### **Self-efficacy**

Self-efficacy verwijst naar de mate waarin mensen menen dat zij de doelen die zij zich stellen ook daadwerkelijk kunnen bereiken. Schoolleiders met een hoge self-efficacy vertrouwen erop dat ze de capaciteiten hebben om hun doelstellingen waar te maken.

### **Bestuurlijke schaalvergrotingsinitiatieven**

Sinds 2013 denkt de Vlaamse overheid na over initiatieven om schoolbesturen te stimuleren om structureel samen te werken of zelfs te fusioneren om zo een zekere schaalgrootte te bekomen. Het gaat dus niet om schaalvergroting van scholen zelf, maar wel om schaalvergroting op een bestuursniveau.

## INLEIDING

### 1. Waarom dit onderzoek?

Dit onderzoek is tot stand gekomen vanuit het besef dat het belang van schoolleiderschap nauwelijks onderschat kan worden<sup>1,2,3</sup>. Onderzoek toont telkens weer aan dat schoolleiders een grote impact hebben op de ontwikkeling van goede scholen met dynamische schoolculturen. Zo spelen schoolleiders een belangrijke rol in het welbevinden, de competentie en de professionalisering van het lerarenteam, hebben ze een grote impact op het uitwerken van onderwijsvernieuwingen en stippelen ze het beleid van een school uit. Op die manier beïnvloeden ze indirect het leren van leerlingen<sup>4,5</sup>. Het is bijgevolg essentieel om sterke en enthousiaste schoolleiders aan het hoofd van een school te hebben.

Eerder onderzoek toonde aan dat de grote meerderheid van de Vlaamse schoolleiders uit het basis- en secundair onderwijs tevreden en enthousiast is over de job als schoolleider. Tegelijk komen er signalen van te hoge werkdruk, stress en burn-out bij schoolleiders<sup>6,7</sup>. Het is dan ook belangrijk om na te gaan welke factoren inspelen op welbevinden, dan wel verstoord welbevinden om zo de situatie voor schoolleiders te optimaliseren. Zowel interne factoren binnen de school, externe factoren in de schoolomgeving als persoonlijke factoren kunnen zorgen voor welbevinden, stress of burn-out<sup>8</sup>. Deze componenten werden alle drie onderzocht in dit onderzoek. Daarnaast was er in dit onderzoek aandacht voor het versterken van schoolleiders door aanwerving, aanvangsbegeleiding en professionalisering. Tot slot brachten we in kaart hoe bestuurlijke schaalvergrotingsinitiatieven rekening moeten houden met de noden van schoolleiders.

### 2. Onderzoeksvragen en doelgroep

Samenvattend zijn in deze studie **drie onderzoeksvragen** beantwoord:

1. Welke factoren dragen bij tot een verhoging van welbevinden en een reductie van stress bij schoolleiders in basis- en secundair onderwijs?
2. Hoe kunnen schoolleiders versterkt worden door aanwerving, aanvangsbegeleiding en professionalisering?
3. Waarvoor dient aandacht te zijn in het opzetten van bestuurlijke schaalvergrotingsinitiatieven in functie van het welbevinden van schoolleiders?



Eerder dan deze onderzoeksvragen te beantwoorden voor schoolleiders in het algemeen, is dit onderzoek gericht op **drie types van schoolleiders** die als groep interessant zijn:

- Sterke schoolleiders
- Schoolleiders in scholen met veel directiewissels
- Schoolleiders met meer dan vijf jaar ervaring in scholen met een kansarme leerlingenpopulatie

Deze types van schoolleiders verschillen van elkaar wat betreft focus en selectiemechanisme (zie begrippenlijst), maar zijn niet mutueel exclusief (bv. in de groep met sterke schoolleiders zijn ook schoolleiders opgenomen uit scholen met een kansarme leerlingenpopulatie).

### 3. Uitvoering van het onderzoek

In totaal namen 67 participanten deel aan dit onderzoek, dat opgesplitst was in twee onderzoeksfases. Er werd een beroep gedaan op drie databronnen:

- **Eerste onderzoeksfase:**
  - Semi-gestructureerde interviews met 34 schoolleiders uit basis- en secundair onderwijs, verdeeld over drie types:
    - Sterke schoolleiders
    - Schoolleiders in scholen met veel directiewissels
    - Schoolleiders met meer dan vijf jaar ervaring in scholen met een kansarme leerlingenpopulatie
  - Korte schriftelijke vragenlijsten afgenomen bij diezelfde schoolleiders
- **Tweede onderzoeksfase:**
  - Focusgroepen met 33 deelnemers verdeeld over volgende actoren:
    - Scholengemeenschappen
    - Schoolbesturen
    - Directieverenigingen

In dit onderzoek werden dus zowel drie types schoolleiders uit het basis- en secundair onderwijs bevestigd als betrokkenen die functioneren op een meer overkoepelend niveau (scholengemeenschap, schoolbestuur of directievereniging). Samen met de verschillende databronnen die gebruikt werden, verhoogt deze werkwijze de geldigheid en de betrouwbaarheid van de resultaten<sup>9,10</sup>. Dit onderzoek is niet bedoeld om algemene uitspraken te doen over het voorkomen van stress en welbevinden bij alle schoolleiders, maar tracht wel zicht te krijgen op verklarende mechanismen die kunnen spelen. Daarom werd bij het selecteren van de deelnemers steeds gezocht naar diversiteit qua net, provincie, schoolgrootte en schoolligging. Er werd ook rekening gehouden met de SES-kenmerken van de leerlingen op school.

## **EERSTE ONDERZOEKSFASE**

### **DATABRON 1: Interviews met schoolleiders**

In het interview met de schoolleiders kwamen drie centrale onderzoeksthema's aan bod:

- Factoren die bijdragen aan welbevinden en verstoord welbevinden
- Versterken van schoolleiders in hun functioneren
- De rol van bestuurlijke schaalvergrotingsinitiatieven

### **DATABRON 2: Korte vragenlijst voor schoolleiders**

Deze vragenlijst peilde naar:

- Jobtevredenheid
- Jobenthousiasme
- Burn-out
- Algemene self-efficacy
- Algemene persoonsgegevens

## **TWEEDE ONDERZOEKSFASE**

### **DATABRON 3: Focusgroepen**

Er werden zes focusgroepen georganiseerd, drie gericht op het basisonderwijs en drie op het secundair onderwijs, respectievelijk met deelnemers uit scholengemeenschappen, schoolbesturen en directieverenigingen. In deze focusgroepen werd de spontane inbreng van de deelnemers gevraagd rond de drie centrale onderzoeksthema's (zie databron 1) en werden belangrijke bevindingen uit de eerste onderzoeksfase afgetoetst.

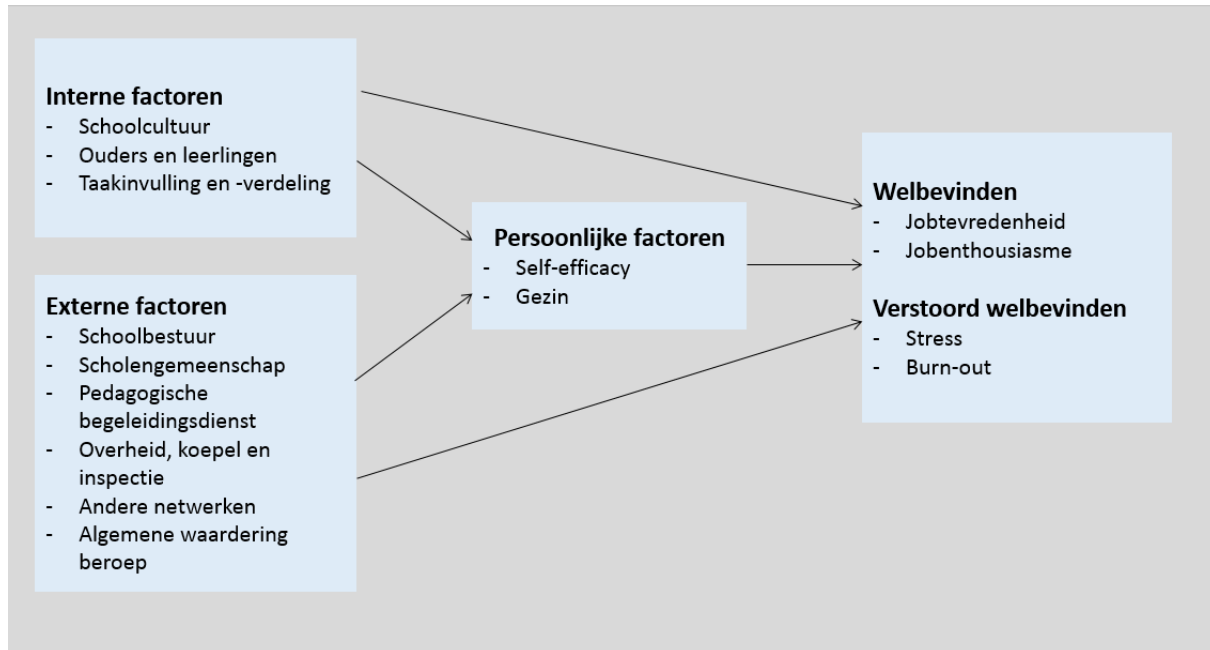


De focusgroepen uit de tweede onderzoeksfase bevestigen in sterke mate de bevindingen uit de eerste onderzoeksfase. Dit pictogram wijst echter op belangrijke aanvullingen vanuit de focusgroepen ten opzichte van de eerste onderzoeksfase.

