

# COACHEN op werkgeluk



## ENKELE CIJFERS

### • TOENEMEND LERARENTEKORT

Uit prognoses blijkt dat in 2025 een extra tekort wordt verwacht van ruim 1.430 fte aan leraren, bovenop de huidige situatie.

### • UITVAL STARTERS

Ongeveer een kwart van de beginnende leraren (incl. zij-instromers) verlaat binnen vijf jaar hun baan.

### • BURN-OUT

Het percentage burn-out klachten onder leraren ligt op 27,4 procent, v r boven het landelijk gemiddelde 17 procent.

## VAN PREVENTIE NAAR AMPLITIE:

### PLEIDOOI VOOR HET BOUWEN VAN EEN POSITIEVE WERKOMGEVING IN DE STRIJD TEGEN WERKSTRESS EN LERARENTEKORT

In de strijd tegen werkstress en het nijpende lerarentekort geloven wij sterk in de meerwaarde van het inzetten op werkgeluk en het vergroten van het psychisch welbevinden van leerkrachten en medewerkers  n dat de schoolleider hierbij een cruciale rol heeft. Van alle factoren in de werkomgeving heeft de schoolleider de grootste impact op de productiviteit, werkplezier en betrokkenheid (werkgeluk).

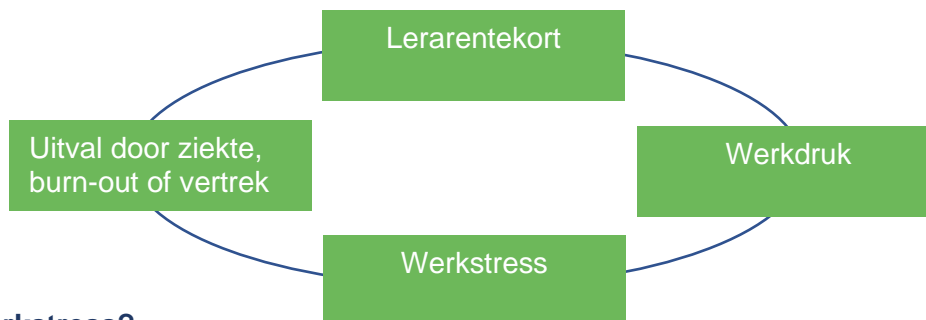
Schoolleiders hebben een grote invloed op de werkdrukbeleving van medewerkers en spelen een belangrijke rol bij het voorkomen dat (startende) leraren uitvallen of de onderwijssector verlaten. Door niet alleen reactief in te zetten op het verminderen van de eisen (preventie), maar juist ook op het proactief sturen op het vermeerderen en verbeteren van de energie- of hulpbronnen (amplitie) kunnen zij de ervaren werklast verminderen.

## Toenemend lerarentekort

Het lerarentekort in het primair onderwijs is een urgent en groeiend probleem en bedreiging voor de onderwijskwaliteit. Veel scholen hebben op dit moment al moeite om vacatures te vervullen en het is niet de verwachting dat hier op korte termijn verandering in komt. Uit prognoses blijkt dat de extra onvervulde werkgelegenheid voor leraren, zonder veranderingen in de omstandigheden, de komende jaren zal toenemen. In 2025 wordt in Nederland een extra tekort verwacht van ruim 1.430 fte, bovenop de huidige situatie (Arbeidsmarktanalyse primair onderwijs 2021).

## Werkdruk en welzijn leraren

Het lerarentekort trekt een steeds zwaardere wissel op het personeel. De gevolgen van een te hoge werkdruk? Het kan zorgen voor werkstress en uitval door ziekte, een burn-out of vertrek uit het onderwijs. Het percentage burn-out klachten onder leraren lag in 2019 al op 27,4 procent, v r boven het landelijk gemiddelde 17 procent (AOB, 2019). Ondanks dat corona over de gehele lijn zorgde voor een hogere werkdruk en meer stress bij leraren en schoolleiders, is nog onduidelijk of dit het percentage burn-out klachten onder leraren verder is toegenomen.



