



# De school als aantrekkelijke werkomgeving:

6 praktijkverhalen en theorie

# Inhoudsopgave

## 03. Hoe creëer je een aantrekkelijke werkomgeving? Aanbevelingen uit de praktijk >>

### Praktijkverhalen

05.



Praktijkverhaal De Nobelhorst  
'Iedereen levert een bijdrage aan een fijne werksfeer'

[Lees verder >>](#)

08.



Praktijkverhaal De Shri Saraswatieschool  
'Bij ons op school heerst een sterk wij-gevoel'

[Lees verder >>](#)

11.



Praktijkverhaal De Piramide  
'Een goede balans tussen structuur en bewegingsvrijheid is essentieel voor een aantrekkelijke werkomgeving'

[Lees verder >>](#)

14.



Praktijkverhaal De Vlashof  
'Geen ingewikkelde trajecten, wel een duidelijke visie'

[Lees verder >>](#)

17.



Praktijkverhaal De Meeuwenberg  
'De echte influencers staan voor de klas'

[Lees verder >>](#)

20.



Praktijkverhaal De Bonnerschool  
'Werken vanuit intentie binnen een eenduidige structuur'

[Lees verder >>](#)

23. Wat draagt bij aan een aantrekkelijke werkomgeving?  
Inzichten uit praktijk en theorie >>

# Hoe creëer je een aantrekkelijke werkomgeving?

Wanneer is de school een aantrekkelijke werkomgeving? Welke aspecten hebben hier invloed op? En hoe kunnen schoolbestuurders, schoolleiders en onderwijsmedewerkers hieraan bijdragen? Dat vroeg het Arbeidsmarktplatform aan zes schoolorganisaties die een fijne werkplek gecreëerd hebben en waar het werkgeluk onder personeel hoog is. Per schoolorganisatie hebben we een schoolbestuurder, schoolleider en medewerker geïnterviewd over hoe zij samen een aantrekkelijke werkomgeving creëren. De geïnterviewden komen van scholen door heel Nederland, met verschillende leerlingpopulaties en onderwijsconcepten. Deze ervaringen en aanbevelingen uit de praktijk leggen we naast wetenschappelijke inzichten. Zo verbinden we theorie met praktijk en bieden we handvatten om zelf aan de slag te gaan.

## Aanbevelingen uit de praktijk

Welke rol hebben schoolbestuurders, schoolleiders en onderwijsmedewerkers in het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving? En hoe kunnen zij hier samen aan bijdragen? Hieronder worden de aanbevelingen weergegeven die uit de interviews naar voren komen.



## Schoolbestuurders

### Heb vertrouwen en geef ruimte binnen duidelijke kaders

Heb vertrouwen in de schoolleider, spreek dit uit en wees duidelijk. Bespreek wat jullie van elkaar verwachten en wat jullie van elkaar nodig hebben. Geef schoolleiders de ruimte om met hun teams het onderwijskundig- en kwaliteitsbeleid en het personeelsbeleid naar eigen inzicht vorm te geven, binnen de kaders van het schoolbestuur. Betrek de schoolleiders actief bij het opstellen van het strategisch beleidsplan van het schoolbestuur. Bespreek welke zeggenschap zij hierin willen hebben, nodig hen uit voor constructieve gesprekken hierover.

### Zorg dat schoolleiders voldoende toegerust zijn

Zorg ervoor dat schoolleiders voldoende toegerust zijn om samen met hun team te sturen op keuzes in het te voeren beleid. Stimuleer de schoolleiders om zich professioneel te (blijven) ontwikkelen. Hiervoor is het belangrijk om samen met de schoolleider structureel het gesprek te voeren over diens ambities en ontwikkelwensen, en de schoolleider de ruimte en mogelijkheden te bieden om deze ambities ten uitvoer te brengen.

### Fungeer als *critical friend*

De geïnterviewde schoolleiders van de aantrekkelijke scholen vinden het prettig dat de schoolbestuurders voor hen fungeren als *critical friend*. In deze rol staat de schoolbestuurder naast de schoolleider. Deze denkt kritisch en constructief mee over onder andere het onderwijskundig- en personeelsbeleid en bijhorende activiteiten. Daarnaast stelt de *critical friend* scherpe vragen, daagt uit (indien gewenst), is een luisterend oor en een observator voor de schoolleider. Hiervoor moet de schoolbestuurder goed op de hoogte zijn van wat er op de school speelt. Schoolleiders binnen een schoolbestuur kunnen ook een *critical friend* van elkaar zijn, schoolbestuurders kunnen zorgen voor verbinding en uitwisseling tussen de schoolleiders.

### Betrek onderwijsmedewerkers voor een goede match tussen schoolleider en schoolcultuur

Een goede match tussen de schoolleider en de school is essentieel voor het creëren van een prettige werkomgeving. Betrek het onderwijsteam daarom actief bij de werving en aanstelling van een nieuwe schoolleider, bijvoorbeeld door het gezamenlijk opstellen van een profiel. Aansluitend kan het onderwijsteam worden betrokken bij de gesprekken.



## Schoolleiders

### Zorg voor focus en bied ruimte voor reflectie

Zorg voor focus en duidelijkheid door het aantal schoolambities te beperken. Dat maakt het makkelijker om 'nee' te zeggen tegen activiteiten die niet aansluiten bij de ambities. Het geeft rust en overzicht als het voor onderwijsmedewerkers duidelijk is wat er van hen wordt verwacht. Houd de visie en missie van de school levend door deze terug te laten komen in (in)formele gesprekken, bijvoorbeeld als het team keuzes moet maken. Onderwijsmedewerkers kunnen elkaar aan de visie herinneren. Kom ook op momenten los van de waan van de dag door samen te reflecteren op of de school de goede kant op gaat. In het proces kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- Waar willen we naartoe?
- Wat kun je daaraan bijdragen?
- Welke hulp heb je daarbij nodig?
- Hoe houden we de vinger aan de pols?

### Creëer een vertrouwelijke en veilige sfeer

Creëer een sfeer waarin leraren, onderwijsondersteuners en ander onderwijspersoneel:

- de ruimte voelen om werk- en privé gerelateerde problemen te bespreken;
- voelen dat zij mogen meebeslissen, meedenken en hun mening mogen geven;
- initiatieven mogen en kunnen ontplooiën;
- ervaren dat ideeën ook wel eens mogen mislukken, en;
- merken dat zij ertoe doen en een wezenlijke bijdrage leveren aan het groter geheel.

Creëer gelegenheden voor onderwijsmedewerkers om met elkaar in gesprek te gaan, bijvoorbeeld door bewust team-

momenten en/of lesbezoeken in de agenda te plannen. Bied daarbij ondersteuning in de keuzes die zij moeten maken. De theorie van Patrick Lencioni<sup>1</sup> geeft inzicht in hoe teams tot een prettige en goede samenwerking kunnen komen (Kader, pagina 24).

### Geef ruimte

Geef ruimte aan onderwijsprofessionals om gezamenlijk te bepalen wat de onderwijsdoelen zijn en hoe deze te bereiken. Heb hierbij vertrouwen in de onderwijsprofessionals en spreek dit vertrouwen uit.

### Stimuleer professionele ontwikkeling

Stimuleer leraren en onderwijsondersteuners om zich professioneel te (blijven) ontwikkelen. Dit kan in persoonlijke ontwikkelgesprekken, maar ook door informele vormen van overleg en teamgesprekken. Doe bijvoorbeeld voorstellen op basis van de interesses van onderwijsmedewerkers of plannen van de school, om de onderwijsmedewerkers een breder beeld te geven van de mogelijkheden van professionalisering. Dit kan stimulerend werken. Leg de professionaliseringsafspraken vast en bied zowel formele als (geplande) informele professionaliseringsactiviteiten aan. Leraren kunnen in interactie met anderen en op grond van ervaringen in de praktijk gezamenlijk werken aan bijvoorbeeld onderwijsverbetering (bijvoorbeeld in professionele leergemeenschappen of ontwerpteam). Laat de opbrengsten van de individuele of professionalisering terugkomen in teamgesprekken voor een professionele leercultuur. Ontwikkel ook beleid over hoe de expertises en specialismen van de leraren en onderwijsondersteuners optimaal kunnen worden benut voor de schoolorganisatie. Stel daarbij duidelijke voorwaarden en procedures op voor onderwijsmedewerkers om in aanmerking te komen voor een hogere trede en/of schaal.

