

# PSYCHOSOCIAAL WELZIJNSBELEID ALS ONDERDEEL VAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID IN SCHOLEN

---

## BELEIDSSAMENVATTING

**Opdrachtgever:** Departement Onderwijs en Vorming

**Promotor-coördinator:** Prof. dr. Melissa Tuytens<sup>1</sup>

**Promotoren:** Prof. dr. Geert Devos<sup>1</sup>, dr. Bénédicte Vanblaere<sup>2</sup>

**Onderzoekers:** Maxime Moens<sup>1</sup>, dr. Annekatrien Depoorter<sup>2</sup>, Frank Vandaele<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>Vakgroep Onderwijskunde, Universiteit Gent en <sup>2</sup>Arteveldehogeschool)



**UNIVERSITEIT  
GENT**

 **artevelde**  
hogeschool

Het project 'Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid in scholen' werd, in opdracht van het Ministerie van Onderwijs en Vorming, uitgevoerd door de Universiteit Gent en de Arteveldehogeschool en liep van april 2021 tot februari 2022.

## INLEIDING

Onderzoek toont aan dat leraren en andere personeelsleden in het onderwijs hun job vaak graag doen, maar dat het onderwijs een erg stressgevoelige sector is. De cijfers over psychosociale problemen zoals werkstressproblemen en burn-out symptomen blijven toenemen, net als het lerarentekort en de uitstroom van jonge leraren (Ingersoll, 2012; Bracke et al., 2019). Het is van cruciaal belang dat we inzetten op maatregelen om de aantrekkelijkheid van een beroep in het onderwijs te verhogen en onderwijspersoneel (leraren, beleidsondersteuners, middenkader, ondersteunend personeel,...) in het beroep te houden. Een goed en gericht welzijnsbeleid dat inzet op de psychosociale aspecten van het werk in scholen en onderwijsinstellingen dat past binnen het bredere personeelsbeleid op school, is noodzakelijk.

Zo'n psychosociaal welzijnsbeleid uitwerken en uitvoeren is echter complex. Schoolleiders en schoolbesturen hebben nood aan ondersteuning hierbij. Ze zoeken zowel inzichten op theoretisch vlak als praktijkgerichte instrumenten om in te zetten bij het uitvoeren van een psychosociaal welzijnsbeleid. Dit onderzoek wil hieraan tegemoet komen door enerzijds vanuit het Job demands-resources model als theoretisch kader de belangrijke job demands en resources te identificeren in de internationale onderzoeksliteratuur en anderzijds door bestaande instrumenten bruikbaar binnen psychosociaal welzijnsbeleid in scholen te inventariseren gelinkt aan deze job demands en resources. Binnen de literatuur is het Job Demands-Resources model (of kortweg het JD-R model) één van de meest gehanteerde modellen dat duidt welke factoren binnen de job stress en welbevinden van werknemers verklaren (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Dit model stelt dat er in alle beroepen twee categorieën van jobkenmerken zijn: job demands en job resources (Demerouti et al., 2001). Job demands worden gedefinieerd als fysieke, sociale of organisatorische aspecten van de job die aanhoudende inspanning vragen. Daardoor worden ze verondersteld verband te houden met fysieke of psychologische kosten en kunnen ze leiden tot emotionele uitputting. Job resources verwijzen dan naar fysieke, sociale of organisatorische aspecten van de job die helpen bij het bereiken van doelen, die job demands en de gevolgen ervan reduceren en die persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren.

Daarnaast heeft onderzoek uitgewezen dat personeelsbeleid zowel de prestatie als het psychosociaal welzijn van werknemers kan stimuleren. Dit is zeker het geval wanneer de verschillende personeelspraktijken op elkaar en op het strategisch beleid van de organisatie worden afgestemd. In deze inspiratiegids worden vijf personeelspraktijken belicht: (1) rekrutering en selectie, (2) opdrachttoewijzing, (3) personeelsevaluatie, (4) professionele ontwikkeling en (5) waardering en beloning (Vekeman, Tuytens & Devos, 2020).

Psychosociale risico's op het werk omvatten professionele risico's die de werknemers psychische en eventueel ook lichamelijke schade kunnen berokkenen. Ze kunnen ook een impact hebben op de veiligheid op de werkvloer en het goed functioneren van organisaties en scholen. De basis van deze

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

Concreet zijn de 5 A's:

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

## ONDERZOEKSVRAGEN

Binnen dit onderzoek stellen we volgende onderzoeksvragen voorop:

1. Welke job resources en job demands gerelateerd aan de 5 A's kunnen geïdentificeerd worden binnen de beschikbare onderzoeksliteratuur met betrekking tot onderwijs?
2. Welke instrumenten bestaan er, binnen onderwijs en andere sectoren, die inspelen op de geïdentificeerde demands en resources om stress bij werknemers te reduceren/welbevinden bij werknemers te verhogen?
3. Wat zijn de percepties en eventuele ervaringen over deze instrumenten van belangrijke stakeholders in onderwijs (bv. vakbondsleden, GO! en onderwijskoepels, schoolleiders)?

Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid in scholen

Onderzoek in opdracht van het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming

4. Hoe kunnen de instrumenten vertaald worden (o.a. op basis van de feedback van de stakeholders) zodat ze bruikbaar zijn in de onderwijscontext?
5. Hoe kunnen de instrumenten geïntegreerd worden in de 5 personeelspraktijken binnen het strategisch personeelsbeleid van de school?

## METHODE

Om de eerste onderzoeksvraag te beantwoorden werd in de literatuur (in totaal in 315 weerhouden studies) gezocht welke job resources en job demands gerelateerd aan de 5 A's uit de welzijnswetgeving konden geïdentificeerd worden. In totaal werden er 507 verschillende job resources en job demands in de studies gevonden, deze verschillende job demands en resources werden ingedeeld onder bredere categorieën.