## DEEL 1: DE RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK IN KAART GEBRACHT

## 1. Factoren die bijdragen aan welbevinden

Om de resultaten toe te lichten, maken we gebruik van onderstaand model dat de structuur en relaties binnen dit onderzoek weergeeft.

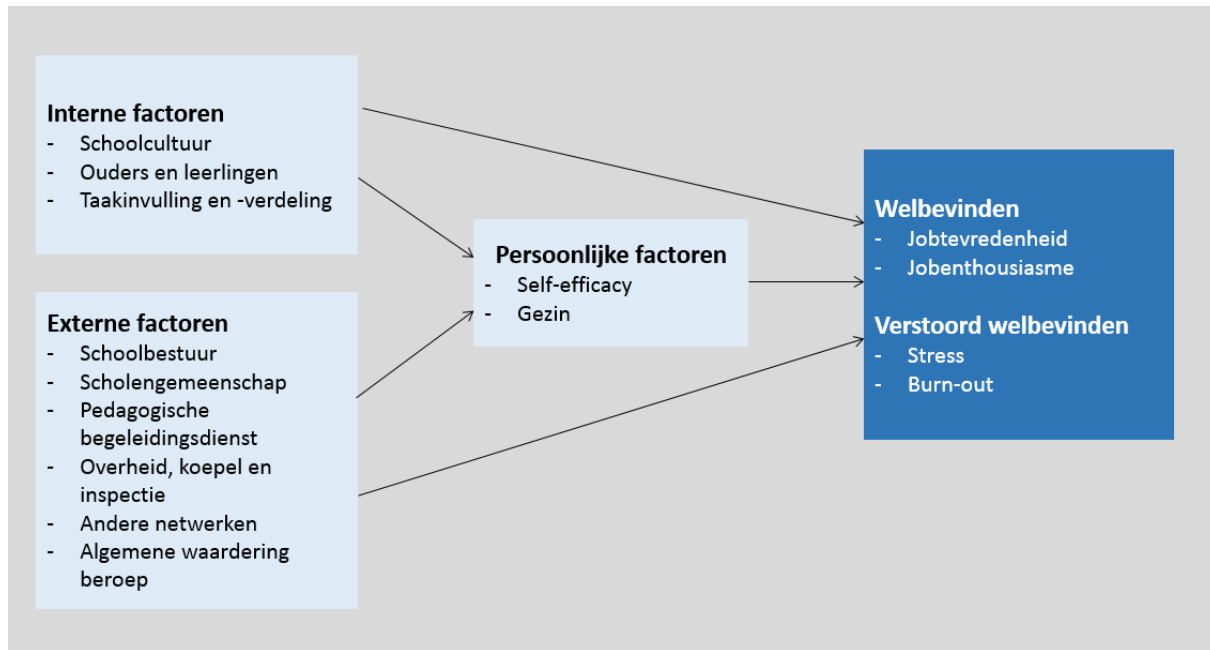


In wat volgt staan we meer in detail stil bij elk van de verschillende variabelen in het model en presenteren we aan de hand hiervan de verschillende onderzoeksresultaten en de onderlinge relaties tussen de variabelen. Achtereenvolgens behandelen we volgende variabelen:

- Welbevinden en verstoord welbevinden
- Persoonlijke factoren
- Interne factoren
- Externe factoren

## 1.1. Welbevinden en verstoord welbevinden

Welbevinden kan zowel vanuit een positief perspectief (welbevinden) als een negatief perspectief (verstoord welbevinden) benaderd worden.



### WELBEVINDEN

Uit dit onderzoek blijkt dat de jobtevredenheid en jobenthousiasme van de schoolleiders gemiddeld tot hoog is. Er zijn geen opmerkelijke verschillen tussen de verschillende types schoolleiders vastgesteld. Het enthousiasme van de schoolleiders ligt in het algemeen wel iets hoger dan hun tevredenheid.

### VERSTOORD WELBEVINDEN

#### Stress

De belevingen rond stress lopen sterk uiteen. Heel wat schoolleiders ervaren langdurige stress, vaak met slaapproblemen of piekeren tot gevolg. Verschillende schoolleiders zijn nog sterk op zoek naar manieren om met hun stress om te gaan. De schoolleiders die wel al manieren gevonden hebben om hun stress onder controle te houden, ervaren eerder pieken van drukke en stresserende momenten. Toch ervaren ook binnen deze groep een aantal schoolleiders slaapproblemen of frequent piekergedrag.

## Burn-out

Een aantal schoolleiders uit de verschillende types in dit onderzoek vertonen burn-out symptomen. De meeste schoolleiders met burn-out symptomen vinden we terug bij schoolleiders in basisscholen met veel directiewissels. Eén schoolleider uit deze groep vertoont sterke burn-out symptomen. Opvallend is echter dat ook heel wat sterke schoolleiders symptomen van burn-out vertonen en dat burn-out algemeen gezien zowel in het basis- als secundair onderwijs voorkomt.

## De verschillende componenten van burn-out

Burn-out is een complex gebeuren met verschillende componenten. Burn-out uit zich bij schoolleiders in scholen met veel directiewissels vooral in een gebrek aan persoonlijke bekwaamheid. Dat wil zeggen dat schoolleiders het gevoel hebben minder goed te presteren en minder succesvol te zijn in hun job. Sterke schoolleiders en schoolleiders met een kansarme leerlingenpopulatie daarentegen ervaren vooral een gevoel van emotionele uitputting. Dit zorgt voor een gebrek aan energie of frustraties omdat schoolleiders zich niet helemaal kunnen geven. Er is weinig sprake van depersonalisatie of cynisme bij schoolleiders.



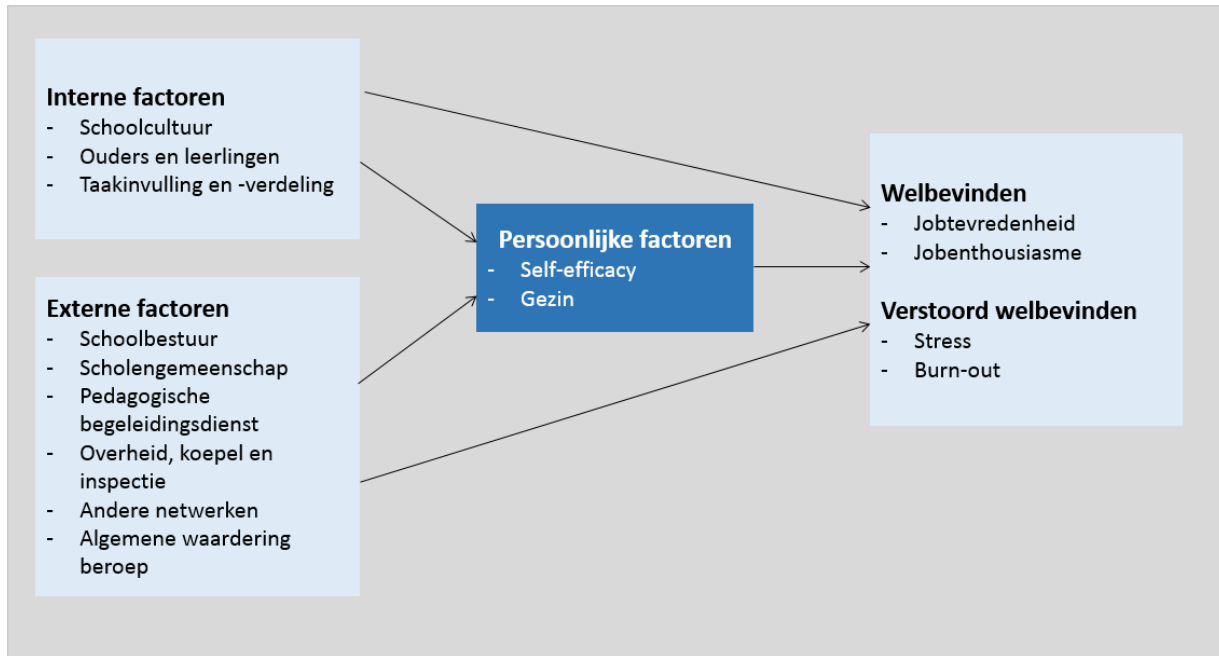
De deelnemers uit de focusgroepen stellen bijkomend vast dat burn-out een reëel probleem is, maar vaak niet met zoveel woorden benoemd wordt. Zo kan een vervroegd pensioen omwille van burn-out symptomen bijvoorbeeld als een standaard pensioen aangekondigd worden.

## Schoolleiders met hoge waarden voor burn-out onder de loep

Een aantal schoolleiders met hoge waarden voor burn-out hebben spijt over hun keuze voor het beroep van schoolleider en de meeste van deze schoolleiders denken erover na om de job te verlaten.

Ondanks dat schoolleiders met burn-out symptomen vrij tevreden en enthousiast blijven, blijkt toch dat schoolleiders met de hoogste burn-out symptomen in vergelijking met de overige schoolleiders het minst enthousiast en tevreden zijn. We kunnen dan ook stellen dat jobtevredenheid en -enthousiasme in bepaalde mate tegenhangers zijn van burn-out.