1. Lencioni, P. (2009). De 5 frustraties van teamwork hoe je ervoor zorgt dat samenwerken leuk blijft. Business contact.



## Leraren en onderwijsondersteuners

### Creëer samen een vertrouwelijke en veilige sfeer

Heb oprechte interesse in elkaar en durf je open te stellen, je mening te geven en problemen op een productieve manier met collega's te bespreken. Doe daarbij geen aannames en controleer bij elkaar hoe iemand ergens in staat. Je hoeft het niet altijd met elkaar eens te zijn om een fijn team te hebben. Het is krachtig als ook kan worden aangegeven dat iets niet goed loopt en je daar samen een constructief gesprek over voert. Durf elkaar aan de afspraken te houden.

### Benut de professionele ruimte

Benut de geboden professionele ruimte, kom met initiatieven en inbrengen in het team en help bij het afwegen wat van toegevoegde waarde zijn. De waarom-vraag kan hierbij centraal worden gesteld: Waarom willen we iets? Wat hopen we ermee te bereiken?

### Blijf jezelf ontwikkelen

Neem initiatief voor professionalisering (bijvoorbeeld door eigen ontwikkeldoelen in relatie tot de doelen van de school te formuleren) en geef aan wat je daarvoor nodig hebt.

### Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk lees je de zes praktijkverhalen van scholen die hoog scoren op een aantrekkelijke werkomgeving. De elementen die hieruit naar voren komen, verbinden we in het derde hoofdstuk met de theorie.



PRAKTIJKVERHAAL DE NOBELHORST

# ‘Iedereen levert een bijdrage aan een fijne werksfeer’

Op basisschool Nobelhorst in Hulst is het werkgeluk onder medewerkers hoog. In 2022 werd de Nobelhorst uitgeroepen tot nummer één Klassewerkplek van Zeeland en behoorde daarnaast bij de top 20 procent van alle scholen in Nederland. Op de Nobelhorst werken ze vanuit vertrouwen en duidelijke kaders. Die kaders geven houvast, maar bieden ook ruimte voor autonomie. ‘Bij ons op school mag je jezelf zijn en worden talenten benut’, zegt schoolleider Marjolein Faasse. >>



## Professionele leercultuur en pedagogisch klimaat centraal

Op de Nobelhorst staat professionele ontwikkeling centraal. 'We zijn bewust bezig met het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving', vertelt Marjolein. 'Ik vind het belangrijk dat het team goed in hun vel zit en dat ze mogen zijn wie ze zijn. Daar zetten we actief op in. Zo hebben we regelmatig, onder begeleiding van een coach, studiemiddagen die in het teken staan van het verbeteren van de professionele leercultuur en het pedagogisch klimaat. Tijdens die middagen maken we afspraken over onze visie en waar we voor staan. Door gezamenlijk de onderwijsvisie vast te stellen, weet iedereen welke kant we op gaan. Dat laten we niet aan het toeval over, het is belangrijk om het daar met elkaar over te hebben.'

Daarnaast zijn alle leraren verantwoordelijk voor een bepaald onderwijsaspect. Denk aan rekenen, taal en sociaal-emotionele ontwikkeling. Voor elk onderdeel hebben we samen een document opgesteld waarin we kort beschrijven hoe we dat aanpakken. Dat komt ook terug tijdens zo'n teamvergadering.



'Ik vind het belangrijk dat ik me gewaardeerd voel in wie ik ben en wat ik doe, en dat er binnen kaders ruimte is om mijn werk op mijn eigen manier en tempo in te vullen. Dat vind ik terug in mijn werk als leraar op de Nobelhorst.'

Marjan Bun-Beckers, leraar Nobelhorst

Werkt iets niet? Dan stellen we het plan bij. Die kaders die we samen hebben afgesproken bieden duidelijkheid, het zorgt ervoor dat we ons allemaal verantwoordelijk voelen voor de onderwijskwaliteit. Dat draagt bij aan een fijne werksfeer.'

## Vertrouwen en ruimte voor eigen invulling

Marjolein: 'We spreken duidelijke kaders met elkaar af, maar wel met ruimte voor eigen invulling. Zo voelt iedereen zich verantwoordelijk voor wat diegene doet en voelt het team de ruimte om eigen keuzes te maken. 'Dat maakt deze school een fijne plek om te werken', zegt leraar Marjan Bun-Beckers. 'Voor mij bestaat een aantrekkelijke werkplek uit: vertrouwen, zien en gezien worden en autonomie. Ik vind het prettig dat ik me gewaardeerd voel in wie ik ben en wat ik doe, en dat er binnen kaders ruimte is om mijn werk op mijn eigen manier en tempo in te vullen. Dat vind ik terug in mijn werk als leraar op de Nobelhorst. Het zorgt ervoor dat ik mij gelukkig voel in mijn werk en de ruimte ervaar om het beste van mijzelf te geven aan mijn leerlingen én collega's.'

Ook bestuurder Ellen de Neef ziet het vertrouwen en de ruimte voor eigen invulling als een van de sterke punten van de Nobelhorst. 'Als je ziet waar de school vandaan komt dan is dat een wereld van verschil! Voorheen was er geen professionele samenwerking tussen schoolleiding en schoolteam en nam het leerlingenaantal enorm terug. Toen Marjolein vijf jaar geleden directeur werd, heeft ze echt het roer om gegooid en dat heeft z'n vruchten afgeworpen. Dat laat de cruciale rol zien van de schoolleider bij het creëren van een aantrekkelijke werk-omgeving. Tegelijkertijd is het als bestuur belangrijk om te bepalen wat voor schoolleider je zoekt als er een openstaande vacature is. Een goede werving- en selectieprocedure waarbij een hrm-adviseur stuurt op kwaliteiten is daarbij essentieel. Onderwijs en kwaliteit vormen de basis van onze organisatie. Dat betekent dat we niet voor elke school hetzelfde profiel opstellen, maar telkens kijken of een potentiële schoolleider ook echt bij de school en het team past.

## Eigenaarschap

Het vertrouwen en gevoel van eigenaarschap dat Marjolein haar team geeft, heeft zij op haar beurt ook nodig van het bestuur. Marjolein: 'Autonomie staat bij mij op één. Ik wil de vrijheid om keuzes te maken en wil niet om alles toestemming moeten vragen. Daarnaast vind ik het fijn om een kritische gesprekspartner te hebben, dat helpt je om scherp te blijven. Iemand die mij in de ontwikkelstand zet, zoals ik dat ook bij leraren doe. En ik wil echt met elkaar praten over onderwijs en niet alleen over de randzaken die er ook bij komen kijken. Het is fijn dat dat met Ellen kan.'

Ellen omschrijft zichzelf als een mensgerichte bestuurder die altijd uitgaat van het geluk en welzijn van medewerkers. Ellen: 'Ik hecht veel waarde aan verbinding en heb regelmatig contact met de schoolleiders. Tijdens deze gesprekken geven we elkaar 360 graden feedback. Die gesprekken gaan bijvoorbeeld over het schoolplan, jaarplan of professionele ontwikkeling. Ook wil ik weten wat er leeft op de scholen. Daarom wil ik alle scholen binnen het bestuur, dat sinds de fusie uit 39 scholen bestaat, minstens één keer per jaar bezoeken. De scholen binnen mijn cluster breng ik vaker een bezoek.'



'Ik hecht veel waarde aan verbinding en heb regelmatig contact met de schoolleiders. Tijdens deze gesprekken geven we elkaar 360 graden feedback.'

Ellen de Neef, bestuurder Elevantio



'Mensen zijn trots om deel uit te maken van de school omdat ieders rol er écht toe doet. Ze zijn zich ervan bewust dat ieder voor zich een belangrijke bijdrage levert aan iets gezamenlijks.'

Marjolein Faase, schoolleider Nobelhorst

## Verbinding

Naast vertrouwen en autonomie, zet Marjolein ook in op verbinding. Marjolein: 'Ik vind het belangrijk dat collega's elkaar goed kennen en weten wat de ander doet. Weet een groep 8 leraar wel hoe een dag van een kleuterjuf eruitziet? En andersom? Daarom organiseer ik klassenbezoeken waarbij leraren met elkaar meelopen en elkaar echt leren kennen. Daarnaast voer ik regelmatig gesprekken met iedereen. Dat zijn geen functioneringsgesprekken, maar laagdrempelige gesprekken tussendoor die heel waardevol zijn. Ze kunnen over van alles gaan: waar is iemand mee bezig of waar loopt die tegenaan? Ik vind het heel krachtig als je kunt aangeven als het eens wat minder gaat. Dan kijken we samen wat je nodig hebt om ervoor te zorgen dat het wel lukt. Door op deze laagdrempelige manier te coachen, komen mensen in de ontwikkelstand.'