Tegelijkertijd werden bestaande instrumenten i.f.v. psychosociaal welzijnsbeleid (binnen of buiten onderwijs) in kaart gebracht om de tweede onderzoeksvraag te beantwoorden. Deze inventarisatie gebeurde op basis van een combinatie van deskresearch (d.i. letterlijk onderzoek aan een bureau, bijvoorbeeld via het internet) en interviews met relevante betrokkenen in de periode maart-augustus 2021. Er werd gebruik gemaakt van de 'sneeuwbalmethode' (Parker, Scott & Geddes, 2019): op basis van een aantal prioritaire startpunten (zie hieronder) werd steeds verder gezocht op basis van de doorverwijzingen die naar boven kwamen en die de deelnemers aangaven. Bij deze sneeuwbalmethode werden in dit onderzoek drie verschillende startpunten geselecteerd:

- De **website** van het Departement Onderwijs en Vorming
- Het **netwerk van de onderzoekers**: Naast gesprekken met medewerkers uit het expertisenetwerk Onderwijs aan de Arteveldehogeschool, waren er ook gesprekken met medewerkers uit andere expertisenetwerken (Gezondheid en Zorg, Mens en Samenleving en Business en Management). Het betrof onderzoekers en docenten gespecialiseerd in personeelsbeleid, zowel in non-profit als profit-organisaties.
- Verschillende **experts inzake psychosociaal welzijnsbeleid** die vanuit de stuurgroep van het project werden aangeleverd. Het betrof hier contactpersonen uit verschillende onderwijsnetten en onderwijskoepels (concreet: GO! <sup>1</sup>, POV <sup>2</sup>, Katholiek Onderwijs Vlaanderen), maar ook contacten binnen verschillende vakbondsorganisaties (concreet:

---

<sup>1</sup> GO!: Gemeenschapsonderwijs

<sup>2</sup> POV: Provinciaal Onderwijs Vlaanderen

ACOD Onderwijs<sup>3</sup>, COV<sup>4</sup>, COC<sup>5</sup>, VSOA<sup>6</sup>) en contacten binnen het departement Onderwijs en Vorming.

De meer dan 100 geïnventariseerde instrumenten die hiermee gevonden werden, werden vervolgens afgetoetst aan verschillende criteria:

- 1) geen éénmalige good practices;
- 2) types instrument: vragenlijst, handleiding, reflectietool, gespreksleidraad, coachinstrument, online meetinstrument, kader, methodiek of opleiding;
- 3) nulmeting (beginsituatieanalyse), algemeen preventief, of curatief bij specifieke problemen inzake welzijn op school;
- 4) toegankelijk (hoeft niet gratis te zijn – indien betalend wordt dit aangegeven in de gids) en
- 5) uit onderwijssector of uit een andere sector maar bruikbaar in onderwijssector)

De instrumenten werden ook voorgelegd aan twee reeksen focusgroepen. Er werden in totaal vier focusgroepen georganiseerd volgens de methodiek ontwikkeld door Puchta en Potter (2004) in twee rondes om onderzoeksvragen 4, 5 en 6 te beantwoorden. Twee van deze focusgroepen werden georganiseerd na de inventarisatie van de beschikbare instrumenten (eerste ronde) en twee focusgroepen na de vertaling van de instrumenten voor de onderwijscontext (tweede ronde). Deze focusgroepen omvatten volgende deelnemers: 1) een focusgroep met vertegenwoordigers van GO! en onderwijskoepels en vakbonden en 2) een focusgroep met schoolbesturen en schoolleiders van basisscholen en secundaire scholen. Deze groepen gelden als intermediaire onderwijsactoren. Aan iedere focusgroep namen vier tot zeven personen deel.

Op basis van deze stappen werden 50 instrumenten weerhouden. Deze instrumenten werden vervolgens bestudeerd, ingedeeld volgens de geïdentificeerde job demands en resources in de literatuurstudie en gecodeerd.

## OVERZICHT VAN DE BELANGRIJKSTE RESULTATEN

Dit alles resulteerde in zowel een wetenschappelijk rapport als een praktijkgerichte en wetenschappelijk onderbouwde inspiratiegids voor scholen en schoolbesturen.

## WETENSCHAPPELIJK RAPPORT

De literatuurstudie beoogde om job demands en job resources in kaart te brengen die in eerder onderzoek gelinkt werden aan het welbevinden van leraren. Dit gebeurde door de 5 A's (arbeidsorganisatie, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsrelaties) te gebruiken als zoektermen.

---

<sup>3</sup> ACOD onderwijs: Algemeen Centrale der Openbare Diensten – Onderwijs

<sup>4</sup> COV: Christelijk Onderwijzersverbond

<sup>5</sup> COC: Christelijke Onderwijscentrale

<sup>6</sup> VSOA: Vrij Syndicaat voor Openbaar Ambt

JOB DEMANDS				
Arbeidsorganisatie	Arbeidsinhoud	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsomstandigheden	Arbeidsrelaties
Werkdruk (89) Tijdsdruk (29) Verantwoording (11)	Administratie (32) Emotionele taken (11) Gebrek aan autonomie (9) Veranderingen in curriculum (9) Rol conflict (8) Teveel verwachtingen van rol als leraar (7)	Salaris (11) Jobonzekerheid (10) Gebrek aan professionele ontwikkeling (9) Evaluatie van leraren (6)	Gedrag van studenten (54) Klasgrootte (11) Gebrek aan leermiddelen (7) Gebrek aan nodige faciliteiten (6) Technologie (5)	Gebrek aan steun van collega's (16) Gebrek aan steun van de leidinggevende (8) Gebrek aan ouderbetrokkenheid (4) Gebrek aan communicatie (3)

Tabel 1. Vaakst voorkomende job demands ingedeeld volgens 5 A's

JOB RESOURCES				
Arbeidsorganisatie	Arbeidsinhoud	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsomstandigheden	Arbeidsrelaties
Positief schoolklimaat (54) Cultuur van samenwerken (53) Innovatie (6)	Autonomie (34) Bekwaamheid (6)	Kansen tot professionele ontwikkeling (49) Erkenning en beloning (17) Mentoren (7) Jobzekerheid (7) Supervisie (4) Feedback (3)	Fysieke omgeving (23) Gedrag van studenten (16) Faciliteiten en middelen (7)	Steun van collega's (68) Steun van leidinggevende (53) Relatie student-leraar (24) Steun van anderen (14) Relatie ouder-leraar (10) Interpersoonlijke relaties (6)

Tabel 2. Vaakst voorkomende job resources ingedeeld volgens 5 A's

De vaakst voorkomende job resources en job demands uit de weerhouden literatuur worden hierboven per 'A' samengevat. Het cijfer tussen haakjes staat voor het aantal verschillende artikels waarin de job demand of job resource werd gevonden. In wat volgt zullen de overkoepelende resultaten van de literatuurstudie besproken worden. Hierbij wordt algemeen kort ingegaan op de gevonden demands en resources per A. Meer details, concrete voorbeelden en de gebruikte bronnen binnen de literatuurstudie kunnen teruggevonden worden in het eigenlijke rapport (Moens et al., 2022).