## Wat is werkstress?

Werken is gezond en werkdruk is niet pers  slecht. Sterker: we hebben werkdruk nodig om prestaties te leveren en het kan zelfs leiden tot ‘flow’. Is de spanning te groot, dan kan gezonde werkdruk omslaan in stressklachten.

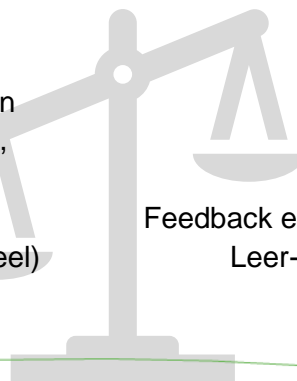
Werkstress ontstaat dus wanneer de belasting van het werk niet in verhouding staat tot de belastbaarheid van een medewerker. Oftewel een disbalans tussen wat het werk aan energie vraagt (werk- of taakeisen; zoals werkdruk of mentale belasting) en energie oplevert (energie- of hulpbronnen; zoals autonomie, sociale steun en ontwikkelmogelijkheden). Als gevolg van een structurele disbalans tussen werkeisen en energiebronnen of regelmogelijkheden kunnen burn-outklachten optreden.

### Taakeisen

- Tegenstrijdige taken of doelstellingen
- Onvoldoende informatie (onduidelijk, tegenstrijdig, te laat)
- Onvoldoende bezetting (te weinig of onvoldoende gekwalificeerd personeel)
- Werk-thuis interferentie
- Emotionele belasting van het werk
- Werkdruk

### Energiebronnen

- Autonomie
- Taakvariatie
- Sociale steun op het werk
- Feedback en coaching door leidinggevende
- Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden
- Participatie in besluitvorming





### **Teveel focus op taakeisen**

Bij de besteding van de werkdrukmiddelen zien we dat schoolbesturen vooral een probleemoplossende, reactieve houding hebben aangenomen en vooral hebben gezocht naar de juiste maatregelen om taakeisen te verminderen (preventie). Wellicht komt dit omdat taakeisen-verlagende interventies doorgaans meer van instrumentele aard zijn (meer mensen, meer middelen) en relatief makkelijk te implementeren zijn, mits beschikbaar. En dit laatste wordt steeds lastiger. Zo zijn de zogenaamde invalpools, die worden ingezet als een leraar ziek is, zo langzamerhand leeg en staan onderwijsassistenten al steeds vaker en langer voor de klas. Met andere woorden, met betrekking tot taakeisen-verlagende interventies is de rek er op veel scholen al behoorlijk uit.

### **Amplitie: een positieve benadering**

Voor schoolbesturen liggen er daarentegen kansen door een stimulerende, proactieve houding aan te nemen en interventies te zetten op het vergroten (of verzwaren) van en energie- of hulpbronnen (amplitie) om zo een betere balans te vinden tussen taakeisen en energiebronnen. Het stimuleren van energie- en hulpbronnen en hiermee het vergroten werkplezier gaat in belangrijke mate over eigenaarschap, persoonlijke aandacht en vormen van samenwerking die in belangrijke mate gericht zijn op onderlinge verbinding en sociale steun. Het stimuleren van werkplezier vraagt om een bevlogen cultuur. Een cultuur waarin een balans bestaat tussen werkdruk en werkplezier. Werkgeluk ontstaat in een dergelijke bevlogen cultuur. Deze benadering vraagt écht om het doorbreken van patronen. Dit is lastiger maar wel duurzamer dan de instrumentele benadering. Dit vraagt om veranderingsbereidheid, lef en leiderschap.

### **Wat betekent amplitie?**

Amplitie is afkomstig van het Latijnse woord 'amplio'. De betekenis van amplitie is versterken, vergroten en vermeerderen. Amplitie is niet gericht op het behandelen (curatie) of voorkomen (preventie) van de negatieve gevolgen van werkstress, maar juist op interventies die daaraan voorafgaan. Op het bevorderen van positieve toestanden bij werknemers, zoals bevlogenheid, welbevinden en gezondheid.