## 1.2. Persoonlijke factoren



### SELF-EFFICACY

Alle schoolleiders ervaren hun job als uitdagend, maar toch slagen sterke schoolleiders en schoolleiders in scholen met een kansarme leerlingenpopulatie erin om de doelen die ze zichzelf stellen in aanzienlijke mate te bereiken. Zij hebben vertrouwen in hun vermogen om doelstellingen waar te maken en hebben dus een hoge self-efficacy. In scholen met veel directiewissels zijn het vooral de schoolleiders uit het basisonderwijs die de doelen die ze zichzelf stellen nog niet kunnen bereiken, wat sterk samenhangt met hun hogere burn-out symptomen. Het bereiken van de gestelde doelen is belangrijk om voldoening uit de job te halen en voor velen ook een reden om de job te blijven uitoefenen.

### GEZIN

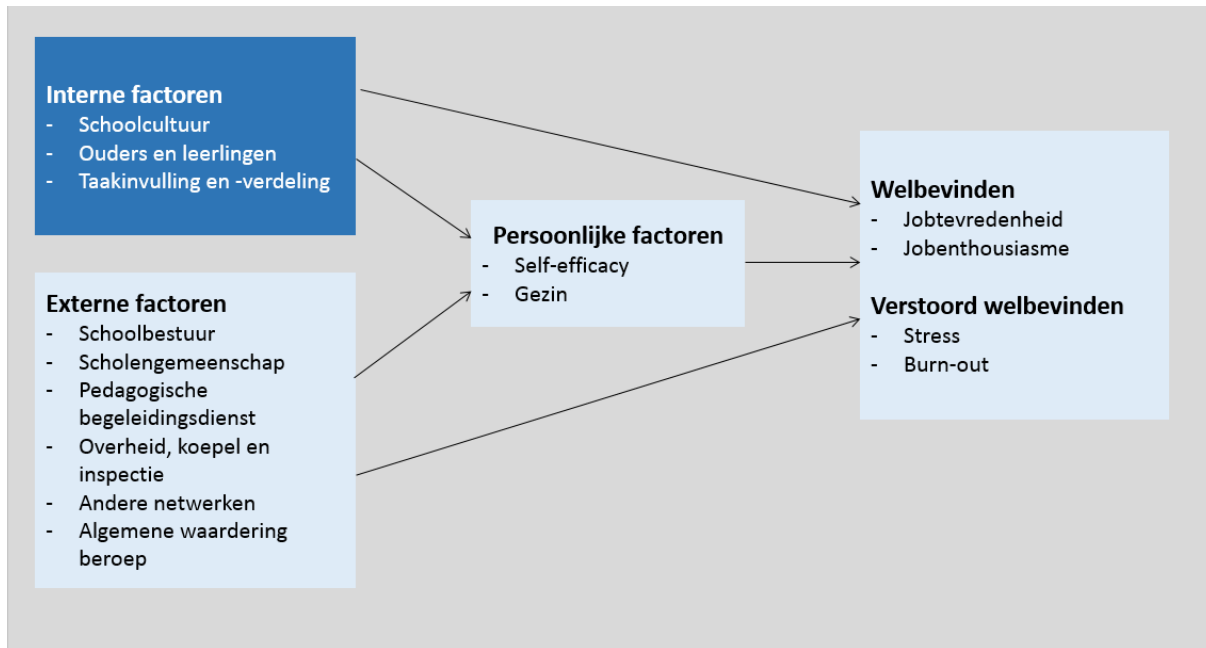
Het gezin speelt voor heel wat schoolleiders een positieve rol in hun welbevinden door de vele ondersteuning die ze krijgen. Zo kunnen schoolleiders ventileren bij hun partner, maar ook ideeën bespreken of praktische hulp krijgen. Toch heeft de job van schoolleider een grote invloed op het gezinsleven van schoolleiders. Communicatie en goede afspraken met gezinsleden zijn dan ook essentieel.

Er zijn grote verschillen tussen de schoolleiders op te merken:

- Sommige schoolleiders hebben het gevoel hun gezin te verwaarlozen door hun job;
- Anderen houden hun werk en privé doelbewust zoveel mogelijk gescheiden;
- Nog anderen vonden een haalbare balans tussen werk en gezin.

### 1.3. Interne factoren

De interpersoonlijke relaties in de job, meer bepaald de omgang met leraren, leerlingen en ouders zijn de vaakst genoemde bronnen van welbevinden.



## SCHOOLCULTUUR

### Het belang van een sterk schoolteam

Sterke schoolleiders en schoolleiders met een kansarme leerlingenpopulatie stellen dat er een aangename sfeer heerst op hun school en dat hun teams frequent samenwerken aan vernieuwingen en aan de ontwikkeling van visie op pedagogische methodes en inhoud. Dit geeft deze schoolleiders veel energie. Daarnaast putten deze schoolleiders ook veel energie uit de goede en collegiale sfeer op school.

Ook voor schoolleiders in de scholen met veel directiewissels is het lerarenteam een belangrijke bron van welbevinden omwille van de ondersteuning en de appreciatie die schoolleiders krijgen van hun leraren. De vele directiewissels hebben echter voor een gespannen sfeer op school gezorgd. In de helft van de basisscholen heerst deze sfeer nog steeds, wat sterk weegt op het welbevinden van de schoolleiders. In de andere scholen hebben de schoolleiders sterk ingezet op vertrouwen in het team waardoor de sfeer verbeterd is.

### Leraren leiden tot positief welbevinden, maar...

In dit onderzoek duiden de schoolleiders leraren aan als één van de grootste bronnen van welbevinden, maar toch kunnen leraren ook voor heel wat stress zorgen. Dit komt doordat:

- Spanningen of problemen in het team wegen op het welbevinden van schoolleiders;
- Het vinden van leraren en vervangen van afwezige leraren een grote stressfactor is;
- De zoektocht naar (interim) leraren moeilijk is;
- De slagkracht om een gericht personeelsbeleid te voeren en te reageren op slecht functionerende leraren als beperkt wordt ervaren door de vaste benoeming van leraren;
- De opdracht van leraren weinig ruimte laat voor overleg en samenwerking, waardoor veel beroep moet gedaan worden op welwillendheid van leraren.



De deelnemers aan de focusgroepen pleiten voor een nieuwe, eenvoudige, flexibele regeling om met slecht functionerende leraren om te gaan. Zo'n nieuwe regeling moet tot effectieve acties of sancties kunnen leiden.



Tijdens de focusgroepen wordt eveneens geopperd om de opdracht van leraren te definiëren als een schoolopdracht met meer verplichte aanwezigheid op school. De meningen hierover zijn echter verdeeld.

- Voorstanders:
  - Maakt meer bijsturing en professionalisering mogelijk;
  - Stimuleert samenwerking en overleg;
  - Geeft een betere indicatie van de werkelijke werktijd.
- Tegenstanders:
  - Remt de motivatie en het spontane engagement van leraren;
  - Infrastructurele beperkingen wat betreft bureau- en overlegruimtes.

### ouders en leerlingen als belangrijke betrokkenen in onderwijs

Ook leerlingen, en bij uitbreiding hun ouders, zijn volgens de schoolleiders een doorslaggevende factor in hun welbevinden. Toch kunnen contacten met ouders om uiteenlopende redenen ook stresserend zijn, bijvoorbeeld wanneer ouders beslissingen in twijfel trekken en verantwoording verwachten van de schoolleider. Daarnaast zijn er enkele contextspecifieke uitdagingen voor schoolleiders:



- Verschillende scholen met veel directiewissels hebben te maken met een dalend leerlingenaantal of een geschonden vertrouwen bij ouders. De uitdaging om hierin voor verandering te zorgen is een bijkomende stressfactor voor verschillende schoolleiders.
- In scholen met een kansarme leerlingenpopulatie kan kansarmoede bij de leerlingen extra werkdruk en gevoelens van machteloosheid met zich meebrengen bij de schoolleider. Dit kan ook voor stress zorgen wanneer conflicten tussen ouders onderling of conflicten tussen ouders en de school uit de hand dreigen te lopen. Tegenover de extra druk omwille van het doelpubliek staat ook een groot engagement waardoor deze schoolleiders niet minder enthousiast zijn dan andere bevraagde schoolleiders.

## TAAKINVULLING EN –VERDELING

### **Pedagogische taken en vernieuwingen als kerntaak**

Sterke schoolleiders en schoolleiders met een kansarme leerlingenpopulatie halen veel voldoening en enthousiasme uit het werken aan pedagogische taken en vernieuwingen omdat ze dit als hun kerntaak zien. Ook voor schoolleiders uit scholen met veel directiewissels werken pedagogische taken motiverend maar op het vlak van vernieuwingen is op deze scholen een inhaalbeweging nodig. Hierbij stoten heel wat schoolleiders uit het basisonderwijs op weerstand bij het team. Daarom lopen vernieuwingen en pedagogische taken, zoals het uitdenken van een pedagogisch project, moeizaam in deze scholen. Dit heeft een negatieve impact op het welbevinden van de schoolleiders.

### **Continu aan het werk zijn maar toch moeilijk rond geraken**

De schoolleiders zijn het erover eens dat hun takenpakket zeer uitgebreid is, waardoor ze het gevoel hebben continu aan het werk te zijn maar toch moeilijk rond raken met hun taken. Schoolleiders uit scholen met veel directiewissels halen hierbij aan dat zich heel wat extra uitdagingen stellen omwille van de vele directiewissels op school (bv. verdeeldheid in het team, weinig uitgewerkte visie of pedagogisch project, achterstand op het vlak van vernieuwingen, ...), wat ze ervaren als extra taken in vergelijking met hun collega-schoolleiders. Verschillende schoolleiders storen zich ook aan de vele vergaderingen waarop hun aanwezigheid wordt verwacht. Deze zware taaklast werkt voor de meeste schoolleiders een grote werkdruk in de hand, wat bijdraagt aan hun verstoord welbevinden.