## 1) ARBEIDSORGANISATIE

### JOB DEMANDS

De meest voorkomende job demand over alle A's heen is **werkdruk**. Werkdruk komt aan bod in 89 verschillende internationale studies. Met werkdruk wordt voornamelijk het gevoel bedoeld van té veel dingen moeten doen tijdens de beschikbare tijd, zowel tijdens als na de formele schooluren. Iets wat vaak naar voor kwam als onderdeel van werkdruk waren de lange uren die leraren maken, waardoor het moeilijk is om een evenwicht te vinden tussen werk en privé. Een job demand die vaak samen met werkdruk naar boven komt is de **tijdsdruk** die ermee gepaard gaat. Tijdsdruk wordt vernoemd als job demand in 29 verschillende studies. Een laatste vaak voorkomende job demand onder arbeidsorganisatie is **verantwoording**. Verantwoording komt aan bod in 11 verschillende internationale studies. Het gaat over de verantwoording dat leraren hebben ten opzichte van de overheid. Er zijn bijvoorbeeld eindtermen die moeten behaald worden.

### JOB RESOURCES

De meest voorkomende job resource onder arbeidsorganisatie is het nastreven van een **positief schoolklimaat**. Deze categorie bevat 54 verschillende internationale studies. Leraren ervaren een gemeenschapsgevoel op school als ze een positieve relatie hebben met collega's, betrokken directies en structuren om samenwerking te bevorderen. Vervolgens is ook de categorie **cultuur van samenwerken** een belangrijke job resource, die in 53 verschillende internationale studies besproken wordt. Een cultuur van samenwerken houdt in dat er een effectieve samenwerking is tussen leraren, directie en leerlingen. Deze samenwerking moet gedeelde doelen, verwachtingen en richtlijnen bevatten. Een cultuur van samenwerken streeft daarnaast ook collegialiteit, vertrouwen en betrokkenheid na. Op **innovatie** werd in zes studies gefocust. Met innovatie toont een school vooruitstrevendheid en geeft de school ook aan dat ze mee wil met de laatste ontwikkelingen.

## 2) ARBEIDSINHOUD

### JOB DEMANDS

Onder arbeidsinhoud was de job demand die het vaakst werd vernoemd alles wat te maken had met **administratie**, namelijk in 32 verschillende studies. De categorie onder administratie die in de meeste studies werd gevonden, is het gebrek aan steun op administratief vlak. Ook werd er specifiek gesproken

over administratieve taken, administratie in het algemeen, het volume van e-mails, onnodig papierwerk, problemen met de administratie en onnodige formele dagelijkse routines.

Een andere vaak voorkomende job demand zijn **emotionele taken**, wat vernoemd werd in 11 verschillende studies. Als leraar werk je met kinderen, die ook hun eigen bagage hebben. Je bouwt een band op met die kinderen, waardoor je ze ook wilt helpen bij problemen. Problemen kunnen ook soms van grote omvang zijn zoals het opvangen van een kind dat het moeilijk heeft met de scheiding van zijn ouders. Dit is emotioneel belastend voor de leraar.

Een volgende job demand onder arbeidsinhoud is het **gebrek aan autonomie**. Dit wordt besproken in negen studies. Daarnaast zijn **veranderingen in het curriculum** een vaak voorkomende job demand. Dit werd gevonden in negen studies. Het gaat dan bijvoorbeeld over lesgeven in onderwerpen waar leraren niet veel over weten of een nieuw curriculum. Ook **rol conflict** wordt vernoemd als job demand in acht verschillende studies. Rol conflict treedt op wanneer taken, rollen of werkdoelen niet duidelijk zijn gedefinieerd, of wanneer medewerkers tegenstrijdige opdrachten of werkverantwoordelijkheden krijgen. Een laatste job demand onder arbeidsinhoud is **te veel verwachtingen van de rol als leraar**, dit wordt vernoemd als job demand in zeven verschillende studies. Dit sluit nauw aan bij de job demand 'rol conflict' (zie hierboven).

---

## JOB RESOURCES

De belangrijkste job resource onder arbeidsinhoud is **autonomie**, gevonden in 34 verschillende studies. Eerder werd een gebrek aan autonomie al vermeld als job demand. Autonomie van een leraar heeft te maken met pedagogische, organisatorische, principiële en routinematige vrijheid. Voor sommige leraren omvat autonomie ook flexibiliteit, onder andere de mogelijkheid om te kiezen waar en wanneer ze het lesgeven willen voorbereiden, bijvoorbeeld thuis.

De laatste vaak voorkomende job resource die werd gevonden onder arbeidsinhoud is **bekwaamheid**, namelijk in zes verschillende studies. Bekwaamheid wordt beschreven als leraren die geloven dat ze de vereiste kennis hebben van het onderwerp dat ze onderwijzen, evenals de vaardigheden om effectief en met vertrouwen les te geven.

## 3) ARBEIDSVOORWAARDEN

---

### JOB DEMANDS

De vaakst voorkomende job demand bij deze categorie is het **salaris** van leraren. Dit werd aangehaald in 11 studies. Vervolgens is **jobonzekerheid** een vaak voorkomende job demand onder arbeidsvoorwaarden (10 studies). Deze job demand ervaren vooral beginnende leraren.

Een andere vaak voorkomende job demand onder arbeidsvoorwaarden, die werd gevonden in negen studies, is een **gebrek aan (kansen voor) professionele ontwikkeling**. Uit die studies blijkt dat scholen vaak wat terughoudend zijn om een programma voor professionele ontwikkeling te implementeren vanwege



financiële en tijdsbeperkingen. In een aantal studies gaat het specifiek over een gebrek aan persoonlijke en professionele groeimogelijkheden van leraren wat stress verhoogt.

Een laatste vaak voorkomende job demand onder arbeidsvoorwaarden is **evaluatie van leraren**, wat genoemd wordt in zes studies. Wanneer evaluatie van leraren niet op de juiste manier gebeurt, leidt het tot stress bij leraren. Leraren geven aan dat ze het stressvol vinden dat een evaluatie hun zwakheden blootlegt. Om die reden is het van groot belang dat de directie tijd neemt om een band van vertrouwen op te bouwen met het lerarenteam. Hier wordt nog dieper op ingegaan bij '*Arbeidsrelaties*'.