## Talenten benutten

Toen Marjan net op de Nobelhorst begon, voelde ze zich gelijk gesteund en welkom in het team. 'Marjolein speelde daarin een

belangrijke rol. Zo stuurde ze in het begin een persoonlijk kaartje met een compliment. Dat vond ik heel attent. Ze is een schoolleider die jou ziet voor wie je bent en je aanspreekt op je kwaliteiten. Toen ik eens iets niet aandurfde, zei ze: 'Het mag ook weleens mislukken.' Dat gaf zoveel ruimte! Toen dacht ik: 'Zo kan het dus ook.' Daardoor kon ik met meer ontspanning aan de taak beginnen en dus ook beter uitvoeren. Dat zijn de kleine dingen die heel waardevol zijn. Als een schoolleider het team het gevoel kan geven dat iedereen ertoe doet en dat iedereen een belangrijke bijdrage levert dan gaan mensen ook harder lopen. Dat zie je ook terug tijdens de teamdagen: door moeilijke dingen met elkaar te delen, kom je ook dichtertot elkaar.

## Iedereen doet ertoe

Dat het belangrijk is om ongemakken of ontevredenheid naar elkaar uit te spreken, beaamt Marjolein. 'Iedereen levert een bijdrage aan een fijne sfeer in het team. Daar kan ik niet in mijn eentje voor zorgen en problemen onderling kan ik niet oplossen. Dat is het mooie aan werken op de Nobelhorst: alle collega's

voelen zich verantwoordelijk voor alles wat er binnen de school gebeurt, dat beperkt zich niet tot het eigen klaslokaal. Iedereen denkt mee, springt in voor zieke collega's en staat voor elkaar klaar. Mensen zijn trots om deel uit te maken van de school omdat ieders rol er écht toe doet. Ze zijn zich ervan bewust dat ieder voor zich een belangrijke bijdrage levert aan iets gezamenlijks. Ik ben ervan overtuigd dat een fijne werksfeer niet alleen van mij afhankelijk moet zijn. Maar ik ben me wel bewust van mijn voorbeeldrol als schoolleider.'

## Focus en durven schrappen

Andere scholen wil Marjolein als tip meegeven: 'Duidelijkheid is heel belangrijk. Er wordt veel gevraagd van mensen in het onderwijs. Je kunt heel makkelijk verdrinken in alles wat er op je af komt. Je moet echt focus houden, durven schrappen en 'nee' durven zeggen. Geef mensen ruimte voor eigen inbreng: dat is ook waar mensen in het onderwijs goed in zijn. Mensen willen serieus genomen worden en het gevoel hebben dat er naar hen geluisterd wordt.' ●



PRAKTIJKVERHAAL DE SHRI SARASWATIESCHOOL

## ‘Bij ons op school heerst een sterk wij-gevoel’

De Shri Saraswatieschool in Rotterdam werd in 2022 uitgeroepen tot nummer één Klassewerkplek van Zuid-Holland. Op de hindoeïstische basisschool is het werkgeluk onder leraren hoog. Dat uit zich in gemotiveerde professionals die met aandacht voor de ander samen werken aan goed onderwijs. ‘Bij ons sta je er niet alleen voor: er heerst een sterk wij-gevoel. Dat maakt de Shri Saraswatieschool een fijne werkplek’, zegt schoolleider Dewi Wittens. >>





## Dialogo en professionalisering centraal

Op de Shri Saraswatieschool staat professionalisering van het team centraal. De visie en ambities zijn vastgelegd in een kwaliteitsaanpak met duidelijke kaders en afspraken. Dewi: 'Onze kwaliteitsaanpak is echt gericht op de inhoud van het onderwijs. Daarin staan afspraken over hoe we onze lessen vormgeven. Dat biedt ritme en routine. Die afspraken hebben we samen gemaakt. Dat zorgt voor heldere visie en een professionele leercultuur waarin collega's elkaar aanspreken op het nakomen van afspraken. Je kunt als schoolleider wel allemaal mooie dingen bedenken, maar uiteindelijk moeten de leraren het doen. Zij zijn de specialist.'

Daarom werken we ook met expertleraren, vervolgt Dewi. 'Zij hebben zich op basis van hun interesses en talenten verder gespecialiseerd in een bepaald onderwijsaspect zoals het jonge kind, gedrag, rekenen, technisch lezen of spelling. Tijdens teamoverleggen vertellen de expertleraren om de beurt iets over hun specialisme. Die overleggen staan dus in het teken van professionalisering en kennisdeling. Het is mijn taak om dat te stimuleren en ruimte te bieden voor scholing. Ik ben er namelijk van overtuigd dat een school pas kan groeien als een individu groeit.'



**'Onze visie en ambities zijn vastgelegd in een kwaliteitsaanpak met duidelijke kaders en afspraken die we samen gemaakt hebben. Dat biedt ruimte en routine'**

Dewi Wittens, schoolleider  
Shri Saraswatie

## Vertrouwen en een open leercultuur

Het bepalen van de kwaliteitskaders was een intensief verandertraject, vervolgt Dewi. 'Dat traject zijn we samen aangegaan. Het heeft veel van ons gevraagd: extra tijd, werk en scholing. Maar die investering was het waard! Onze kwaliteitsaanpak wordt echt gedragen door iedereen. Ik heb onze aanpak dus niet van bovenaf opgelegd, maar zie het als mijn taak als schoolleider om te bewaken dat processen goed verlopen. De basis daarbij is vertrouwen.'

Dat de samenwerking gestoeld is op vertrouwen en een open leercultuur, beaamt intern begeleider Astrid de Heer. 'Ik merk als IB'er dat ik sneller de klas in mag komen. Ook worden collega's er niet op afgerekend als iets niet goed gaat, we kijken dan samen hoe het beter kan. Op de Shri Saraswatieschool werken we horizontaal: we doen het samen. Collega's steunen elkaar en werken professioneel samen. Problemen bespreken we in de vorm van een casus en verantwoordelijkheden worden gedeeld. Je staat er bij ons dus niet alleen voor.'

## Werk-privébalans

Er is op school een goede balans tussen werk en privé. Dat draagt bij aan het werkgeluk en zorgt ervoor dat mensen minder werkdruk ervaren, vertelt Dewi. 'Dat is voor een groot deel te danken aan onze kwaliteitskaders: die zorgen voor rust en focus. Daarnaast voeren we continu het gesprek over werkdruk en geven we elkaar ruimte als het even wat minder goed gaat. Dat zien we terug in de cijfers: er is geen sprake van een personeelstekort en het ziekteverzuim is laag. Bestuurder Rajesh Ramnewash van Stichting Hindoeïstisch Onderwijs Nederland (SHON) vult aan: 'Dat geldt overigens voor de hele organisatie. Wij hoeven op geen enkele school klassen naar huis te sturen. Er is weinig verloop en geen langdurig ziekteverzuim. Extra bijzonder is dat bijna al onze medewerkers fulltime werken. Mensen blijven zelfs na hun pensioen doorwerken!'



**'We werken horizontaal. Problemen bespreken we in de vorm van een casus en verantwoordelijkheden worden gedeeld. Je staat er bij ons dus niet alleen voor.'**

Astrid de Heer, intern begeleider  
Shri Saraswatie

## Liefde voor de medemens

'Dat komt omdat we elkaar niet alleen als collega's zien, maar meer als een hechte familie', legt Rajesh uit. 'Dat is kenmerkend voor de hindoestaanse cultuur. Wij zijn echte familiemensen. Dat zie je terug in onze scholen en dat ervaren onze collega's ook.' Astrid: 'Die oprechte aandacht voor de mens vind ik zo mooi aan het hindoeïsme. Dat is wat mij zo aantrok in deze school. Ik werd met open armen ontvangen en heb me, ondanks mijn Nederlandse achtergrond, geen moment een buitenstaander gevoeld.' Dewi vult aan: 'Dat geldt ook voor mij. Ik ben geadopteerd uit Sri Lanka en opgegroeid in een klein dorp in Brabant. Ik heb dus geen hindoestaanse achtergrond, maar mijn roots liggen er wel. De onderlinge verbinding met elkaar en de familiale sfeer voelde echt aan als een warm bad.' Die betrokkenheid uit zich niet alleen op de werkvloer, maar ook daarbuiten, vervolgt Astrid. 'Zo heeft een groot deel van het team laatst onze collega vanaf de zijlijn aangemoedigd toen hij de marathon van Rotterdam liep. Ook lunchen we op woensdagmiddag vaak samen als een grote familie, bijvoorbeeld met saotoe soep en nasi. Heerlijk!'