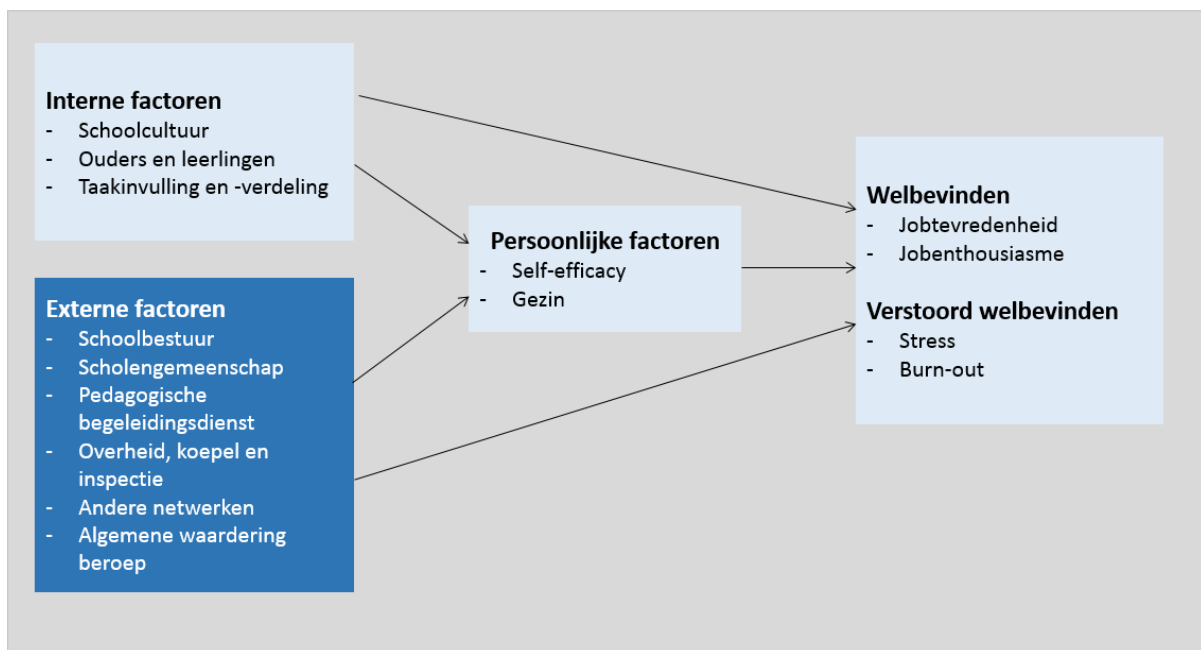
### Het belang van delen en delegeren

Deze hoge werkdruk wordt door schoolleiders die verantwoordelijkheden kunnen delen of delegeren als minder problematisch ervaren. Een leidinggevend of beleidsondersteunend team biedt ook tegenwicht voor de eenzaamheid die vaak met de job van schoolleider gepaard gaat. Er klinkt dan ook een sterk pleidooi voor meer omkadering bij schoolleiders die op heden weinig ruimte hebben voor gedeeld leiderschap. Naast bijkomende omkadering om te kunnen delegeren, vereist dit bij sommige schoolleiders ook een mentaliteitswijzing om te leren loslaten en niet alles te willen controleren.



De deelnemers aan de focusgroepen bevestigen dat een herdefiniëring van het takenpakket van een schoolleider zich opdringt en pleiten voor meer tijd voor rust en reflectie in de job.

### 1.4. Externe factoren



### SCHOOLBESTUUR

Schoolbesturen worden door de schoolleiders zelf zelden gezien als doorslaggevende factor in hun welbevinden. Het merendeel van de schoolleiders geeft echter heel wat voorbeelden over hoe hun schoolbestuur hen ondersteuning en erkenning biedt. Sterke schoolleiders en schoolleiders in scholen met veel directiewissels geven bijkomend aan dat ze zich gewaardeerd en gehoord voelen door het schoolbestuur.

Een minderheid van de schoolleiders beschrijft een schoolbestuur dat afwezig is, weinig ondersteuning biedt, extra druk bezorgt of tegenwerkt.

Schoolleiders in scholen met een kansarme leerlingenpopulatie zijn tevreden met de autonomie die ze vanuit het schoolbestuur krijgen doordat ze de mogelijkheid hebben om zelf richting te geven aan het beleid op school. De meningen hierover zijn verdeeld bij sterke schoolleiders en schoolleiders in scholen met veel directiewissels. Sommige schoolleiders zijn tevreden, terwijl anderen te weinig autonomie krijgen. Ook benoemen verschillende schoolleiders dat schoolbesturen extra werkbelasting met zich meebrengen. Deze extra werkbelasting zorgt vooral bij de sterke schoolleiders voor frustraties.

## SCHOLENGEMEENSCHAP

Binnen de verschillende scholengemeenschappen zijn er grote verschillen in de intensiteit van de samenwerking en de thema's waarrond samengewerkt wordt. Vooral scholengemeenschappen waar de samenwerking verder gaat dan het wettelijk opgelegde minimum worden als ondersteunend ervaren door schoolleiders. Toch worden scholengemeenschappen, net als schoolbesturen, zelden gezien als doorslaggevende factor voor het welbevinden van schoolleiders.

De schoolleiders zien hun scholengemeenschap als een belangrijk platform om ervaringen uit te wisselen met collega's. De meerderheid van de schoolleiders is tevreden over de ondersteuning en autonomie die hun coördinerend directeur biedt, met uitzondering van enkele sterke schoolleiders en enkele leiders in scholen met veel directiewissels.



Een aantal deelnemers aan de focusgroepen beklemtonen de belangrijke rol van het schoolbestuur en de scholengemeenschap in het promoten van zelfzorg bij schoolleiders en het behouden van een gezonde balans tussen werk en privé.

## PEDAGOGISCHE BEGELEIDINGSDIENST

Schoolleiders hebben uiteenlopende ervaringen met hun pedagogische begeleidingsdienst. Sommige schoolleiders ervaren het gebrek aan spontane begeleiding vanuit de begeleidingsdienst als een gemis, terwijl anderen tevreden zijn met de ondersteuning die ze krijgen. Toch zijn deze diensten geen bepalende factor voor het welbevinden van schoolleiders.

## OVERHEID, KOEPEL EN INSPECTIE

Uit dit onderzoek blijkt dat weinig schoolleiders rechtstreeks in contact komen met de onderwijskoepels of overheidsdiensten, met uitzondering van gespecialiseerde diensten waar men met vragen terecht kan.

### Problemen met de wetgeving

Een grote bron van ongenoegen bij schoolleiders is de opgelegde regulering en wetgeving. De problemen zijn meervoudig:

- Onduidelijkheid van bestaande regelgeving;
- De snelheid, timing, communicatie en haalbaarheid bij veranderende wetgeving;
- Onduidelijkheid over hoe de overheid en de koepel ondersteuning kunnen bieden;
- Te weinig inspraak vanuit de praktijk.

### Ontevredenheid over administratie en de rol van de inspectie

Schoolleiders stellen dat ze een groot deel van hun tijd spenderen aan het vervullen van administratieve taken. Schoolleiders ervaren enerzijds een grote planlast vanuit de overheid. Anderzijds verwijzen schoolleiders ook vaak naar de inspectie. Hoewel een bezoek van de onderwijsinspectie vernieuwingen kan stimuleren en appreciatie kan geven voor het werk dat een school levert, werkt het papierwerk dat hiermee gepaard gaat dikwijls erg belastend. Dezelfde frustratie rond papierwerk geldt voor de arbeids- en hygiëne-inspectie en veiligheidsvoorschriften. Heel wat schoolleiders betreuren dat ze mede hierdoor de tijd niet vinden voor taken waar ze veel belang aan hechten, zoals pedagogische taken. Daarnaast menen schoolleiders uit het basisonderwijs in het bijzonder dat ze te vaak met basale administratieve taken dienen bezig te zijn.



De deelnemers aan de focusgroepen maken hierbij de bedenking dat schoolleiders de lat voor zichzelf vaak erg hoog leggen op het vlak van administratie. Bepaalde zaken die de schoolleiders als een administratieve verplichting ervaren vanuit de overheid, hebben in werkelijkheid een andere oorsprong of zijn in werkelijkheid niet verplicht.

### **En dan zijn er nog de statutaire werkvoorwaarden**

De helft van de schoolleiders in dit onderzoek geeft expliciet aan dat hun keuze voor het beroep van schoolleider niet ingegeven was door de verloning. Ook zien ze een loonsverhoging niet als prioritair om hun welbevinden te verhogen en verkiezen ze een investering op schoolniveau, bijvoorbeeld in omkadering. Toch uit de meerderheid van de schoolleiders frustraties over hun lage verloning ten opzichte van leraren en de privésector en menen schoolleiders dat hun huidige loon te weinig erkenning biedt voor de inspanningen die ze leveren. Daarnaast wijzen de schoolleiders wat betreft de statutaire werkvoorwaarden nog op de vlakke onderwijsloopbaan en de beperkte carrièreperspectieven na het beroep van schoolleider.