---

## JOB RESOURCES

Net zoals een gebrek aan professionele ontwikkelingskansen werd gevonden als vaak voorkomende job demand onder arbeidsvoorwaarden, zijn kansen tot **professionele ontwikkeling** een vaak voorkomende job resource, namelijk in 49 studies. Professionele ontwikkeling is nodig om vakkennis en vaardigheden te ontwikkelen voor de klaspraktijk.

**Erkenning en beloning** voor leraren is de tweede vaak voorkomende job resource onder arbeidsvoorwaarden, gevonden in 17 studies. Erkenning en beloningen kunnen veel vormen aannemen, zoals: aanmoediging, kleine cadeautjes, bedankingskaartjes, verbale appreciatie, motivatiequotes...

Een volgende job resource onder arbeidsvoorwaarden zijn **mentoren** (7 studies). Vooral in lerarenopleidingen en voor beginnende leraren is het essentieel om mentoring aan te bieden. Ook voor meer ervaren leraren die net op een nieuwe school zijn begonnen, is mentoring een goede job resource. Vervolgens is **jobzekerheid** een vaak voorkomende job resource (7 studies). Zoals reeds werd aangegeven is jobonzekerheid vooral bij beginnende leraren een bron van stress.

Een volgende job resource is **feedback** (3 studies). Feedback van collega's en leerlingen, heeft de grootste invloed op leraren hun intrinsieke motivatie. Maar ook feedback en autonomie blijken te correleren. De autonomie van leraren zorgt er soms voor dat ze terughoudend zijn om feedback te vragen omdat ze vrezen dat dit blijkt geeft van een gebrek aan autonomie of uit vrees dat deze beknopter zal worden (zie ook '*Arbeidsinhoud*').

## 4) ARBEIDSOMGEVING

### JOB DEMANDS

De vaakst voorkomende job demand onder arbeidsomgeving is het **gedrag van leerlingen** (54 studies). Gedrag van leerlingen is een hele brede term, dus het is nuttig om ook de specifieke job demands onder deze term te bekijken. Hierbij wordt een gebrek aan discipline bij de leerlingen als job demand gevonden en ook de lage motivatie bij leerlingen. Bepaalde studies gaan specifiek over het pesten van leraren door de leerlingen. Dit is een opkomend probleem dat meer aandacht nodig heeft. Er is tot nu toe weinig onderzoek gedaan dat zich specifiek richt op oplossingen voor het beheersen van dit probleem.

Verder wordt ook de **klasgrootte** aangehaald als job demand in 11 studies. Een andere job demand onder arbeidsomstandigheden is het **gebrek aan leermiddelen** (zeven studies). Vanwege financiële beperkingen beschikken scholen vaak niet over voldoende middelen. Daarnaast is **het gebrek aan nodige faciliteiten** ook een job demand, namelijk in zes studies. In deze studies worden enkele zaken aangehaald, zoals de ruimte moeten delen met andere leraren, geen goede infrastructuur en een gebrek aan fysieke middelen.

De laatste vaak voorkomende job demand onder arbeidsomstandigheden is **technologie** (vijf studies). Leraren ervaren stress als zij de les op een geheel nieuwe wijze moeten inrichten. Ze worden ook onzeker bij de gedachte dat leerlingen vaak beter kunnen omgaan met technologie dan zichzelf. Verder zijn ze bang de controle over de les te verliezen en vinden ze klassiekere lesmethoden voorspelbaarder en beter geschikt voor de leerdoelen.

### JOB RESOURCES

Opvallend is dat van de 5 A's arbeidsomstandigheden de meest voorkomende job resource is. In 23 studies kwam de **fysieke omgeving** als job resource naar boven. Hierbij wordt gerapporteerd over het belang van contact met de natuur in het klaslokaal als job resource. Ook het design van de werkomgeving bleek heel belangrijk is. Daarnaast komt ook aan bod dat het thermisch comfort ook belangrijk is voor het welzijn van leraren. Verder werden de luchtkwaliteit als job resource aangehaald, het belang van planten in de klas, de akoestiek en de lichtinval.

De vaakst voorkomende job demand onder arbeidsomstandigheden was **het gedrag van leerlingen**, maar dit is ook een vaak voorkomende job resource in dezelfde categorie, namelijk in 16 artikels. Bij de job demands van deze categorie is er reeds ingegaan op probleemgedrag van leerlingen. Onder job resource horen leerlingen met motivatie, leerlingen die betrokken zijn, individuele groei van leerlingen, discipline in de klas en positieve leerlingen .

Een laatste job resource is toegang hebben tot goede en voldoende **faciliteiten en middelen** (zeven studies). Dit is reeds besproken bij job demands wanneer er een gebrek is aan middelen of goede faciliteiten. Wanneer leraren toegang hebben tot voldoende materiaal, goed materiaal en de klaslokalen in een goede staat zijn, dan zullen leraren minder stress ervaren.

## 5) ARBEIDSRELATIES

### JOB DEMANDS

In wat volgt worden de job demands besproken die horen bij de laatste A, namelijk arbeidsrelaties. De meest voorkomende job demand die hoorde bij arbeidsrelaties was een **gebrek aan steun van collega's**. Dit kwam naar voor in zestien studies. Soms was er zelfs sprake van helemaal geen steun van collega's. Een aantal studies gingen over conflicten op de werkvloer. Een specifieke job demand die hierbij hoort is pesten op de werkvloer. Psychisch pesten wordt het meest gemeld, fysiek pesten doet zich in schoolse context minder vaak voor.

Een volgende belangrijke job demand die naar voren kwam in acht studies was **gebrek aan steun door de leidinggevende**. Vervolgens werd ook **gebrek aan ouderbetrokkenheid** als job demand aangehaald in vier studies en **gebrek aan communicatie** in drie studies.

### JOB RESOURCES

Een gebrek aan steun van collega's werd reeds vernoemd als belangrijkste job demand bij arbeidsrelaties. Het is dus niet verrassend **dat steun van collega's** de belangrijkste job resource is in deze categorie. In 68 studies kwam de relatie met collega's naar voor als job resource.