Een van de kenmerken van een aantrekkelijke werkomgeving is een goede match tussen medewerker en organisatie. In de werving- en selectieprocedure van scholen binnen SHON kijken



'Het hindoeïsme gaat uit van de liefde voor de medemens. Dat zoeken we ook in onze medewerkers.'

Rajesh Ramnewash,  
bestuurder SHON



ze dan ook of iemand aansluit bij de hindoeïstische normen en waarden. Rajesh: 'Bij het werven kijken we of iemand past bij wat we willen uitstralen en waar we voor staan. Het hindoeïsme gaat uit van de liefde voor de medemens. Dat zoeken we ook in onze medewerkers. Medewerkers hebben dus in hoge mate dezelfde normen en waarden.'

### Voorbeeldfunctie

'Op de Shri Saraswatschool stimuleren wij onze leerlingen om goed te presteren en het maximale uit zichzelf te halen', vertelt Dewi. 'Dat is onze missie. Ik vraag ook van mijn collega's dat ze het maximale uit zichzelf halen, dat doe ik zelf ook. Je hebt als leraar, maar juist ook als schoolleider, een voorbeeldfunctie. Daarom stimuleer ik collega's om uit hun comfortzone te stappen. Ik neem als schoolleider een sturende en coachende rol aan. Daarbij blijf ik continu kijken wat er op dat moment nodig is om vooruit te gaan. Dat doe ik door te observeren en gesprekken te voeren.' Andersom heeft Dewi dat ook nodig van het bestuur. Rajesh: 'Als bestuur bieden wij medewerkers

ruimte binnen kaders voor eigen invulling. Tegelijkertijd zijn we ook een belangrijke sparringpartner.'

Zeker in het begin hebben Dewi en Rajesh veel tijd in elkaar geïnvesteerd. Rajesh: 'Toen Dewi net als schoolleider bij ons begon, was ik één of twee dagen per week op de Shri Saraswatschool. Tijdens die periode hebben we de basis van onze samenwerking gelegd. Die één-op-ééngesprekken waren heel waardevol.'

### Oprechte interesse in de ander

'Een verandertraject is heel intensief', zegt Dewi. 'Dat werd dit jaar beloond met het predicaat Klassewerkplek. De kunst is nu om dat vast te blijven houden. We moeten blijven doen wat we nu doen en dat vooral niet loslaten. Gelukkig is iedereen bereid om het samen te doen. Je kunt alleen iets bereiken als iedereen dezelfde kant op wil. Daar ligt oprechte interesse en betrokkenheid aan ten grondslag. Die oprechte interesse in de ander draagt bij aan het werkgeluk hier op school. Dat maakt me trots.' ●



PRAKTIJKVERHAAL DE PIRAMIDE

## ‘Een goede balans tussen structuur en bewegingsvrijheid’

Basisschool De Piramide, een school voor speciaal basisonderwijs in Gennep, blinkt uit in aantrekkelijk werkgeverschap. Dat blijkt uit het jaarlijkse onderzoek van Klassewerkplek naar het werkgeluk van leraren. De Piramide hoort zelfs bij de beste 20 procent van het onderzoek en veroverde in 2021 de negende plaats. Daarmee verdiende deze school het predicaat Klassewerkplek. Hoe kregen ze dat voor elkaar? ‘Bij ons op school is er ruimte om vragen te stellen en om fouten te maken’, zegt schoolleider Cristel Boer. >>

## Goede match

Voordat Cristel aan de slag ging bij De Piramide werkte ze al jaren als schoolleider in het voortgezet speciaal onderwijs. Toen haar dat niet meer genoeg energie en voldoening gaf, werd het tijd voor wat nieuws. Dat pakte Cristel anders aan dan de meeste mensen: ze ging in gesprek met de bestuurder. 'Omdat ik uit ervaring weet dat het in het vso heel lastig is om nieuw personeel te werven, wilde ik het bestuur de tijd geven om een goede vervanger te vinden. We spraken daarom af dat ik nog een half jaar zou blijven. Ondertussen ging ik op zoek naar wat anders. Ik heb zelfs even overwogen om het onderwijs te verlaten, maar stuitte uiteindelijk op de vacature schoolleider van De Piramide. Dat bleek na een leuk sollicitatiegesprek een goede match te zijn.'

## Open gesprek

De sollicitatiecommissie bestond uit zeven personen, vertelt Cristel. 'Het werd geen kruisverhoor, maar er ontstond een open gesprek. Dat vond ik erg krachtig. Er was ruimte om vragen aan elkaar te stellen. Kan ik jullie bieden wat jullie zoeken? En zijn



**'Tegenwoordig ligt de nadruk erg op toezicht en verantwoording. Deze kaders bieden structuur en houvast, maar het onderwijs blijft mensenwerk. Dat moeten we niet uit het oog verliezen. Werkgeluk bestaat uit autonomie en bewegingsvrijheid. We hebben ademruimte óók nodig, net als vertrouwen.'**

Cristel Boer, schoolleider De Piramide

jullie een organisatie waar ik me fijn bij voel? Een rondleiding door de school gaf uiteindelijk de doorslag. Ik ben gevoelig voor sfeer, dus heb het nodig om die eerst te kunnen proeven. Inmiddels werk ik er alweer anderhalf jaar en ik ben nog steeds erg blij met de keuze. Het heeft precies gebracht wat ik zocht en dat zit vooral in de match.'

Toen duidelijk werd dat De Piramide op zoek moest naar een nieuwe directeur, ging het bestuur in gesprek met het team. 'Dat heeft geleid tot een mooi traject waarin we hebben gekeken naar wat het team en het bestuur belangrijk vindt', vertelt Michiel Leijser, bestuurder van Lijn 83. 'Samen hebben we een schoolleidersprofiel opgesteld: we zochten een mensen-mens met voldoende power om gedrag te begrenzen en de school te ontwikkelen. Dat is een mooie combinatie die we terugvonden in Cristel.'

## Vliegende start

Een warme overdracht van haar voorganger zorgde voor een vliegende start voor Cristel. 'Ik startte op 1 maart en mijn voorganger trad 1 augustus uit dienst. In die eerste periode hebben we tweeënhalve week intensief samengewerkt. Daarna stapte hij steeds meer op de achtergrond.' Dat er goed contact was tussen de oude en nieuwe directeur gaf het team vertrouwen. Cristel: 'Daar moet je gewoonlijk hard voor werken als je het meteen van iemand overneemt. Dat was nu anders. In de eerste weken voerde ik samen met mijn voorganger gesprekken met alle collega's. Daarin blikten we terug op het afgelopen jaar en keken we vooruit. Het ging ook over hoe zij tegen hun eigen rol in het team aankijken en wat ze verwachten van mij als nieuwe directeur. Dat waren hele waardevolle gesprekken en een goede eerste kennismaking.'

## Ademruimte

Als schoolleider vindt Cristel het belangrijk dat haar collega's zich gezien en gewaardeerd voelen. 'Ik vind het belangrijk dat mijn collega's er goed bij lopen. En kijk daarom graag naar:

'Wie ben jij als mens? En waar krijg je energie van?' Dan komt een heleboel daarna vanzelf. Daar vonden mijn voorganger en ik elkaar in. We zijn beiden ontwikkelingsgericht en gaan op zoek naar de sterke punten om die verder te ontwikkelen. Het team was dus ook al gewend om wat meer vrijheid te krijgen. Die ademruimte zorgt ervoor dat er een fijne en ontspannen sfeer in het team is. We hebben plezier met elkaar, maar tegelijkertijd vinden we het ook belangrijk dat collega's kunnen aangeven als het even wat minder gaat. Er is ruimte om vragen te stellen en fouten te maken. Dat maakt dat je fijn kunt samenwerken.' Tegenwoordig ligt de nadruk erg op toezicht en verantwoording, merkt Cristel. 'Deze kaders bieden structuur en houvast, maar het onderwijs blijft ook mensenwerk. Dat moeten we niet uit het oog verliezen. Werkgeluk bestaat uit autonomie en bewegingsvrijheid. We hebben die ademruimte óók nodig, net als vertrouwen.'