### **ANDERE NETWERKEN**

Schoolleiders werken met heel wat andere organisaties en actoren samen zoals het CLB, gemeentediensten, vrijetijdsorganisaties, stageplaatsen, coaches en scholen in het buitenland. De schoolleiders zijn steeds positief over deze samenwerking en ervaren dit als ondersteunend.

### **ALGEMENE WAARDERING BEROEP**

Sommige sterke schoolleiders en schoolleiders in scholen met een kansarme leerlingenpopulatie worden gemotiveerd door de algemene waardering voor hun beroep, terwijl andere schoolleiders vinden dat deze algemene waardering daalt.

## 2. Aanwerving, aanvangsbegeleiding en professionalisering

### 2.1. Aanwerving

In dit onderzoek blijkt dat schoolleiders om verschillende redenen en vanuit verschillende achtergronden de stap gezet hebben naar het directieambt.

- Sterke schoolleiders groeiden opvallend meer door uit het bestaande team op een school en solliciteerden vaak voor de functie van schoolleider nadat ze hiervoor aangesproken waren (bv. door het schoolbestuur of de vorige schoolleider);
- Schoolleiders uit scholen met veel directiewissels waren vaak nieuw op school toen ze startten als schoolleider en solliciteerden soms uit eigen initiatief en soms omdat ze aangesproken waren. Ze hadden geregeld eerder al ervaring als schoolleider;
- Schoolleiders uit scholen met een kansarme leerlingenpopulatie namen deels zelf het initiatief om te solliciteren en werden ook deels ook aangesproken om te solliciteren.



Deelnemers uit de focusgroepen zien voor- en nadelen aan een nieuwe schoolleider die uit het bestaande team op een school komt:

- Voordelen: gedragenheid door het team, vertrouwdheid met de school en de context, antwoord op de vlakke loopbaan van leraren en betere inschatting door het schoolbestuur van de capaciteiten van de kandidaat.
- Nadelen: het team kent de sterktes en zwaktes van de nieuwe schoolleider, het missen van de verfrissende blik van een externe en de verandering van een nevenschikte relatie naar een onder- en bovengeschikte relatie met collega's.

Het is dan ook belangrijk dat het schoolbestuur bij een vacature zicht heeft op het leiderschapstype en -profiel dat voor die school vereist is.



Uit de focusgroepen blijkt dat er geen overaanbod is aan geschikte kandidaten voor het beroep van schoolleider doordat:

1. Niet iedereen over de nodige competenties beschikt om een sterke schoolleider te zijn;
2. De geografische ligging van een school een uitdaging kan vormen (bv. afgelegen school of kansarme leerlingenpopulatie);
3. Mogelijke kandidaten kunnen afgeschrikt worden door het uitgebreide takenpakket van een schoolleider en de opofferingen die de job vraagt.

## 2.2. Aanvangsbegeleiding

In dit onderzoek hebben bijna alle schoolleiders bij de start van hun carrière als schoolleider één of meerdere vormen van aanvangsbegeleiding gekregen. Driekwart van de schoolleiders heeft een directieopleiding gevolgd. De meningen over deze directieopleiding lopen sterk uiteen, maar zijn niet terug te brengen tot een verschil in aanbieder of format. Enkele schoolleiders uit scholen met veel directiewissels vinden het spijtig dat ze voorlopig nog geen tijd vonden om een directieopleiding te volgen. Andere schoolleiders die geen directieopleiding volgden konden beroep doen op andere vormen van begeleiding of eerdere werkervaringen. Schoolleiders die gecoacht of persoonlijk begeleid werden aan het begin van hun loopbaan hebben dit als zeer zinvol en ondersteunend ervaren.

Schoolleiders zien verschillende mogelijkheden om in de toekomst schoolleiders voor te bereiden op de job als schoolleider en hen te begeleiden aan de start van hun carrière.

Wat?

- Coaching bij aanvang van de loopbaan als schoolleider
- Stages vooraf zodat kandidaten voorbereid worden op alle aspecten van de job
- Formele directieopleidingen

Waar?

- Op de eigen school
- In uiteenlopende schoolcontexten

Door?

- Externen
- Collega-schoolleiders op de eigen school
- De vorige schoolleider van de eigen school

Inhouden?

- Pedagogische kaders
- Administratieve basiskennis en wetgeving
- People management
- Omgaan met specifieke uitdagingen (bv. in scholen met veel directiewissels)

## 2.3. Professionalisering: hoe gebeurt het nu en wat zijn de noden?

De verdere professionalisering van schoolleiders gedurende hun loopbaan gebeurt vooral via vormingen en nascholingen. De schoolleiders zouden in de toekomst graag nog meer kunnen rekenen op toepassingsgerichte vormingen en nascholingen alsook uitwisselingsmogelijkheden met collega's.

### 3. Bestuurlijke schaalvergrotingsinitiatieven

De percepties van schoolleiders zijn uiteenlopend en variëren van uitgesproken negatief over neutraal tot uitgesproken positief. Sterke schoolleiders kijken opvallend negatiever naar deze bestuurlijke schaalvergroting terwijl de grootste groep schoolleiders in de neutrale categorie valt.

#### 3.1. Belangrijkste opportuniteiten

De schoolleiders zien heel wat potentieel in bestuurlijke schaalvergroting. Hieronder worden de belangrijkste opportuniteiten opgesomd.

1. *Aanbieden van diensten op een centraal niveau*

Door middelen samen te leggen kunnen een aantal diensten op een overkoepelend niveau aangeboden worden. Schoolleiders zien hier vooral mogelijkheden om zichzelf te ontlasten op het vlak van administratie (boekhouding en personeelsadministratie), veiligheid, preventie en ICT.

2. *Financiële voordelen*

Centrale aankopen en het herverdelen van punten en middelen tussen scholen op basis van solidariteit biedt, volgens de schoolleiders, een financieel voordeel.

3. *Mogelijkheden tot uitwisseling tussen schoolleiders*

De schoolleiders wijzen naar het brede platform waarop meer mogelijkheden tot uitwisseling onder schoolleiders bestaan.



Daarnaast kunnen bestuurlijke schaalvergrotingsinitiatieven volgens de deelnemers aan de focusgroepen ook volgende voordelen hebben:

4. *Afstemming en gedragenheid van beslissingen in scholen in dezelfde regio.*

Bestuurlijke schaalvergroting kan zorgen voor eensgezindheid, afstemming en een groot draagvlak bij scholen in dezelfde regio.

5. *Professioneler personeelsbeleid en het flexibeler inzetten van leraren en schoolleiders*

Schaalvergroting kan bijdragen tot het voeren van een professioneler personeelsbeleid en het flexibeler inzetten van leraren en schoolleiders.



### 3.2. Randvoorwaarden

Deze hierboven vermelde voordelen zijn volgens de schoolleiders verbonden aan tal van randvoorwaarden die zij als essentieel zien. Dit geldt ook voor schoolleiders met een positieve kijk op bestuurlijke schaalvergroting.

1. *Differentiatie in schaalgrootte met voldoende autonomie voor de school*

Bepaalde taken dienen volgens de schoolleiders op schoolniveau te blijven en moeten autonoom ingevuld kunnen worden (bv. pedagogisch project, aanstellen van personeelsleden en besteden van toegekende middelen). Andere taken zoals boekhouding en personeelsadministratie kunnen dan wel weer overgeheveld worden.

2. *Geen extra werkbelasting*

Het is belangrijk dat diensten op een overkoepelend niveau zinvol worden ingevuld en dat scholen daadwerkelijk ontlast worden zonder bijkomend (administratief) werk.

3. *Beheersbare schaalgrootte*

De schoolleiders vrezen dat bij te grote gehelen laagdrempelige uitwisseling tussen schoolleiders moeilijk wordt en dat de relatie tussen schoolleiders en bestuurders onpersoonlijk wordt.

4. *Voldoende financiële omkadering*

Schoolleiders menen dat overkoepelende structuren voldoende financieel omkaderd moeten zijn zodat deze niet ten koste gaan van de werking van de individuele scholen. Er wordt ook gevraagd om voldoende transparantie en return van de besteding van middelen op het overkoepelende niveau.

5. *Gedragenheid van initiatief bij schoolleiders*

De betrokken schoolleiders en bestuurders moeten volgens de schoolleiders open staan voor bestuurlijke schaalvergrotingsinitiatieven om te kunnen komen tot betekenisvol uitwisselen, delen en samenwerken tussen scholen. Er moet omgegaan worden met de concurrentie die speelt tussen scholen en individuele belangen moeten kunnen afgewogen worden aan groepsbelangen.

6. *Professionaliteit van het schoolbestuur*

Volgens de schoolleiders is het belangrijk dat medewerkers van centrale diensten voldoende professioneel zijn.



De deelnemers van de focusgroepen benoemen hierbij enkele aanvullingen:

7. *Definiëren van de rol van centrale diensten*

De deelnemers aan de focusgroepen maken een onderscheid tussen beheer en beleid. Ze menen dat het beheer van bepaalde taken kan plaatsvinden op een centraal niveau maar dat de schoolleider voldoende autonomie en inbreng moet hebben in het beleid om eigenaarschap te behouden. Een duidelijke definiëring van de rol die centrale diensten aannemen is dan ook noodzakelijk.