### Effect van stress bij leraren op leerlingen

Uit een studie in antwoord op een vraag in de Kennisrotonde van het Nationaal Regieorgaan Onderwijs komt naar voren dat leraren met stress minder goed in staat zijn om een kalme en gestructureerde leeromgeving te creëren, wat bij leerlingen kan leiden tot slechtere leerresultaten en gedragsproblemen.

### Werkdruk aanpakken is meer dan taakeisen verminderen

Maatregelen tegen hoge werkdruk gaan dus verder dan alleen het verminderen van het aantal taken en de taakeisen. Ook het optimaliseren van beschermende factoren rondom werkdruk - bij het individu en in de organisatie – helpt om de ervaren werklast te verminderen. Door als organisatie in te zetten op amplitie en het vergroten van het psychisch welbevinden, zal de noodzaak van interventies rondom curatie en preventie afnemen. Het creëren van een positieve werkbeleving heeft invloed op alle medewerkers. Ook op degene die niet tot de risicogroepen behoren. Want ook het potentieel van medewerkers die zonder problemen functioneren, worden vaak nog niet optimaal benut. De reikwijdte van deze positieve benadering is dan ook vele malen groter.

### Werkstress aanpakken door beter leiderschap!

En de schoolleider draagt hier direct aan bij<sup>1</sup>. Een schoolleider die de samenwerking tussen medewerkers bevordert, rekening houdt met hun persoonlijke wensen, hen aanmoedigt hun talenten te benutten en de mogelijkheid biedt nieuwe vaardigheden te leren, draagt bij aan de bevoegenheid van zijn of haar medewerkers. Dat gaat gepaard met tevredenheid en een lagere vertrekintentie. Van alle factoren in de werkomgeving heeft de schoolleider de grootste impact op de productiviteit, werkplezier en betrokkenheid.

### Tijd voor actie

Omdat de rek met betrekking tot deze taakeisen-verlagende interventies er op veel scholen al behoorlijk uit is, is het nu meer dan ooit tijd om in te zetten op amplitie en het vergroten van energie- of hulpbronnen om zo een betere balans te vinden tussen taakeisen en energiebronnen. Aandacht voor werkgeluk werkt als een buffer tegen werkdruk en stress en zorgt ervoor dat medewerkers zichzelf beter leren sturen naar gezond, duurzaam en gelukkig werken. Meer aandacht voor werkgeluk zorgt ervoor dat onderwijsprofessionals bevoegen en geïnspireerd blijven werken. Tijdens de huidige coronacrisis is dit extra van belang. En de schoolleider is hierbij van doorslaggevende betekenis. Door niet alleen reactief in te zetten op het verminderen van de werkeisen, maar juist ook op het proactief sturen op het

---

<sup>1</sup> Tummers, L.G. & Bakker, A.B. (2021). "Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review". *Frontiers in Psychology*.

vermeerderen en verbeteren van de energie- of hulpbronnen kunnen zij de ervaren werklast verminderen.

### Evidence-based scholing en deskundigheidsbevordering

Om de schoolleider hierbij te ondersteunen dienen scholings- en coachingsprogramma's zich te richten op het vergroten van de schoolleider zijn (theoretische) kennis op dit vlak én het vergroten van inzicht met betrekking tot hoe zijn of haar leiderschapsactiviteiten (die cruciaal zijn voor de bevoegdheid en prestaties van teams) worden ervaren in de praktijk. Ervaren de leerkrachten op school bijvoorbeeld wel voldoende autonomie en inspraak in besluitvorming (energiebronnen)? En verlopen de vergaderingen voldoende efficiënt (taakeisen)? Op scholen waar veel wordt vergaderd en waar de vergaderingen niet altijd efficiënt verlopen, kan dit bijdragen aan een gevoel van hoge werkdruk. Op basis hiervan kunnen vervolgens gericht en evidence-based interventies worden gepleegd en coaching worden ingezet.