## Zijn wie je bent

Dat de basis van hun samenwerking gestoeld is op vrijheid en vertrouwen, beaamt leraar Janneke Maas. 'De ruimte voor eigen invulling zorgt ervoor dat de school echt als een verlengstuk van thuis voelt. In de gesprekken met Cristel ligt de nadruk heel erg op wie ik ben en waar ik in wil groeien, in plaats van op de vaardigheden die ik wel of niet meebreng. Ze geeft mij de ruimte om aan te geven wat ik wil en wat ik daarvoor nodig heb. Ik krijg echt de ruimte om in mijn kracht te staan.'

Michiel vult aan: 'Ondanks dat De Piramide een vrij nieuwe directeur heeft, is het echt één team. De verantwoordelijkheid om keuzes te maken, zowel didactisch als pedagogisch, ligt bij het team. Dat maakt het een aantrekkelijke plek om te werken. Je mag er zijn wie je bent en er is ruimte voor kritische feedback. Het is een school met een pittige populatie kinderen, maar er heerst een enorm rustig pedagogisch klimaat. Die rust merk je ook in het team. Er wordt tijd genomen om over dingen na te denken. Die rust krijg je door duidelijk te zijn over de afspraken die je samen maakt en elkaar daar ook aan te houden.'



## Goede balans

Volgens Cristel is een goede balans tussen structuur en bewegingsvrijheid essentieel. 'Daarbij is het belangrijk dat je je visie helder hebt. Zo kun je continu terugvallen op het doel dat je samen nastreeft. Er is niet maar één manier om dat doel te



'De verantwoordelijkheid om keuzes te maken, zowel didactisch als pedagogisch, ligt bij het team. Dat maakt het een aantrekkelijke plek om te werken. Je mag er zijn wie je bent en er is ruimte voor kritische feedback.'

Michiel Leijser, bestuurder Lijn 83

bereiken. Daarom moet je als schoolleider je team ook de ruimte geven. Dat kan best lastig zijn, maar je moet soms ook lef hebben. Je werkt tenslotte met professionals. Durf het aan te kijken, dan word je soms verrast. En als dat niet zo is dan ga je het gesprek met elkaar aan.' Janneke vult aan: 'Bij ons op school is niet alles dichtgetimmerd in allerlei plannen en beleidsstukken. Cristel zegt altijd: 'Ik wéét dat er in de klas goede dingen gebeuren, anders trek ik wel aan de bel.' Daarmee geeft ze ons het gevoel dat wat je doet ook goed is. De manier waarop jij dingen aanpakt hoeft niet te zijn zoals het in de boeken geschreven staat. Het is fijn dat het vertrouwen uitgesproken wordt.'

## Professionele groei en ontwikkeling

De vrijheid die Cristel haar collega's geeft, heeft zij zelf ook nodig. 'Ik verwacht van het bestuur dat ze mij die ruimte geven. Die krijg ik gelukkig ook. Binnen de stichting werken we samen, maar behoudt elke school wel zijn eigen autonomie. Het bestuur schept kaders waarbinnen elke school ruimte voor eigen invulling

heeft. Dat is fijn.' Michiel ziet dan ook een belangrijke rol weggelegd voor het bestuur in het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving. 'Als bestuur bieden we schoolleiders en hun personeel ruimte voor eigenaarschap en eigen invulling. We zijn duidelijk in onze verwachtingen en hebben vertrouwen in de professionals. Binnen Lijn 83 vinden we het belangrijk dat we een professionele leeromgeving zijn waarin iedereen zich kan ontwikkelen. We zien dat als voorwaarde om de onderwijskwaliteit op een goed, hoog niveau te houden. In tijden van personeelstekorten is het essentieel dat onze scholen een aantrekkelijke werkplek zijn. Daarom bieden we als werkgever voldoende mogelijkheden voor professionele groei en ontwikkeling.'

## Moreel kompas

Een tip die Cristel andere schoolleiders wil meegeven, is: 'Durf lef te tonen en durf daarin ook af te wijken. Aan het eind van de dag wil ik mezelf in de spiegel kunnen aankijken en weten dat ik het goede doe. Ik vind het belangrijk dat collega's hun morele kompas kunnen volgen; niet alleen of de juiste procedures wel gevolgd zijn. We werken met kinderen. Dat morele kompas moet blijven gelden. Durf je daar ook door te laten leiden, dan kun je het ook verantwoorden.' ●



'Cristel geeft ons het gevoel dat wat je doet ook goed is. De manier waarop jij dingen aanpakt hoeft niet te zijn zoals het in de boeken geschreven staat. Het is fijn dat het vertrouwen uitgesproken wordt'

Janneke Maas, leraar De Piramide



PRAKTIJKVERHAAL DE VLASHOF

## ‘Geen ingewikkelde trajecten, wel een duidelijke visie’

De Vlashof in Tilburg deed in 2021 voor het eerst mee aan Klassewerkplek. Meteen bleek dat het werkgeluk onder leraren hier hoog is. En dat terwijl de school een aantal jaar geleden nog kampte met een lage onderwijskwaliteit en een slecht imago. Met een duidelijke structuur en ambitie wisten ze het tij te keren. Directeur Fabiënne Smulders: ‘Ik ben trots op waar we nu staan. Met wilskracht en passie kun je veel bereiken.’ >>

## Een stabiele basis creëren

Fabiënne: 'In 2016 kwam ik hier op school als adjunct-directeur en twee jaar later werd ik directeur. Daarnaast ben ik sinds dit jaar ook directeur op een andere basisschool van de stichting Tangent. Toen ik bij de Vlashof binnenstapte, viel mij direct op dat het team zeer gedreven was. Zij wilden echt het verschil maken voor de kinderen in de wijk. Tegelijkertijd ontbrak het aan een duidelijke structuur en visie waardoor er veel onvrede en instabiliteit was.' Bovenbouw coördinator en leraar Kelly Staats werkt inmiddels alweer ruim 13 jaar op de Vlashof. Zij vertelt: 'De goede wil was er wel en er werden volop plannen gemaakt, maar de fundering miste. Inmiddels hebben we een stabiele basis en weten we waar we naartoe werken. Die duidelijkheid en stip op de horizon zorgen ervoor dat we onze kracht echt kunnen benutten.'

Marcel van den Hoven, bestuurder bij de stichting Tangent heeft ook vanuit bestuursperspectief de nodige uitdagingen gekend. 'Er was weinig verbinding tussen de scholen en ook op kwaliteitsvlak moesten we verbeteringslagen maken. Om de onderwijskwaliteit op niveau te brengen zijn we aan de slag gegaan met het uitzetten van een duidelijke koers, het creëren van verbinding en het beter positioneren van de stichting.'

## Gebruik maken van elkaars kennis en kunde

In 2017 schakelde de school een extern bureau in om een audit af te nemen. Fabiënne: 'We wisten dat het roer om moest. We dreigden op dat moment zelfs het predicaat zwakke school te krijgen. De uitkomsten van die audit hebben we toen gebruikt bij het bepalen van onze focus. Vervolgens hebben we vanaf dag één het team betrokken bij de nieuwe koers van de school.' Kelly: 'Ik denk dat dit een belangrijke succesfactor is als je een dergelijk traject wilt inzetten. Je moet het echt samen doen en niet van bovenaf opleggen.' Fabiënne vult aan: 'Ik ben geen directeur die zegt: 'Ik bepaal alles.' Niemand heeft alle wijsheid in pacht. Het is veel slimmer om gebruik te maken van de kennis en kunde die je in huis hebt. Zo hebben we de specialisten,

bijvoorbeeld op het gebied van motoriek, taal of ICT, meer verantwoordelijkheid gegeven. Iedere specialist vormt samen met een aantal andere teamleden een stuurgroep, zodat de verantwoordelijkheid voor het uitzetten van nieuwe ontwikkelingen breed gedragen wordt.' Dit sluit aan bij de visie van het bestuur. Marcel: 'Ook op stichtingsniveau maken we gebruik van de kennis die al aanwezig is. We hebben onder andere interne auditteams gecreëerd die bestaan uit medewerkers uit alle lagen van de organisatie. Zij nemen volgens een vaste systematiek bij elkaar audits af. Hierdoor blijft iedereen scherp op de gemaakte kwaliteitsafspraken en leert men van *best practices* bij collega's.'