8. *Het creëren van gedragenheid bij huidige geëngageerden*

Het is belangrijk om plaatselijke geëngageerde bestuursleden uit eerder kleine vzw's te koesteren.

9. *Het afstemmen van schaalgrootte op bestaande structuren en de context*

De deelnemers aan de focusgroepen pleiten voor het realiseren van schaalgrootte binnen bestaande structuren en spontane samenwerkingsverbanden. Ook is geografische nabijheid van scholen een belangrijke factor, zowel vanuit praktische overwegingen als in functie van gelijke contextfactoren.

10. *Communicatie rond de veranderende rol van schoolleiders en nadelen van schaalvergroting*

Bestuurlijke schaalvergroting kan verschuivingen in de taakinvulling van schoolleiders betekenen, waarbij schoolleiders meer met het pedagogische zullen bezig zijn. Zittende schoolleiders zullen tijd nodig hebben om te wennen aan deze nieuwe invulling. Men wijst op het belang van open communicatie rond deze veranderende rol en de nadelen van schaalvergroting.

## DEEL 2: AANBEVELINGEN AAN ONDERWIJSACTOREN OM SCHOOLLEIDERS TE ONDERSTEUNEN

### 1. Grote stress en reëel risico op burn-out vragen maatregelen

Uit dit onderzoek is gebleken dat de stress en burn-out symptomen bij schoolleiders aanzienlijk zijn, niet alleen bij schoolleiders in moeilijke werkcontexten, maar ook bij sterke schoolleiders. Ook blijken schoolbesturen moeite te hebben met het invullen van vacatures voor directieambten. De huidige werkomstandigheden van schoolleiders verminderen dus ook de aantrekkelijkheid van het beroep. Dat wijst op de dringendheid van maatregelen om hier verandering in te brengen. In wat volgt worden verschillende aanbevelingen geformuleerd ten aanzien van de overheid en andere onderwijsactoren.

### 2. Weerbaarheid en zelfzorg zijn cruciaal

#### 2.1. Werk en privé balanceren

In het onderzoek komt de relevantie van zelfzorg duidelijk naar voren. Iedere context en iedere schoolleider is uniek. Toch blijkt een gezonde balans tussen werk en privé een belangrijke beschermende factor tegen burn-out symptomen. In zo'n geval heeft een schoolleider voldoende tijd voor zijn gezin, gezondheid en hobby's. Ook manieren vinden om met stress om te gaan en het werk van zich af te zetten, is belangrijk.

Essentieel is ook dat schoolleiders leren doseren en leren omgaan met de hooggespannen verwachtingen die op hen afkomen. Het gaat hier om de vele verwachtingen vanuit diverse externe hoeken (bv. de overheid, de samenleving en het schoolbestuur), maar ook om de innerlijke druk die schoolleiders zichzelf opleggen omdat ze zo gedreven zijn en de lat voor zichzelf zeer hoog leggen.

#### 2.2. Kracht van feedback door collega-schoolleiders

Sterker nog voor het omgaan met werkdruk en stress is de feedback van peers die schoolleiders hierover krijgen. De stress van schoolleiders kan afnemen als ze van andere collega's horen dat ook zij met bepaalde problemen worstelen. Zo voelen schoolleiders zich niet alleen met hun problemen. Het is ook nuttig dat collega's elkaar aanmoedigen om te doseren en voldoende de balans te bewaren tussen werk en privé. Daarom blijven systematische vormen van overleg en ontmoeting tussen schoolleiders nodig.

### **2.3. Ook andere actoren kunnen hieraan bijdragen**

Ook het schoolbestuur kan een duidelijke houding aannemen tegenover het psychosociaal welzijn van zijn schoolleiders. Om te kunnen inzetten op preventie en remediëring moeten bestuursleden voldoende kennis hebben rond stress en burn-out, maar ook weten hoe ze deze zaken kunnen herkennen bij hun schoolleiders. Daarnaast kan de overheid doelbewuste acties opzetten om de weerbaarheid van schoolleiders tegen stress en burn-out te verhogen. Het aanbieden van informatieve sessies maar ook aandacht schenken aan dit thema in de opleiding van startende schoolleiders, zijn interessante denkpistes, waarin pedagogische begeleidingsdiensten een belangrijke rol kunnen spelen. Het spreekt voor zich dat dit een bredere maatschappelijke aanpak vereist waarbij stress en burn-out bij leidinggevendenden meer bespreekbaar wordt.

Zelfzorg alleen is uiteraard niet voldoende om het gegeven van stress en burn-out te remediëren. Hierna wordt toegelicht hoe ook op andere vlakken verandering nagestreefd kan worden.

## **3. Beeld van schoolleider als eenzaam manusje-van-alles is onwenselijk**

### **3.1. Administratieve omkadering in het basisonderwijs**

Dit onderzoek heeft bevestigd dat het takenpakket van schoolleiders te omvattend en te complex is om als individu op te nemen. Schoolleiders in het basisonderwijs blijken vele basale administratieve taken, zoals personeels- en leerlingenadministratie, op te nemen. Doordat in veel basisscholen geen voltijdse medewerker aangesteld is op het secretariaat, komt daar voor het merendeel van de schoolleiders nog een belangrijke onthaalfunctie bij. Dit zijn taken zoals het opnemen van de telefoon, pakketjes ontvangen en praktische afspraken met ouders maken. Deze situatie is volgens de betrokken schoolleiders niet langer houdbaar. Opvallend is dat schoolleiders uit het secundair onderwijs deze noodkreet van hun collega's uit het basisonderwijs bevestigen. Het is volgens ons prioritair om het administratief personeel in basisscholen structureel te versterken om de goede werking van basisscholen te garanderen.

### **3.2. Gedeeld leiderschap met gedeelde verantwoordelijkheid**

Het is opvallend dat vooral schoolleiders uit grote secundaire scholen en basisscholen met een uitgebreid zorgteam op school aangeven zich minder eenzaam te voelen en minder werkdruk te ervaren. Dit gaat duidelijk verder dan voldoende administratieve omkadering.

Het heeft te maken met gedeeld leiderschap, het delen van verantwoordelijkheid en het vormen van een beleidsteam. Een beleidsteam kan tal van leiderschapsfuncties op school omvatten zoals:

- Adjunct-directeur / pedagogisch directeur / administratief directeur / logistiek directeur
- Zorgcoördinator / brugfiguur
- Beleidsmedewerker
- Graadcoördinator
- Technisch adviseur / technisch adviseur coördinator
- ...

Er kunnen niet alleen taken uitbesteed worden aan zo'n team, maar ook de verantwoordelijkheid kan op die manier gedeeld worden. Het belang van een dergelijke structurele omkadering voor beleidsondersteuning zou explicieter moeten erkend worden en hier zou meer omkadering voor moeten voorzien worden naast het huidige lestijdenpakket. Uiteraard kan in grote scholen een meer omvattend beleidsteam uitgebouwd worden dan in kleine scholen, maar we menen dat het vormen van zo'n team mogelijk moet zijn voor elke school, ongeacht de grootte van de school. Dit komt niet alleen het welbevinden van schoolleiders ten goede, maar ook de kwaliteit van het schoolbeleid zelf.

Andere voordelen van gedeeld leiderschap kunnen zijn:

- Verdelen van de taaklast;
- In teamverband nadenken rond beleidskwesties, problemen bespreken en oplossingen zoeken;
- Bieden van een klankbord;
- Optimaal inspelen op de talenten en passies van betrokken personen;
- Benutten en ontwikkelen van specifieke competenties van betrokken personen.

### **3.3. Kanttekeningen en voorwaarden bij gedeeld leiderschap**

Een belangrijke kanttekening is dat gedeeld leiderschap in heel wat scholen nu nog niet zo sterk is uitgebouwd. Veel schoolleiders zullen moeten leren om de mogelijkheden van gedeeld leiderschap maximaal te benutten. Zo zullen deze schoolleiders moeten leren afstand doen van bepaalde taken en deze op zo'n manier delegeren dat het hun takenpakket ook echt verlicht. Een goede match tussen de mensen in een beleidsteam is ook een cruciale voorwaarde, net als vertrouwen in elkaars capaciteiten.

Hoewel voldoende administratieve ondersteuning en gedeeld leiderschap belangrijke stappen in de goede richting zijn, zijn zij toch niet de volledige oplossing voor de hoge werkdruk en de vele verantwoordelijkheden die schoolleiders dragen. Dit blijkt uit de

vaststelling dat ook schoolleiders uit het secundair onderwijs een zware taakbelasting ervaren en symptomen van burn-out vertonen, terwijl zij veel beter administratief en beleidsmatig omkaderd zijn. Er spelen nog andere factoren, zoals de mate van autonomie in personeelsbeleid of relationele spanningen. In de volgende paragraaf gaan we hier verder op in.

## 4. Cruciale rol van het schoolteam

### 4.1. Dynamisch en samenwerkend schoolteam

In dit onderzoek wordt duidelijk dat schoolleiders veel energie, voldoening en ondersteuning halen uit goede contacten met hun team. Een dynamisch en samenwerkend schoolteam heeft een belangrijke invloed op het welbevinden van schoolleiders, maar ook op het welbevinden en de motivatie van de leraren op school.

Naast lesgeven nemen leraren heel wat andere belangrijke taken op, zoals:

- Aan de slag gaan met vernieuwingen;
- Betrokken zijn in het uitwerken van beleid en visie op school;
- Samenwerken met andere leraren;
- Zoeken naar manieren om hun praktijk te verbeteren.