## Maak als schoolleider gebruik van de Subsidie Lerend Werken!

En het mooie hiervan is dat je als schoolleider hierbij gebruik kan maken van de [Subsidie Lerend Werken](#) van het Vervangingsfonds. De subsidie is gericht op het voorkomen of terugdringen van het (ziekte)verzuim op de eigen school, op het verhogen van de inzetbaarheid van personeel, of het versterken van de arbeidsmarktpositie van personeel.

De subsidie bedraagt maximaal 80% van de kosten van de coaching, met een maximum van €2.500 incl. BTW, voor iedere schoolleider. Van de kosten van de activiteiten komt 20% als eigen bijdrage voor rekening van de werkgever(s). De subsidie moet door je werkgever (bestuurder of HRM-er) worden aangevraagd.

## Coachingstraject SLIM: Coachen op werkgeluk voor schoolleiders

SLIM Assessments voert coachingstrajecten uit, genaamd "Coachen op werkgeluk voor schoolleiders", gericht op het versterken van leiderschapsactiviteiten die verband houden met het vermeerderen en verbeteren van de energie- of hulpbronnen om zo de ervaren werklast (en werkstress) op school te verminderen en te voorkomen. Onze aanpak is praktisch, activerend en gebaseerd op de nieuwste inzichten uit de positieve psychologie van arbeid en organisatie. Wij leiden schoolleiders op nog beter te coachen op duurzaam werkgeluk.

👉 Klik **hier** voor meer informatie.



# COACHEN op werkgeluk



## SUBSIDIE LEREND WERKEN

- **VOOR WIE?**

Schoolleiders: de directeur of adjunct directeur als bedoeld in de CAO PO.

- **80% SUBSIDIE!**

Omdat 80% van het coachingstraject kan worden bekostigd vanuit de Subsidie Lerend Werken van het vervangingsfonds, resteert slechts een eigen bijdrage van € 500,- (excl. 21% btw).

- **1 OP 1 COACHING**

## COACHINGSTRAJECT “COACHEN OP WERKGELUK” VOOR SCHOOLLEIDERS

Schoolleiders hebben een grote invloed op de werkdrukbeleving van medewerkers en spelen een belangrijke rol bij het voorkomen dat (startende) leraren uitvallen of de onderwijssector verlaten. Door niet alleen reactief in te zetten op het verminderen van de werkeisen (preventie), maar juist ook op het proactief sturen op het vermeerderen en verbeteren van de energie- of hulpbronnen (amplitie) kunnen zij de ervaren werklust verminderen.

Om schoolleiders hierbij te ondersteunen biedt SLIM Assessments een coachingsprogramma, die voor 80% kan worden bekostigd vanuit de **Subsidie Lerend Werken** van het Vervangingsfonds. De subsidie is gericht op het voorkomen of terugdringen van het (ziekte)verzuim op de eigen school, op het verhogen van de inzetbaarheid van personeel, of het versterken van de arbeidsmarktpositie van personeel.

# COACHINGSTRAJECT

## Coachen op werkgeluk voor schoolleiders

### VOOR WIE?

Schoolleiders: de directeur of adjunct directeur als bedoeld in de CAO PO.

### INHOUD

In dit coachingstraject krijg je als schoolleider praktische tips hoe je ongezonde werkstress bij jouw werknemers kunt voorkomen of beperken. Bij dit traject ga je als schoolleider zelf aan de slag met het thema werkgeluk, krijg je meer kennis over wat dit is (en niet is) en leer je anderen te coachen op Werkgeluk. We maken daarbij gebruik van de nieuwste inzichten uit de (positieve) psychologie.