Die samenwerking en kennisdeling draagt bij aan de prettige werkomgeving. Fabiënne zegt daarover: 'Los van de auditteams



'Ook op stichtingsniveau maken we gebruik van de kennis die al aanwezig is. We hebben onder andere interne auditteams gecreëerd die bestaan uit medewerkers uit alle lagen van de organisatie. Zij nemen volgens een vaste systematiek bij elkaar audits af. Hierdoor blijft iedereen scherp op de gemaakte kwaliteitsafspraken en leert men van *best practices* bij collega's.'

Marcel van den Hoven,  
bestuurder stichting Tangent



is het voor mij als directeur sowieso interessant om te zien hoe een collega iets aanpakt. Daarbij hoeft je niet direct alles te kopiëren, maar het is wel goed om eens wat vaker de deur voor elkaar open te zetten en ervaringen uit te wisselen.'

## Een visie die leeft

Fabiënne: 'Toen ik directeur werd, heb ik het verhaal van de oude directeur over het ontstaan van de school er nog eens bij gepakt. Dat was letterlijk een mooi startpunt voor de transitie naar een aantrekkelijke werkomgeving en een nieuwe visie. Wie ben je als school? Waarom doen we wat we doen? Wat willen we betekenen voor de kinderen en hun omgeving? En waar willen we naartoe? Die toekomstvisie hebben we in een middag samen neergezet, zonder ingewikkelde trajecten of eindeloze brainstormsessies. Dit laat zien dat iedereen in het team hetzelfde doel voor ogen heeft, namelijk de kinderen in deze wijk met veel kansarme gezinnen een goede start geven in het onderwijs. Zodat zij later net zoveel kansen hebben als ieder ander. Om deze visie vast te leggen maken we gebruik van de



**'Onze toekomstvisie hebben we in een middag samen neergezet, zonder ingewikkelde trajecten of eindeloze brainstormsessies. Dit laat zien dat iedereen in het team hetzelfde doel voor ogen heeft, namelijk de kinderen in deze wijk met veel kansarme gezinnen een goede start geven in het onderwijs.'**

Fabiënne Smulders, schoolleider  
De Vlashof en Lichtenbergh



**'Als onderwijsprofessional wil ik mezelf steeds verder ontwikkelen en doorgroeien. Die ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden zijn er op basisschool De Vlashof.'**

Kelly Staats, bovenbouw coördinator  
en leraar De Vlashof

Enigma-kwaliteitskaarten, die bij alles wat we doen terugkomen. Het is dus niet zo dat we eenmalig iets hebben opgeschreven wat vervolgens in een la verdwijnt. Zo hebben we op basis van onze visie een aantal principes geformuleerd die we continu in de praktijk brengen en bij elkaar toetsen. Je kunt dan denken aan: altijd uitgaan van goede intenties, denken in kansen en mogelijkheden en samen kom je verder dan alleen.' Kelly vult aan: 'Je merkt dat dit leeft. Ik hoor regelmatig collega's tegen elkaar zeggen: we zouden toch uitgaan van goede intenties? Of: laten we kijken naar de kansen in plaats van tegenslagen.'

## Nadruk op groei en ontwikkeling

Over kansen gesproken, ook directeurs en leraren krijgen genoeg kansen. Marcel: 'Om een aantrekkelijke werkomgeving te creëren bieden we directeurs de kans om zichzelf verder te ontwikkelen en ambities waar te maken. Op die manier hebben we Fabiënne de ruimte en het vertrouwen gegeven om haar kwaliteiten in te zetten op een tweede school. Daarnaast geven we directeurs opdracht om niet alleen teamscholing aan te bieden, maar ook op individueel niveau te kijken naar ontwikkelbehoeften.' Dat is een van de redenen waarom Kelly graag op basisschool De Vlashof werkt. Ze vertelt: 'Toen ik was afgestudeerd heb ik bewust voor de Vlashof gekozen, omdat de impact die je hier als leraar kunt maken in de ontwikkeling van de

kinderen heel groot is. Ik ben begonnen als leraar van groep 3. Op andere scholen kunnen de kinderen dan vaak al een beetje lezen en schrijven, maar hier begin je echt bij nul. Dat is een mooie uitdaging die veel voldoening geeft. Het zoeken naar uitdagingen past bij mij. Als onderwijsprofessional wil ik mezelf steeds verder ontwikkelen en doorgroeien. Die ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden zijn er op De Vlashof. Ik heb me kunnen specialiseren op het gebied van motoriek en inmiddels ben ik naast leraar ook coördinator van de bovenbouw.' Fabiënne: 'We voeren geen functioneringsgesprekken, maar ontwikkel- en ambitiegesprekken. Hierbij bespreken we waar iemand naartoe wil groeien, hoe dat past binnen de ontwikkeling van de school en wat daarvoor nodig is.'

## Buiten de lijntjes kleuren

Marcel: 'Doordat de basis nu helemaal op orde is, zowel binnen de Vlashof als binnen de stichting, is er ruimte om buiten de spreekwoordelijke lijntjes te kleuren.' Die ruimte pakt Fabiënne graag: 'Ik kijk altijd naar de persoon en de situatie en wat er nodig is om verder te komen. Dit geeft soms wel eens wrijving met het bestuur, omdat ik de dingen dan net even anders doe dan zij bedacht hadden.' Marcel: 'Dat vind ik niet erg. Om vooruit te komen heb je mensen nodig die het randje opzoeken. Een andere aanpak of frisse blik zorgt voor een nieuw perspectief. Voorwaarde is wel dat je elkaar vertrouwt, transparant bent naar elkaar en op de rem kan trappen als dat echt nodig is.'

Buiten de lijntjes kleuren betekent ook verder kijken dan alleen het basisonderwijs. Zo zoekt Tangent bewust de samenwerking op met kinderdagverblijven, peuterspeelzalen en buitenschoolse opvang. De basisschool is immers slechts één schakel in de ontwikkeling van jonge kinderen. Marcel: 'Het vervlechten van die werkvelden biedt de kans om onze expertise in te zetten in de kinderopvang en andersom.' Fabiënne voegt daar aan toe: 'Dit is niet alleen belangrijk voor de professionalisering van het werkveld. Het helpt ook om achterstanden zo vroeg mogelijk aan te pakken, wat goed aansluit bij onze drive en ambitie.' ●





PRAKTIJKVERHAAL DE MEEUWENBERG

# ‘De echte influencers staan voor de klas’

Basisschool De Meeuwenberg in Driel is een van de twee scholen in Gelderland die zich Klassewerkplek mag noemen. Het werkplezier binnen het team is groot en daar is schoolleider Krijn van Dijk trots op. ‘Van een gelukkige leraar leren kinderen het meest. Daarom hechten wij veel waarde aan een goede sfeer voor zowel medewerkers als leerlingen, net als aan de kwaliteit van ons onderwijs.’ Maar hoe definieer je een prettige werksfeer en goede kwaliteit? Dat is precies de vraag waarmee hij startte toen hij drie jaar geleden schoolleider werd. >>

## Sfeer en kwaliteit

Krijn: 'Toen ik in augustus 2019 begon, was de missie van de school 'werken aan sfeer en kwaliteit'. Een van de eerste vragen die ik stelde was: wat verstaan jullie dan precies onder sfeer en kwaliteit? Dan blijkt dat de een iets heel anders onder sfeer en kwaliteit verstaat dan de ander. We moesten dit dus eerst beter definiëren en stroomlijnen voordat we ermee aan de slag konden gaan. Dit heeft geresulteerd in een aantal kernwaarden die voor ons verbonden zijn aan sfeer en kwaliteit. Deze kernwaarden konden we vervolgens verder uitwerken in concrete doelstellingen en uitgangspunten. Op die manier is het voor iedereen helder waar we aan werken.'