Een **cultuur van samenwerken** is reeds vernoemd als job resource bij 'Arbeidsorganisatie'. Het ging hierbij om 53 verschillende studies. Toch is het belangrijk om dit ook op te nemen bij arbeidsrelaties. De relatie die je hebt met collega's is van cruciaal belang in zo'n cultuur.

Daarnaast is de **steun van de leidinggevende** ook een belangrijke job resource. Deze job resource wordt in 53 verschillende studies aangehaald. We verwijzen hierbij ook naar 'Arbeidsinhoud', waar het gebrek aan administratieve steun wordt benadrukt als job demand.

Vervolgens is een **positieve relatie tussen leerlingen en de leraar** ook een job resource. Dit kunnen we terugvinden in 24 studies. Wanneer leraren in staat zijn een positieve relatie met hun leerlingen te onderhouden, ook de minder geïnteresseerde leerlingen, zullen ze meer gemotiveerd en enthousiast blijven en meer plezier beleven aan hun werkplek.

Tot slot vinden we in tien studies dat een **relatie tussen de leraar en ouders** ook een job resource is. Deze studies gaan over ouderbetrokkenheid specifiek, maar ook over de steun van ouders die leraren krijgen.

De gids bestaat uit (1) een ontwikkelde kennisbasis over kwaliteitsvol psychosociaal welzijnsbeleid als deel van strategisch personeelsbeleid en (2) een gebruiksklaar en duurzame instrumentarium i.f.v. psychosociaal welzijnsbeleid in Vlaamse scholen, als onderdeel van strategisch personeelsbeleid. Hierbij wordt geëxpliciteerd hoe de instrumenten gebruikt kunnen worden in de verschillende personeelspraktijken die samen het strategisch personeelsbeleid binnen scholen vormen. De gids is in de eerste plaats bruikbaar voor basisscholen en secundaire scholen, maar ook centra voor volwassenenonderwijs, scholen binnen Deeltijds Kunstonderwijs, enz. kunnen zich laten inspireren door de gids.

Hieronder staan de 50 weerhouden instrumenten op alfabetische volgorde.

#	Instrument	Auteur/ontwikkelaar	Link naar tool
1	Agressiescan	ICOBA (Iedereen COmpetent in het Beheersen van Agressie)	<a href="http://agressiescanicobabe.webhosting.be/">http://agressiescanicobabe.webhosting.be/</a>
2	Beleid rond mentaal welbevinden op het werk	Vlaams instituut gezond leven	<a href="https://www.gezondleven.be/settings/gezond-werken/mentaal-welbevinden-en-veerkracht-op-het-werk">https://www.gezondleven.be/settings/gezond-werken/mentaal-welbevinden-en-veerkracht-op-het-werk</a>
3	Beleidsplan ter bevordering van het welzijn en welbevinden in onderwijsinstellingen	Departement Onderwijs en Vorming	<a href="https://www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsplan-ter-bevordering-van-het-welzijn-en-welbevinden-in-onderwijsinstellingen">https://www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsplan-ter-bevordering-van-het-welzijn-en-welbevinden-in-onderwijsinstellingen</a>
4	BRRAND	Arteveldehogeschool	<a href="http://www.brrand.be/">http://www.brrand.be/</a>
5	BuddyBoard	IDEWE, ICOBA, UCLL	<a href="https://www.idewe.be/buddyboard">https://www.idewe.be/buddyboard</a>
6	Burnout Assessment Tool (BAT)	KU Leuven, Schaufeli, W.B., De Witte, H., Desart, S.	<a href="https://burnoutassessmenttool.be/">https://burnoutassessmenttool.be/</a>
7	COBHRA	KU Leuven	<a href="https://www.wolterskluwer.com/nl-be/expert-insights/university-of-leuven-develops-screening-tool-against-social-harassment-and-bullying-at-work">https://www.wolterskluwer.com/nl-be/expert-insights/university-of-leuven-develops-screening-tool-against-social-harassment-and-bullying-at-work</a>
8	Digitale stress	Arteveldehogeschool	<a href="https://www.digitalestress.be/">https://www.digitalestress.be/</a>
9	E-learning om de eerste stappen op vlak van welzijn op het werk te zetten	FOD WASO, BESWIC	<a href="https://www.beswic.be/nl/tools/e-learning-om-de-eerste-stappen-op-vlak-van-welzijn-op-het-werk-te-zetten-gezondheid-veiligheid-psr-msa-e-campus-belgie">https://www.beswic.be/nl/tools/e-learning-om-de-eerste-stappen-op-vlak-van-welzijn-op-het-werk-te-zetten-gezondheid-veiligheid-psr-msa-e-campus-belgie</a>
10	Eerste hulp voor meer psychosociaal welzijn in kmo's	FOD WASO	<a href="https://werk.belgie.be/nl/publicaties/eerste-hulp-voor-meer-psychosociaal-welzijn-kmos?id=44023">https://werk.belgie.be/nl/publicaties/eerste-hulp-voor-meer-psychosociaal-welzijn-kmos?id=44023</a>

Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid in scholen

Onderzoek in opdracht van het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming

#	Instrument	Auteur/ontwikkelaar	Link naar tool
11	EHBBO Zakboekje	Arteveldehogeschool, Hilde Clement, Cecili De Winer	<a href="https://www.arteveldehogeschool.be/sites/default/files/projectfiche/ehbbo_zakboekje_voor_medewerkers_teams_leidinggevendens_organisaties_geconfronteerd_met_burn-out.pdf">https://www.arteveldehogeschool.be/sites/default/files/projectfiche/ehbbo_zakboekje_voor_medewerkers_teams_leidinggevendens_organisaties_geconfronteerd_met_burn-out.pdf</a>
12	En dan nu: tijd voor deconnectie	IDEWE	<a href="https://www.idewe.be/-/tijd-voor-deconnectie">https://www.idewe.be/-/tijd-voor-deconnectie</a>
13	Functioneringsgesprekstool: de hand	Roeland Broeckaert	<a href="https://onderwijskwaliteit.be/assets/files/documents/files/2017.06.02_Boeckaert_Functioneringsgesprek.pdf">https://onderwijskwaliteit.be/assets/files/documents/files/2017.06.02_Boeckaert_Functioneringsgesprek.pdf</a>
14	Geluksdriehoek	Vlaams instituut gezond leven	<a href="https://geluksdriehoek.be/">https://geluksdriehoek.be/</a>
15	Gezond vergaderen	Vlaams instituut Gezond Leven	<a href="https://www.gezondleven.be/projecten/gezond-vergaderen">https://www.gezondleven.be/projecten/gezond-vergaderen</a>
16	Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk	FOD WASO, BESWIC	<a href="https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/PSR_Gids_preventie_NL_2020.pdf">https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/PSR_Gids_preventie_NL_2020.pdf</a>
17	Grenswijs	Icoba, Pimento, Sensoa, Vlaanderen	<a href="https://www.grenswijs.be/">https://www.grenswijs.be/</a>
18	Handleiding loopbaangesprek LONT	LONT	<a href="http://www.lont.org/nl/alle_tools/mijn_medewerker/loopbaansturing_sjabloon_loopbaangesprek-258.html">http://www.lont.org/nl/alle_tools/mijn_medewerker/loopbaansturing_sjabloon_loopbaangesprek-258.html</a>
19	Handleiding moeilijke gesprekken	GÖ! onderwijs	<a href="https://pro.g-o.be/blog/Documents/PSR%20-%20Advies%20moeilijk%20gesprek%20-%202017%2007%2012.docx">https://pro.g-o.be/blog/Documents/PSR%20-%20Advies%20moeilijk%20gesprek%20-%202017%2007%2012.docx</a>
20	Handleiding takenruilbeurs i.f.v. jobcrafting	LONT	<a href="http://www.lont.org/nl/alle_tools/mijn_team/taakcraften_met_takenruilbeurs-177.html">http://www.lont.org/nl/alle_tools/mijn_team/taakcraften_met_takenruilbeurs-177.html</a>
21	Hoe aan psychosociaal welzijn werken? Toolkit voor de opleider	FOD WASO, IDEWE	<a href="https://werk.belgie.be/nl/publicaties/hoe-aan-psychosociaal-welzijn-werken-toolkit-voor-de-opleider">https://werk.belgie.be/nl/publicaties/hoe-aan-psychosociaal-welzijn-werken-toolkit-voor-de-opleider</a>

#	Instrument	Auteur/ontwikkelaar	Link naar tool
22	Kalm in de klas	UCLL	<a href="https://www.kalmindeklas.be/">https://www.kalmindeklas.be/</a>
23	Knipperlichten Psychosociale Risico's	FOD WASO, IDEWE, CESI	<a href="https://werk.belgie.be/nl/publicaties/knipperlichten-psychosociale-risicos-op-het-werk-gebruikersgids-en-tools">https://werk.belgie.be/nl/publicaties/knipperlichten-psychosociale-risicos-op-het-werk-gebruikersgids-en-tools</a>
24	My Talent Builder	Luk De Wulf	<a href="https://www.mytalentbuilder.com/">https://www.mytalentbuilder.com/</a>
25	Online hulp apps	Arteveldehogeschool, HoWest, In4Care, Online Hulpverlening.be, SAM, Te Gek, Thomas More, UCLL	<a href="https://www.onlinehulp-apps.be/">https://www.onlinehulp-apps.be/</a>
26	Psychosociaal welzijn De ultieme handleiding IDEWE	IDEWE	<a href="https://www.idewe.be/documents/317449/341497/ID3398_Gids_psychosociaal_w_PUB_NL_v1-1_2017-11-15+%281%29.pdf/6b710b92-2dfe-fa21-9273-7a041c1951ac?t=1581096863774">https://www.idewe.be/documents/317449/341497/ID3398_Gids_psychosociaal_w_PUB_NL_v1-1_2017-11-15+%281%29.pdf/6b710b92-2dfe-fa21-9273-7a041c1951ac?t=1581096863774</a>
27	Risicoanalyse Psychosociale Aspecten (RASPI)	IDEWE & KULeuven	<a href="https://www.idewe.be/-/risicoanalyse-psychosociale-aspecten">https://www.idewe.be/-/risicoanalyse-psychosociale-aspecten</a>
28	Road to Happiness	Hallelujah	<a href="https://www.hallelujah.be/nl-be/road-to-happiness">https://www.hallelujah.be/nl-be/road-to-happiness</a>
29	Scholen slim organiseren	Yves Demaertelaere en Tom Van Acker	<a href="https://www.workitects.be/publicatie/scholen-slim-organiseren">https://www.workitects.be/publicatie/scholen-slim-organiseren</a>
30	Sensoa Vlaggensysteem	Sensoa	<a href="https://www.sensoa.be/over-het-sensoa-vlaggensysteem">https://www.sensoa.be/over-het-sensoa-vlaggensysteem</a>
31	Sneltest werkdruk	FNV (Federatie Nederlandse Vakbeweging)	<a href="https://sneltestwerkdruk.nl/ned/">https://sneltestwerkdruk.nl/ned/</a>
32	SOBANE-strategie - Psychosociale aspecten	FOD WASO, UCL, IDEWE, CESI, PROVIKMO, MENSURA	<a href="https://werk.belgie.be/nl/publicaties/psychosociale-aspecten-reeks-sobane-strategie?id=19238">https://werk.belgie.be/nl/publicaties/psychosociale-aspecten-reeks-sobane-strategie?id=19238</a>

Onderzoek in opdracht van het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming

#	Instrument	Auteur/ontwikkelaar	Link naar tool
33	Stappenplan welzijnsbeleid op school	GO! onderwijs	<a href="https://pro.g-o.be/blog/Documents/PSR-%20stappenplan%20welzijnsbeleid%20-%202017%2007%2012.docx">https://pro.g-o.be/blog/Documents/PSR-%20stappenplan%20welzijnsbeleid%20-%202017%2007%2012.docx</a>
34	Startkracht	Arteveldehogeschool	<a href="https://www.arteveldehogeschool.be/onderzoek/projecten/startkracht-toolbox">https://www.arteveldehogeschool.be/onderzoek/projecten/startkracht-toolbox</a>
35	Team(veer)kracht	Vlaams instituut gezond leven	<a href="https://www.gezondleven.be/projecten/teamveerkracht">https://www.gezondleven.be/projecten/teamveerkracht</a>
36	Tijd voor Agressiebeleid	ICOBA (Iedereen COmpetent in het Beheersen van Agressie)	<a href="http://tijdvooragressiebeleid.politeia.be/#sample-page">http://tijdvooragressiebeleid.politeia.be/#sample-page</a>
37	Tools voor loopbaanontwikkeling (LONT)	Arteveldehogeschool, Tabor, VCOK	<a href="http://www.lont.org/">http://www.lont.org/</a>
38	Verbeterbord	Stichting leerKRACHT	<a href="https://stichting-leerkracht.nl/kennisbank/verbeterbord/">https://stichting-leerkracht.nl/kennisbank/verbeterbord/</a>
39	Verken jezelf	Cerm-HR, ETION, provincie Vlaams-Brabant en VDAB	<a href="https://www.verkenjezelf.be/">https://www.verkenjezelf.be/</a>
40	Vragenlijst loopbaancompetenties	Marinka Kuijpers, Kenniscentrum GOC	<a href="https://www.talentinontwikkeling.org/vragenlijst-loopbaancompetenties.pdf">https://www.talentinontwikkeling.org/vragenlijst-loopbaancompetenties.pdf</a>
41	Vragenlijst over Werkbaarheid	FOD WASO + KUL	<a href="https://www.beswic.be/nl/tools/de-vow-qft-meetinstrument-over-werkbaarheid-tool">https://www.beswic.be/nl/tools/de-vow-qft-meetinstrument-over-werkbaarheid-tool</a>
42	Waardevol werk	VIVO	<a href="https://www.waardevolwerk.be/">https://www.waardevolwerk.be/</a>
43	Wellbe	Katholiek Onderwijs Vlaanderen	<a href="https://pro.katholiekonderwijs.vlaanderen/instrumenten-en-ondersteuning/wellbe">https://pro.katholiekonderwijs.vlaanderen/instrumenten-en-ondersteuning/wellbe</a>

Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid in scholen

Onderzoek in opdracht van het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming



#	Instrument	Auteur/ontwikkelaar	Link naar tool
44	Wellfie	IDEWE, Acerta, Etion, European Social Fund	<a href="https://www.wellfie.be/nl">https://www.wellfie.be/nl</a>
45	Werkbaar werk	SERV (Sociaal Economische Raad Vlaanderen)	<a href="https://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/tools-en-voorbeelden">https://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/tools-en-voorbeelden</a>
46	Werkbalans	Annick Jehaes en Karen Van den Broeck	<a href="https://www.klasse.be/180944/werkbalans-loopbaancoach/">https://www.klasse.be/180944/werkbalans-loopbaancoach/</a>
47	Werkhervatting na afwezigheid wegens medische redenen	FOD WASO, BESWIC	<a href="https://werk.belgie.be/nl/publicaties/werkhervatting-na-afwezigheid-wegens-medische-redenen-preventie-en-re-integratie?id=47818">https://werk.belgie.be/nl/publicaties/werkhervatting-na-afwezigheid-wegens-medische-redenen-preventie-en-re-integratie?id=47818</a>
48	Werkmeter	Workitects	<a href="https://www.workitects.be/werkinstrument/werkmeter">https://www.workitects.be/werkinstrument/werkmeter</a>
49	Wijzer werkbare scholen	Arteveldehogeschool	<a href="https://www.arteveldehogeschool.be/sites/default/files/1_brochure-werkbarescholen-interactief.pdf">https://www.arteveldehogeschool.be/sites/default/files/1_brochure-werkbarescholen-interactief.pdf</a>
50	Zelfscan: Hoe voorkomt jouw school conflict en polarisering?	Johan Deklerck	<a href="https://www.klasse.be/260632/polarisering-conflict-school-voorkomen-preventie-preventiepiramide/">https://www.klasse.be/260632/polarisering-conflict-school-voorkomen-preventie-preventiepiramide/</a>

Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid in scholen

Onderzoek in opdracht van het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming

Daarnaast zijn er ook registers gemaakt. Zo is er een thematisch register voor wie instrumenten zoekt omtrent een specifiek thema (bv. tijdsdruk, autonomie, gedrag van leerlingen of schoolklimaat), een register naargelang hoe een instrument gebruikt kan worden (bv. beginsituatieanalyse, preventief of curatief) en een register geordend op doelgroep (bv. leraar, team of (boven)school(s)beleid). Deze registers en de fiches bij elk instrument helpen om te beslissen met welk(e) instrument(en) men aan de slag gaat.

We willen benadrukken dat we binnen dit onderzoek geen waardeoordeel vellen over de (niet) geselecteerde instrumenten. Het is enkel de bedoeling om een congruente lijst van instrumenten te krijgen die het doel en de scope van dit onderzoeksproject zo dicht mogelijk benaderen. We merken eveneens op dat deze lijst niet exhaustief is en slechts gebaseerd is op een zoekproces tijdens de periode van het project.

## REFLECTIES EN AANBEVELINGEN N.A.V. HET ONDERZOEK

Op basis van het uitgevoerde onderzoek (literatuurstudie, inventarisatie instrumenten en focusgroepen) kunnen we een aantal algemene reflecties formuleren, die tegelijk aanbevelingen vormen voor het gebruik van de inspiratiegids, die ontwikkeld werd binnen dit onderzoek.

### **1) *Psychosociaal welzijnsbeleid moet ingebed zijn in het ruimere school- en personeelsbeleid van scholen en onderwijsinstellingen.***

Uit eerder onderzoek weten we dat een systematisch en integraal personeelsbeleid best rekening houdt met het strategisch beleid van de organisatie en met de specifieke noden van het personeel binnen de organisatie om zo ook bij te dragen aan het welzijn van personeelsleden (Vekeman, Tuytens & Devos, 2020). Ook binnen de welzijnswetgeving wordt dit benadrukt door de nadruk op 5 A's als factoren in de werkomgeving en werksituatie (arbeidsorganisatie, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsrelaties) en hun invloed op psychosociaal welzijn van personeelsleden. De focus op psychosociaal welzijn van personeelsleden binnen scholen en onderwijsinstellingen maakt dus best inherent deel uit van het ruimere strategische beleid en personeelsbeleid. Dit wordt ook bevestigd door de literatuurstudie omtrent job demands en job resources die binnen dit onderzoek werd uitgevoerd. Deze literatuurstudie had tot doel om de factoren gerelateerd aan de job binnen onderwijs te identificeren die bijdragen aan het verhogen (job resources) of het verlagen (job demands) van psychosociaal welzijn bij onderwijspersoneel. De resultaten van de literatuurstudie tonen aan dat er voor alle vijf A's job resources en job demands in de onderzoeksliteratuur naar voren komen. Dit alles bevestigt dat psychosociaal welzijnsbeleid niet gezien kan worden als een losstaand gegeven binnen de organisatie en dat 'one shot' maatregelen niet aangewezen zijn om psychosociaal welzijn te waarborgen. Het is dan ook essentieel om deze verwevenheid ten allen tijde in het achterhoofd te houden bij het doornemen van de inspiratiegids en het instrumentarium dat daarin opgenomen is. Daar waar mogelijk werd dan ook bij het instrumentarium bewust de link gelegd met school- en personeelsbeleid door te vermelden bij de