### PROGRAMMA

Het coachingstraject bestaat uit drie delen:

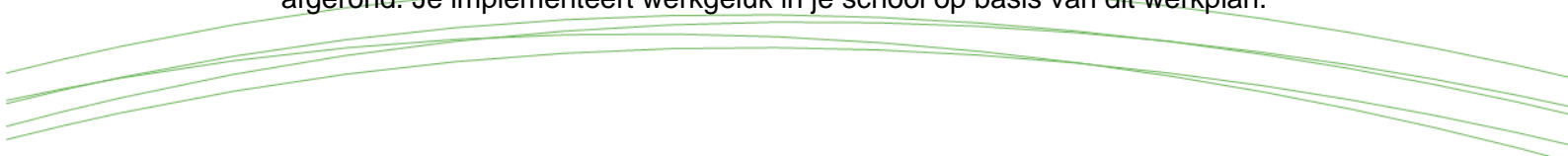
#### Dagdeel 1: Wat is werkgeluk?

- Wetenschappelijk onderzoek over geluk en het belang voor organisaties.
- Maak gebruik van het Job Demands-Resources model.
- Welke leiderschapsgedragingen zijn cruciaal voor de bevlogenheid en prestaties van teams?

#### Dagdeel 2: Meting van leiderschapsgedrag

- Ontwikkelassessment om jouw talenten en competenties als schoolleider in kaart te brengen. Dit assessment bestaat uit een persoonlijkheidsvragenlijst, drijfverenvragenlijst, sociale intelligentietest en verschillende interactie-momenten.
- 360°-onderzoek van leiderschapsgedrag. Door een digitale vragenlijst onder jouw medewerkers op school uit te zetten wordt in kaart gebracht hoe werkgeluk-bevorderende leiderschapsgedragingen in de praktijk worden waargenomen.

#### Dagdeel 3: Vertaalslag naar de praktijk

- Terugkoppeling van de meetresultaten.
  - Persoonlijk actieplan. Aan het einde van het coachingstraject schrijf je een concreet werkplan. Daarmee zorg je ervoor dat je doorgaat met leren, ook nadat het traject is afgerond. Je implementeert werkgeluk in je school op basis van dit werkplan.
- 
- Decorative green wavy lines at the bottom of the page.

## **80% SUBSIDIE LEREND WERKEN**

Dit coachingstraject kan voor 80% worden bekostigd vanuit de Subsidie Lerend Werken van het Vervangingsfonds. De subsidie is gericht op het voorkomen of terugdringen van het (ziekte)verzuim op de eigen school, op het verhogen van de inzetbaarheid van personeel, of het versterken van de arbeidsmarktpositie van personeel.

## **INVESTERINGSKOSTEN**

Omdat 80% van het coachingstraject kan worden bekostigd vanuit de Subsidie Lerend Werken van het Vervangingsfonds, resteert slechts een eigen bijdrage van € 500,- (excl. 21% btw). De subsidie moet door de werkgever (bestuurder of HRM-er) worden aangevraagd.

De opleiding is inclusief les- en materiaalkosten, waaronder het handboek *Werkgeluk* van Ad Bergsma, Onno Hamburger en Erwin Klappe.

## **RESULTAAT**

Je groeit in eigen waardigheden en word je er van bewust hoe je jouw sterke kanten kunt benutten. Je leert coachen op sterke kanten en op werkgeluk.

Na dit traject heb je als schoolleider:

- Kennis over wat werkgeluk is (en wat het niet is).
- Kennis van welke factoren van belang zijn bij werkgeluk.
- Inzicht in de laatste stand van zaken wat betreft onderzoek naar en de praktijk van werkgeluk.
- Praktische tools in handen om anderen te coachen op werkgeluk. Je kan deze praktische tools ook inzetten bij individuen of teams.
- Je hebt meer zicht op jouw talent en passies en kan dit inzetten in het werk en kan medewerkers en teamleden ondersteunen dit ook te ontwikkelen

## **CERTIFICERING**

Je ontvangt een bewijs van deelname.

## **COACH/ TRAINER**

In dit coachingstraject word je begeleid door een senior trainer / coach die is aangesloten bij het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP).