Leraar Huguette van der Jagt werkt sinds 2020 op De Meeuwenberg. Ze heeft een behoorlijke staat van dienst in het onderwijs, waardoor zij goed de vergelijking kan maken. Zij vertelt: 'Wat mij opvalt, is dat de school veel rust uitstraalt. Soms lopen er 90 kleuters tegelijk op het schoolplein, maar er is nooit gedoe. Dat heeft onder meer te maken met wat je als team uitstraalt. Afspraak is afspraak en er is veel onderlinge betrokkenheid. We zetten graag een stapje extra voor elkaar. Als je hulp nodig hebt of wilt sparren over een dilemma dan is er altijd wel een collega beschikbaar. Ook staan we stil bij bijzondere gebeurtenissen,



**'De sfeer in het team is familiair én professioneel. Afspraak is afspraak er is veel onderlinge betrokkenheid. We zetten graag een stapje extra voor elkaar.'**

Huguette van der Jagt,  
leraar De Meeuwenberg

zowel op privégebied als op school. De sfeer is familiair én professioneel. Wat best bijzonder is, want meestal is de sfeer familiair óf professioneel.'

## De eigen identiteit behouden

'We zijn een school met een dorps karakter', vertelt Krijn. 'We werken op basis van het leerstofjaarklassensysteem en passen moderne inzichten toe in ons onderwijsaanbod, wat voor ons goed werkt. Dit past bij de ouders en leerlingen op onze school.' Bestuurder Margreet van Koppenhagen van de stichting Trivium onderschrijft dit: 'Onder ons bestuur vallen 15 basisscholen die van elkaar verschillen qua identiteit, omvang en leerlingenpopulatie. Vanuit onze bestuursfilosofie vinden we het belangrijk dat elke school haar eigenheid behoudt. Ouders moeten de mogelijkheid hebben te kiezen voor een school die het beste bij hun kinderen past. Als schoolleider bouw je dus samen met je team aan een school die aansluit bij de directe maatschappelijke context. Ik kijk daarbij als bestuurder meer naar het algemene functioneren van de school en de bijbehorende basisafspraken die we met de stichting maken.'

## Vertrouwen geven en kansen bieden

Het traditionele karakter van de Meeuwenberg betekent niet dat er geen ruimte is voor nieuwe inzichten en ontwikkelingen.' Huguette beaamt dit: 'De communicatie binnen het team is open en transparant. Er is ruimte voor eigen inbreng en goede ideeën zijn altijd bespreekbaar.' Krijn vult aan: 'Ik leerde ooit op de opleiding dat het 'goud' in je school de leraren zijn. Zij zijn het kapitaal van de school die dagelijks het verschil willen, kunnen en moeten maken voor de kinderen. Daarom geef ik het team veel vertrouwen en de mogelijkheden om kansen te benutten, zowel qua eigen ontwikkeling als wat betreft onderwijsontwikkelingen. Tegenwoordig zie je op social media overal influencers, maar de echte influencers staan wat mij betreft voor de klas. Daarom staan tijdens het MT-overleg de leerlingen en het team altijd bovenaan de agenda. Daarna komen pas alle andere onderwerpen aan bod.'

Vertrouwen is ook iets wat Krijn zelf krijgt van zijn bestuur. Hij vertelt: 'De ontwikkeling van de school legt het bestuur zoveel mogelijk bij de schoolteams neer. Als ik met een goed plan kom dat aansluit bij de missie, visie en financiële mogelijkheden, dan is er veel mogelijk.' Margreet beaamt dit: 'We werken vanuit het vertrouwen dat de directeur het beste weet wat goed is voor de school en de leerlingen.

Daarnaast leggen de schoolleiders natuurlijk wel verantwoording af over de onderwijskwaliteit en de gezamenlijke doelen.'

## Goede randvoorwaarden

Een aantrekkelijke werkomgeving maak je samen, daar is Krijn zich erg van bewust. Daarover zegt hij: 'Het is heel makkelijk om je als schoolleider te laten meeslepen door de waan van de dag, daarom probeer ik steeds voor ogen te houden wat écht belangrijk is. Dit doe ik door ervoor te zorgen dat onze leraren het beste uit zichzelf kunnen halen. Dat lukt alleen als de randvoorwaarden in orde zijn. En dan heb ik het niet alleen over de juiste middelen in de klas en een fruitschaal in de teamkamer. Bij goede randvoorwaarden horen net zo goed het zorgen voor



**'Ik geef het team veel vertrouwen en de mogelijkheden om kansen te benutten, zowel qua eigen ontwikkeling als wat betreft onderwijsontwikkelingen. Tegenwoordig zie je op social media overal influencers, maar de echte influencers staan wat mij betreft nog steeds voor de klas.'**

Krijn van Dijk,  
schoolleider De Meeuwenberg



‘Alles valt of staat bij die onderlinge betrokkenheid, zowel binnen het team als binnen de school en de stichting. Het is een totaalpakket van een goede samenwerking, weten waarvoor je het doet en de vrijheid en de ruimte hebben en nemen om jezelf te ontwikkelen en van elkaar te leren.’

Margreet van Koppenhagen, bestuurder  
stichting Trivium

verbinding met de missie en visie van de school en betrokkenheid bij het grotere geheel. Margreet: ‘Ook vanuit het bestuur willen we ervoor zorgen dat de zaken goed geregeld zijn. Denk aan veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, goede huisvesting, ontwikkelmogelijkheden en kansen om door te stromen binnen de stichting. Daarnaast organiseren we jaarlijks een Trivium-dag om de onderlinge betrokkenheid te stimuleren.’ Dat lukt goed vindt Huguette: ‘Ik voel me echt onderdeel van de stichting en ben goed op de hoogte van wat er speelt. Het is bovendien leuk en leerzaam om ervaringen uit te wisselen met collega’s van de andere scholen.’

## Het gedachtegoed levend houden

Huguette: ‘In de teamkamer hangt sinds kort een mindmap van de missie en visie van de school. Dat werkt verbindend. Het is iets wat ons allemaal aangaat en waar we allemaal bij betrokken zijn.’ Krijn: ‘Het is een van de manieren waarop we ons gedachten-

goed tastbaar maken en levend houden. Toen ik net begon lag mijn focus vooral op het realiseren van een heldere onderwijsvisie en het goed inrichten van het werk. Nu zitten we in een fase waarin we daarop kunnen voortbouwen. De leraren sparren met elkaar over vraagstukken en nemen zelf initiatief binnen de gestelde kaders.’ Huguette legt uit wat dat voor haar betekent: ‘In de onderbouw werken we met elkaar samen aan verschillende thema’s en leerlijnen zoals motoriek, spel, taal en rekenen. Onze plannen leggen we digitaal vast. Daarbij nemen we ook regelmatig een kijkje bij elkaar in de klas om te zien wat werkt en wat niet. Aan andere leraren wil ze als tip meegeven om te blijven investeren in de onderlinge communicatie. Doe geen aannames en check regelmatig hoe de ander ergens in staat. Zo voorkom je miscommunicatie en blijf je op één lijn.’

## Toekomstvisie en uitdagingen

‘Waar ik in de toekomst naartoe wil werken’, zegt Krijn, ‘is dat

leraren elkaar in de klas observeren en elkaar daarop bevragen. Bijvoorbeeld door het gezamenlijk voorbereiden van lessen, lesbezoeken en na een lesbezoek met elkaar evalueren wat beter of slimmer kan. Verder zijn we volop bezig met het bepalen van onze visie op wereldoriëntatie. Ik kijk er erg naar uit dat we vanuit deze visie een boeiend, geïntegreerd en eigentijds aanbod realiseren!’ Margreet voegt daaraan toe: ‘Voor ons als bestuur hebben de werkdruk en het lerarentekort de volle aandacht. Dat is momenteel in heel onderwijsland de grootste uitdaging. Daar spelen we op in door korte lijnen te onderhouden met de lerarenopleidingen en door het werk en de werkomgeving zo aantrekkelijk mogelijk te maken én te houden. Dat moet je samen doen. Alles valt of staat bij die onderlinge betrokkenheid, zowel binnen het team als binnen de school en de stichting. Het is een totaalpakket van een goede samenwerking, weten waarvoor je het doet en de vrijheid en de ruimte hebben en nemen om jezelf te ontwikkelen en van elkaar te leren.’ ●