instrumenten hoe deze binnen bepaalde personeelspraktijken ingezet zouden kunnen worden. Het is dan ook zelden zo dat één instrument inzetten volstaat om het psychosociaal welzijn van onderwijspersoneel te bevorderen of dat instrumenten op zichzelf van betekenis zijn. Vaak kan een combinatie van verschillende instrumenten aangeraden zijn, gekoppeld aan verschillende personeelspraktijken. Ook externe hulp kan nuttig zijn: heel wat gespecialiseerde diensten kunnen ondersteuning bieden. Deze gids wil dan ook vooral inspireren en verschillende mogelijke instrumenten aanreiken, maar biedt geen pasklaar universeel antwoord op het inzetten ervan binnen het totale psychosociaal welzijnsbeleid en strategisch personeelsbeleid in onderwijsinstellingen.

## ***2) Psychosociaal welzijnsbeleid vereist een gediversifieerde en cyclische aanpak op langere termijn.***

De welzijnswetgeving schuift een verplichte risicoanalyse naar voren die geënt moet zijn op de 5 A's en die leidt tot een preventieplan en concrete preventiemaatregelen. Dit is met andere woorden een cyclisch gegeven. Het instrumentarium binnen de inspiratiegids illustreert dit ook doordat er verschillende types instrumenten opgenomen zijn die kunnen bijdragen aan het vormgeven van deze cyclus binnen onderwijsinstellingen. Zo zijn er bijvoorbeeld vragenlijsten opgenomen die kunnen helpen bij de analyse van de psychosociale risico's, reflectietools die aanzetten om na te denken over de beschikbare kennis en vaardigheden in functie van psychosociaal welzijnsbeleid in de organisatie, methodieken die bijdragen aan het bereiken van gestelde doelen met betrekking tot welzijnsbeleid, enzovoort. Ook wordt stilgestaan bij verschillende manieren waarop instrumenten gebruikt kunnen worden waarbij nulmeting, preventief en curatief gebruik van elkaar onderscheiden worden. Zoals eerder benadrukt is het dus uitdrukkelijk de bedoeling dat binnen onderwijsinstellingen nagedacht wordt omtrent de doelbewuste inzet van meerdere instrumenten op verschillende momenten om het psychosociaal welzijnsbeleid vorm te geven afgestemd op de specifieke noden binnen de eigen organisatie.

## ***3) Randvoorwaarden in de context van onderwijsinstellingen zijn belangrijk om een effectief psychosociaal welzijnsbeleid te voeren.***

Uit eerder onderzoek weten we dat culturele schoolkenmerken en schoolleiderschap belangrijke factoren zijn die samenhangen met het voeren van een strategisch personeelsbeleid in scholen (Tuytens, Vekeman en Devos, 2020). Deze studie toonde aan dat er een complex samenspel is van verschillende kenmerken die een invloed hebben. Hierbij springt transformationeel leiderschap er uit als kenmerk van de schoolleider. Deze leiderschapsstijl combineert het communiceren en vooropstellen van een duidelijk en gedeelde visie met het ondersteunen van individuele personeelsleden door de schoolleider (Hallinger, 2003). Ook bij het voeren van een psychosociaal welzijnsbeleid spelen schoolleiders uiteraard een belangrijke rol (confer de rol van de hiërarchische lijn zoals omschreven in de welzijnswetgeving) en zal zijn leiderschap ook een belangrijke randvoorwaarde zijn voor een goed psychosociaal welzijnsbeleid. Sterke communicatie door de schoolleider is hierbij belangrijk (Devos,

2019). Daarnaast zijn uiteraard ook de participatiemogelijkheden van personeelsleden zelf uitermate belangrijk. Ook hiertoe worden voorwaarden ingeschreven in de welzijnswetgeving zelf (confer de voorschriften omtrent sociaal overleg i.k.v. welzijn op het werk). Naast de meer structurele vormen van participatie is participatie via informele weg ook essentieel om de motivatie en betrokkenheid van personeelsleden te bevorderen (Devos, 2019). Het voorliggend onderzoek had niet tot doel om in te gaan op deze randvoorwaarden en hun specifieke rol i.k.v. psychosociaal welzijnsbeleid, maar niettemin is het belangrijk om het belang ervan aan te stippen gebaseerd op veelvuldig voorgaand onderzoek. Dit belang werd ook onderstreept tijdens de focusgroepen van dit onderzoek.

## REFERENTIES

- Bracke, G., De Lathouwer, B., Permentier, L., & Michels, S. (2019). *Startkracht! Krachtig starten als leerkracht in het basisonderwijs!* Gent: Arteveldehogeschool.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burn-out. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512.
- Ingersoll, R. M. (2012). Beginning teacher induction what the data tell us. *Phi Delta Kappan, 93*(8), 47-51.
- Moens, M., Depoorter, A., Vandaele, F., Vanblaere, B., Devos, G., & Tuytens, M. (2022). *Psychosociaal welzijnsbeleid als onderdeel van strategisch personeelsbeleid: wetenschappelijk rapport*.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball Sampling. *SAGE Research Methods Foundations*. <https://dx.doi.org/10.4135/9781526421036831710>.
- Puchta, C., & Potter, J. (2004). *Focus group practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Vekeman, E., Tuytens, M., & Devos, G. (2020). *Belangrijke job demands en job resources in relatie tot het welbevinden en de verloopintentie van leerkrachten*. Steunpunt Onderwijsonderzoek, Gent.
- Welzijnswetgeving, psychosociale risico's op het werk, geraadpleegd op 28 februari 2022 via <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-ricos-op-het-werk>