Het belang van deze taken wordt erkend in het beroepsprofiel van de leraar, maar de opdracht van leraren wordt nog steeds in hoofdzaak gepercipieerd als te presteren lesuren. Dit is geen goede weergave meer van wat van een leraar wordt verwacht. Daardoor hebben heel wat schoolleiders het moeilijk om deze taken in te plannen en leraren hiervoor te motiveren. Ook het tegenovergestelde gebeurt, namelijk dat schoolleiders hun leraren moeten beschermen tegen het opnemen van te veel extra verantwoordelijkheden. Er zou dan ook beleidsmatig moeten nagedacht worden over hoe structureel meer tijd en ruimte kan voorzien worden in de opdracht van leraren voor samenwerking, innovatie, professionele ontwikkeling en betrokkenheid in de schoolleiding.

### 4.2. Manoevreerruimte om gericht personeelsbeleid te voeren

Het lerarenteam is op de meeste scholen een vrij stabiel gegeven, met een grote groep leraren die vastbenoemd zijn op de school. Schoolleiders hebben daardoor slechts een beperkte manoeuvreerruimte om een gericht personeelsbeleid te voeren. Voorrangregels en de rechtspositie van leraren maken bijvoorbeeld dat schoolleiders soms sterke startende leraren niet kunnen houden. Tegelijk worden schoolleiders soms geconfronteerd met vastbenoemde personeelsleden die slecht functioneren of niet meer gemotiveerd voor de

klas staan. Hoewel het hier gaat om een absolute minderheid van de leraren, zorgt deze groep wel voor veel frustraties bij de bevroegde schoolleiders en bij de overige leden van het team. Heel wat schoolleiders wijzen op de beperkte mogelijkheden die zij hebben door de huidige regeling van de vaste benoeming van leraren aan een instelling. Dit signaal kunnen we moeilijk negeren.

Zoeken naar verbetering op dat vlak blijft zeer dikwijls een delicate oefening in balanceren tussen verschillende belangen. Het blijft een feit dat als we aandacht willen hebben voor het welbevinden van schoolleiders, dat we hen dan niet alleen verantwoordelijkheid kunnen geven voor talloze aspecten, waaronder ook het personeelsbeleid, zonder hen voldoende bevoegdheden te geven om die verantwoordelijkheden op te nemen. Een mogelijke denkpiste is het creëren van meer flexibele mogelijkheden rond de affectatie van vastbenoemde leraren, bijvoorbeeld aan een schoolbestuur in plaats van aan een instelling om zo een bredere inzetbaarheid van leraren mogelijk te maken. Op die manier zouden leraren gemakkelijker kunnen wisselen van opdracht of zelfs van school binnen eenzelfde schoolbestuur of scholengemeenschap. We menen dat het mogelijk is om na te denken over dergelijke betekenisvolle aanpassingen zonder de werkzekerheid in gevaar te brengen van leraren die langere tijd in dienst zijn.

### **4.3. Vinden van sterke leraren**

Tot slot blijkt duidelijk uit het onderzoek dat schoolleiders moeite hebben met het aantrekken van sterke leraren. Dit blijkt vooral het geval voor bepaalde vakken in het secundair onderwijs en voor vervangingen tijdens het schooljaar. Daarom is het belangrijk om het lerarenberoep aantrekkelijk te maken en te zorgen dat sterke leraren afstuderen uit de lerarenopleidingen. Ook zou een databank met gegevens van beschikbare leraren of een vervangingspool schoolleiders kunnen helpen om tijdens het schooljaar gemakkelijker leraren te vinden.

## **5. De middenweg tussen vertrouwen en verantwoording**

### **5.1. Op weg naar minder administratieve belasting...**

Een belangrijk pijnpunt voor het welbevinden van schoolleiders is de hoeveelheid tijd die ze spenderen aan administratieve taken. Het gaat niet alleen om basale administratieve taken waar we het eerder over hadden. Het gaat ook over het opstellen van verslagen en allerlei beleidsdocumenten zoals een nascholingsplan, schoolwerkplan of een preventieplan. Ook de voorbereiding van een doorlichting brengt voor heel wat schoolleiders veel papierwerk met zich mee. De meeste schoolleiders leggen op dat vlak de lat voor zichzelf zeer hoog,

maar zijn tegelijk sterk overtuigd van de noodzaak van hun inspanningen op administratief vlak. Dit zorgt voor veel uitgeschreven documenten, maar zegt niets over de implementatie hiervan en het feitelijke beleid dat op een school gevoerd wordt. Daarom is het aangewezen om bij doorlichtingen en andere controles vooral aandacht te hebben voor de vertaling en uitwerking van beleid in de praktijk, naast of zelfs eerder dan het beleid dat op papier is uitgewerkt.

## **5.2. ...door een andere kijk op kwaliteitsbewaking**

Deze administratieve eisen worden voor het grootste deel toegeschreven aan de overheid. Nochtans is dat slechts ten dele het geval. Veel van deze administratieve planlast heeft te maken met het feit dat scholen zich steeds moeten kunnen verantwoorden voor alle beslissingen die ze nemen ten aanzien van leerlingen, personeelsleden of andere betrokkenen. Steeds meer moeten scholen op papier kunnen aantonen dat zij de nodige procedures hebben gevolgd, dat aan alle criteria voldaan werd en dat ze niet over één nacht ijs gegaan zijn bij het nemen van beslissingen. Deze evolutie past in een algemene maatschappelijke trend die we ook in andere sectoren aantreffen. We zijn ervan overtuigd dat veel druk op schoolleiders hiermee te maken heeft. Zij blijven namelijk steeds de persoon die ter verantwoording geroepen wordt als iets misloopt.

De vraag is dan ook hoe ver het Vlaams onderwijs moet blijven meegaan in deze nadruk op verantwoording. Dit proces is namelijk eindeloos en leidt uiteindelijk tot een enorme bureaucratisering van het onderwijs. De overheid moet uiteraard voldoende kwaliteitseisen stellen om te zorgen dat capabele leraren en schoolleiders instromen in scholen. Daarnaast kunnen er een aantal minimale doelen vastgelegd worden die kunnen getoetst worden. De realisering van het nieuwe Referentiekader voor OnderwijsKwaliteit (ROK) dat gebruikt zal worden door de onderwijsinspectie voor de toetsing van de kwaliteit van scholen, kan een stap in de goede richting zijn. Voor het overige pleiten we ervoor om scholen, schoolleiders en leraren het nodige vertrouwen te geven, waarbij niet elke stap en elke beslissing in de besluitvorming moet gedocumenteerd worden.

## **6. Doordacht aantrekken en aanwerven van sterke schoolleiders**

### **6.1. Verloning naar verantwoordelijkheden en taken**

Schoolleiders kiezen in de eerste plaats voor hun job vanuit een enthousiasme en engagement tegenover leerlingen. Het loon en andere werkvoorwaarden zijn hier duidelijk aan onderschikt. Ook verkiezen veel schoolleiders investeringen in hun school (zoals bijkomende omkadering op hun school) boven een loonsverhoging. Toch beklemtonen heel



wat schoolleiders in dit onderzoek dat hun verloning momenteel niet in verhouding is tot de zwaarte van hun opdracht en de verantwoordelijkheden die zij moeten dragen. Vooral de vergelijking met leraren en de privésector zorgt voor diepgewortelde frustraties. Wij menen dan ook dat een loonsverhoging meer erkenning en waardering aan schoolleiders kan geven. Het opwaarderen van de verloning van schoolleiders zou mogelijks ook meer mensen over de streep kunnen trekken om het beroep van schoolleider te overwegen.

## **6.2. Wat na de job als schoolleider?**

Vooral voor jonge schoolleiders is het niet haalbaar, maar ook niet wenselijk, om tot het einde van hun loopbaan schoolleider te blijven, al zeker niet op dezelfde school. De bekommernis om de beperkte carrièreperspectieven binnen het onderwijs na het beroep van schoolleider komt duidelijk naar boven in dit onderzoek. Uiteraard is het belangrijk voldoende continuïteit in leiderschap te garanderen, maar een meer flexibele aanstelling van schoolleiders kan een belangrijke stap vooruit zijn. De wisseling van schoolleiders tussen scholen zou kunnen kaderen binnen een cultuur waar de switch naar andere scholen meer ingeburgerd geraakt. In dit verband kan de bestuurlijke schaalvergroting ook deze cultuur meer faciliteren.

## **6.3. De juiste man of vrouw op de juiste school**

Elk team en elke schoolcontext is uniek, waardoor iedere school andere noden heeft op het vlak van leiderschap. Bij het selecteren en aanwerven van nieuwe schoolleiders is het dan ook essentieel dat schoolbesturen voldoende zicht hebben op het leiderschapstype dat nodig is voor de school in kwestie. Zo kan gezocht worden naar een goede klik tussen het team, de school en de nieuwe schoolleider. Hier kan men ook afwegen of de nieuwe schoolleider in het bestaande team op school gezocht kan worden of dat het aangewezen is externe personen aan te trekken.

Ook is het belangrijk dat schoolbesturen realistisch zijn in de verwachtingen die ze hebben tegenover kandidaat-schoolleiders en dat schoolbesturen prioriteiten stellen. Schoolleiders kunnen namelijk onmogelijk zowel financieel, administratief en pedagogisch sterk onderlegd zijn, een sterke visie hebben op onderwijs, uitstekende communicatievaardigheden hebben ten aanzien van het team, ouders, leerlingen en de schoolomgeving, goede marketing vaardigheden hebben... Het uitbouwen van een complementair leiderschapsteam is daarom één van de belangrijkste uitdagingen waar een school en een schoolbestuur voor staan.

Concluderend is maatwerk bij het aanwerven van schoolleiders cruciaal, eerder dan een standaard one-size-fits-all-aanpak.

#### **6.4. Professionaliteit schoolbestuur als vereiste**

Om deze selectie en aanwerving van schoolleiders doeltreffend uit te voeren, is het van groot belang dat schoolbesturen over de nodige professionaliteit beschikken. Ook voor de verdere ondersteuning van schoolleiders is het belangrijk dat schoolbesturen over de nodige competenties beschikken. Schoolleiders kunnen namelijk veel steun en waardering van hun schoolbestuur krijgen, maar schoolbesturen kunnen ook afwezig of betuttelend zijn.

### **7. Inzetten op de opleiding van startende schoolleiders**

In Vlaanderen ondernemen de pedagogische begeleidingsdiensten in het kader van hun decretale taken reeds diverse initiatieven inzake opleiding en vorming van schoolleiders. Wij beklemtonen hier wat de schoolleiders in het onderzoek zelf heel belangrijk achten inzake opleiding en vorming.

#### **7.1. Schoolleiderschap vraagt bijkomende competenties**

Het spreekt voor zich dat aanwervingsprocedures niet volstaan om te zorgen dat sterke schoolleiders aan het hoofd van een school staan. Startende schoolleiders zijn namelijk vaak afkomstig uit het lerarenberoep. Een veel voorkomende misvatting is dat een goede leraar automatisch ook een goede schoolleider wordt. Dat klopt echter niet omdat het takenpakket van een schoolleider fundamenteel anders is dan dat van een leraar. Daarom is de opleiding en begeleiding van startende schoolleiders bijzonder belangrijk.

#### **7.2. Opleiding begint voor de aanstelling als schoolleider**

Uit het onderzoek blijkt dat er nood is aan een oriëntering op de functie van schoolleider voorafgaand aan de aanstelling als schoolleider. Het is om verschillende redenen belangrijk dat kandidaat-schoolleiders vooraf een goed beeld hebben van wat de functie inhoudt en geleidelijk kunnen ingroeien:

- Heel wat schoolleiders hadden zich de job anders voorgesteld en sommigen hadden zelfs niet voor de job gekozen, mochten ze vooraf de werkelijke invulling van de job gekend hebben.
- Er is minder sprake van een praktijkschok of een bruuske instap in het beroep.
- Er kan afgetoetst worden of leidinggevende posities de kandidaat liggen en of hij hier potentieel voor heeft.

- De competenties van de kandidaat worden versterkt.

Naast vorming en begeleiding vooraf zijn ook aanvangsbegeleiding van startende schoolleiders na de aanstelling en initiatieven voor ervaren schoolleiders zeer zinvol.

### **7.3. Opleiding kan verschillende vormen aannemen**

Het is belangrijk dat de opleiding van kandidaat- en startende schoolleiders voor een belangrijke mate bestaat uit persoonlijke begeleiding met een uitgebreide praktijkcomponent. Tijdens de voorbereiding van schoolleiders kunnen bijvoorbeeld stages plaatsvinden en wanneer een schoolleider start in de job kan een coach toegewezen worden. Door deze manier van opleiden wordt ingespeeld op de specifieke noden van elke schoolleider en de context waarin deze schoolleider terecht komt. Het onderwijsveld dient een strategie uit te denken om zulke inlooptrajecten te faciliteren, met voldoende aandacht voor bekwame coaches of collega-schoolleiders om startende schoolleiders te begeleiden.

Daarnaast kunnen ook intervisiegroepen voor startende schoolleiders of netwerken die opgebouwd worden tijdens opleidingen zeer zinvol zijn. Een formele directieopleiding biedt ook mogelijkheden. Als deel van dergelijke opleidingen kunnen (ex-)schoolleiders als ervaringsdeskundigen hun inzichten delen met startende collega's.

### **7.4. Relevante inhouden**

Er rijst uiteraard de vraag welke inhouden in deze opleiding voor startende schoolleiders aan bod moet komen. Hieronder worden enkele relevante inhouden opgesomd:

- Uitdiepen van pedagogische kaders;
- Kunnen terugvinden van administratieve regels en wetgeving, maar ook weten waar ondersteuning of toelichting beschikbaar is;
- Stilstaan bij principes van zelfzorg en weerbaarheid tegenover stress;
- Aandacht besteden aan tijdsbesteding en zelfmanagement (bv. leren om prioriteiten te stellen en randvoorwaarden te benoemen zodat schoolleiders erin slagen effectief het meeste tijd te spenderen aan taken waar ze voldoening uit halen);
- Leren delegeren en samenwerken in een beleids- of leidinggevend team;
- People management (bv. stimuleren van samenwerking en professionele ontwikkeling van leraren, maar ook omgaan met uitdagende situaties zoals conflicten, spanningen en weerstand bij leraren).

## 8. Voorwaardelijk succes van bestuurlijke schaalvergrotingsinitiatieven

### 8.1. Potentieel van bestuurlijke schaalvergrotingsinitiatieven

Ondanks dat de meningen van schoolleiders over bestuurlijke schaalvergrotingsinitiatieven sterk uiteenlopen, komt uit het onderzoek naar voren dat er wel degelijk potentieel zit in grotere schoolbesturen die voor een groep van scholen verantwoordelijk zijn. Het gaat onder andere om volgende belangrijke voordelen waar naartoe gewerkt kan worden bij het uitwerken van schaalvergrotingsinitiatieven:

- Professionaliteit van schoolbesturen door naast 'vrijwillige' bestuurders ook beroep te doen op 'professionele' bestuurders die voldoende beschikbaar zijn voor hun opdracht;
- Ontlasten van schoolleiders op het vlak van administratie, infrastructuur, ICT, preventie en veiligheid door deze taken meer op het niveau van het bestuur op te nemen;
- Gericht personeelsbeleid, mogelijkheden voor flexibele wissels van schoolleiders en beleid rond begeleiding en coaching van startende schoolleiders;
- Platform voor uitwisseling tussen schoolleiders.

### 8.2. Belangrijke voorwaarden

Volgens de deelnemers aan dit onderzoek zullen bovengenoemde voordelen niet automatisch bereikt worden. Daar zijn volgens hen verschillende voorwaarden aan verbonden, waaronder:

- Autonomie voor scholen rond pedagogisch project, besteding van middelen en personeelsbeleid;
- Ondersteunende werking van centrale diensten en dus geen extra werkbelasting, die alleen meer controle en bureaucratie teweeg brengt;
- Beheersbare en flexibele vormen van schaalgrootte (rekening houdend met bestaande structuren maar ook afgestemd op de context);
- Eerlijke communicatie over voor- en nadelen naar de betrokkenen en over de veranderende rol van schoolleiders in deze grotere bestuursentiteiten.

Het is belangrijk om met deze voorwaarden rekening te houden. Het is immers weinig zinvol om projecten op te zetten om het welbevinden van schoolleiders te bevorderen als tegelijkertijd geen rekening gehouden wordt met hun bekommernissen ten aanzien van deze initiatieven.

## BIBLIOGRAFISCHE VERWIJZINGEN

- <sup>1</sup> Barber, S. M., Whelan, F., & Clark, M. (2010). *Capturing the leadership premium: How the world's top school systems are building leadership capacity for the future*. Londen: McKinsey & Company.
- <sup>2</sup> Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Leithwood, K., & Kington, A. (2008). Research into the impact of school leadership on pupil outcomes: Policy and research contexts. *School Leadership and Management*, 28(1), 5–25.
- <sup>3</sup> Versland, T. M., & Erickson, J. L. (2017). Leading by example: A case study on the influence of principal self-efficacy on collective efficacy. *Cogent Education*, 4(1), 1-17.
- <sup>4</sup> Huber, S., & Muijs, D. (2010). School leadership effectiveness: The growing insight in the importance of school leadership for the quality and development of schools and their pupils. In S. Huber (Ed.). *School leadership - International perspectives* (pp. 57–77). Dordrecht: Springer.
- <sup>5</sup> Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A., et al. (2005). *Creating and sustaining effective professional learning communities*. Londen: DfES en University of Bristol.
- <sup>6</sup> OECD (2014). *TALIS 2013 Results: An international perspective on teaching and learning*. Parijs: OECD Publishing.
- <sup>7</sup> Devos, G., Engels, N., Aelterman, A., Bouckenoghe, D., & Hotton, G. (2005). *Het welbevinden en functioneren van directies basisonderwijs. OBWPO-project 03.06*. Brussel: Vlaamse overheid.
- <sup>8</sup> Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- <sup>9</sup> Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- <sup>10</sup> Yin, R. K. (2009). *Case study research. Design and methods* (4<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

---

Een volledige bibliografie van dit onderzoek kan geraadpleegd worden in het omvattende onderzoeksrapport (Devos, G., Vanblaere, B., & Bellemans, L. (2018). *Stress en welbevinden bij schoolleiders: een analyse van bepalende factoren en van vereiste randvoorwaarden*. Steunpunt Onderwijsonderzoek, UGent.)