PRAKTIJKVERHAAL DE BONNERSCHOOL

# ‘Werken vanuit intentie binnen een eenduidige structuur’

De Bonnerschool in Gieten is de enige Klassewerkplek in Drenthe dit jaar. Leraren werken er graag. Dit heeft onder andere te maken met de open en professionele werkcultuur. Directeur Jelle Elzinga zegt hierover: ‘Leraren zijn stuk voor stuk professionals die goed zijn opgeleid en waardevolle competenties in huis hebben. Dat moet je als bestuur en als school serieus nemen. Zij weten wat het beste is voor hun leerlingen. Mijn taak daarin is de kaders scheppen, zodat we werken vanuit een gedeelde visie met eenduidige werkprocessen en structuren.’ >>



## Duidelijkheid creëren

Dit is nu het vierde jaar dat Jelle Elzinga werkzaam is als directeur van de Bonnerschool. Hij vertelt: 'Toen ik begon was het een school in transitie. Leraren die er al jaren werkten gingen met pensioen, waardoor de samenstelling van het team veranderde en mensen opnieuw hun plek moesten vinden. Mijn focus lag in deze fase op het herijken van bestaande afspraken en het ontwikkelen van een gezamenlijke toekomstvisie. Wat voor school willen we nu eigenlijk zijn? Wat vinden we belangrijk? En wie heeft welke rol te vervullen? Daarbij gaat het heel erg om de intentie waarmee je je werk doet. Waarom kom je hier elke ochtend? Dat geldt voor onderwijspersoneel, maar net zo goed voor mij als directeur. Om die intentie in goede banen te leiden zijn we afspraken gaan vastleggen. In mijn eerste jaren als directeur ben ik dan ook vooral bezig geweest met het aanbrengen van structuur. We leggen afspraken niet vast in lijvige beleidsstukken, maar vatten deze samen op leesbare afspraakkaarten van maximaal twee A4. Deze kwaliteitskaarten noemen we Zo-doen-wij-dat!-kaarten. Zo is onze werkwijze altijd voor iedereen duidelijk en kunnen we snel aanpassingen maken als we dit nodig vinden. Dit geeft rust en duidelijkheid.'



**'We leggen afspraken niet vast in lijvige beleidsstukken, maar vatten deze samen op leesbare afspraakkaarten. Zo is onze werkwijze altijd voor iedereen duidelijk en kunnen we snel aanpassingen maken als we dit nodig vinden. Dit geeft rust en duidelijkheid.'**

Jelle Elzinga, schoolleider Bonnerschool

## Bouwen aan een professionele cultuur

Het bracht een cultuuromslag teweeg die niet bij iedereen paste. Jelle: 'Die gesprekken hebben we heel open en eerlijk met elkaar gevoerd. Het ging daarbij niet zo zeer over de onderwijsvisie, maar meer over de professionele cultuur. Die moet wel bij je passen. Daarom hebben we ook afscheid moeten nemen van een aantal collega's. Inmiddels is het stof neergedaald en hebben we een stabiel team dat met elkaar dezelfde visie uitdraagt.' Jeroen Kleyberg, bestuurder van de Stichting PrimAH waar de Bonnerschool onder valt, zegt hierover: 'Er moet iemand zijn die de norm vaststelt en de afspraken die je met elkaar maakt bewaakt. Die verantwoordelijkheid ligt in dit geval bij Jelle. Tegelijkertijd is het leveren van goed onderwijs iets wat je samen doet. Bestuurders, directeuren en medewerkers hebben hierin allemaal een eigen verantwoordelijkheid. Mijn rol als bestuurder ligt veel meer op strategisch vlak. Toen ik in januari 2020 bestuurder werd van Stichting PrimAH lag er een beleidsplan met 28 speerpunten. Eén van de eerste dingen die ik heb gedaan is dat aantal terugbrengen naar vijf. Vervolgens heb ik de directeuren de opdracht gegeven om daar samen met hun team mee aan de slag te gaan.'

## Ruimte voor eigen initiatief

Jelle: 'Een mooie zin uit het boek En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven? van Eva Naaijken en Martin Bootsma vind ik 'autonomie komt na de standaard'. Daar kan ik me goed in vinden. Binnen de kaders van de gemeenschappelijke afspraken krijgen de leraren veel ruimte voor eigen initiatief en inbreng.' Leraar Iris te Brummelstroete kan dit beamen. Zij vertelt: 'Als leraar heb je echt een stem hier op school. Wij krijgen het vertrouwen dat wij het beste weten wat werkt en wat niet. Daarbij daagt Jelle ons altijd uit om na te denken over de waaromvraag. Waarom wil je iets? Wat hoop je ermee te bereiken? Als het goed is, komen alle antwoorden dan uiteindelijk neer op onze gezamenlijke intentie. Bij alles wat we doen, willen we de leerlingen stimuleren zichzelf optimaal te ontwikkelen en dat lukt het beste in een veilige, goed georganiseerde

omgeving waarin zij zich prettig voelen. De afspraken die we maken en de oplossingen die we verzinnen dragen daaraan bij. Op die manier is het voor iedereen makkelijker te begrijpen waarom we iets op een bepaalde manier doen en kunnen we elkaar er ook aan houden. Dat geldt voor leraren onderling, maar net zo goed voor leerlingen, ouders en andere medewerkers.'

## Samenhang creëren

Dat je als school te maken hebt met verschillende betrokkenen en daarmee soms ook verschillende belangen weet Jeroen als geen ander. 'Zeker als dorpsschool vervul je een cruciale rol in de lokale samenleving. Daar moet je bewust mee omgaan. Het is belangrijk dat je op verschillende niveaus met elkaar in gesprek blijft. Beperk je daarbij niet alleen tot de hoofdlijnen. Om een voorbeeld te geven: als ik nu praat over een hond, dan is de kans groot dat jij een heel ander soort hond in je hoofd hebt dan ik bedoel. Zorg er dus voor dat voor alle partijen duidelijk is waar het precies over gaat en ga dan pas aan de slag met afspraken en actiepunten.' Jelle vult aan: 'Eerst moet je de gemeenschappelijke deler vinden voordat je verder kunt. Binnen het team hebben we die samenhang nu gevonden. Wat overigens niet betekent dat iedereen dezelfde taken en verantwoordelijkheden heeft. Elke medewerker beschikt over unieke kennis, vaardigheden, interesses en talenten, die we zo



**'Het leveren van goed onderwijs iets wat je samen doet. Bestuurders, directeuren en medewerkers hebben hierin allemaal een eigen verantwoordelijkheid.'**

Jeroen Kleyberg, bestuurder Stichting PrimAH



'Als leraar heb je echt een stem hier op school. Wij krijgen het vertrouwen dat wij het beste weten wat werkt en wat niet.'

Iris te Brummelstroete,  
leraar Bonnerschool

goed mogelijk inzetten. Zo verdiept de ene leraar zich liever in natuuronderwijs terwijl de andere zich specialiseert in leesbevordering. Op die manier maken we optimaal gebruik van elkaars sterke punten en expertises.'

## Veel ideeën, weinig tijd

Dit vertaalt zich naar een team dat bruist van energie en enthousiasme, vertelt Iris. 'Aan het begin van het schooljaar hebben we altijd een studiedag. We bepalen dan waar we het komende jaar aan willen werken. Vaak zitten we zo vol plannen en ideeën, dat we elkaar eerder moeten afremmen dan aanmoedigen.' Inspiratie en motivatie genoeg dus. Toch kampen ze op de Bonnerschool ook met een hoge werkdruk. Iris: 'Daarin zijn we geen uitzondering. Daar komt bij dat we als kleine school alle activiteiten buiten het lesgeven met minder mensen voor elkaar moeten krijgen.' Jelle onderkent deze uitdaging: 'Een groot deel van mijn tijd ben ik bezig met het beschermen van medewerkers, zodat ze dit werk volhouden. Dit betekent soms ook dat ik ze tegen zichzelf in bescherming moet nemen. Leraren hebben van nature een groot verantwoordelijkheidsgevoel en zullen niet snel uit zichzelf zeggen 'nee dat doe ik niet, daar heb ik geen tijd voor'. Daarom moet ik soms die beslissing voor ze nemen.'

## Gespreid leiderschap

Volledig werken volgens het principe van gespreid leiderschap is voor de Bonnerschool dan ook een utopie volgens Jelle. 'Het is natuurlijk het mooiste als individuele teamleden zelf de regie pakken op bepaalde thema's waarbij ze de vrijheid en het budget krijgen om zelfstandig keuzes te maken. Dit is in de praktijk echter ongelooflijk lastig. Niet vanwege onwil bij leraren, zij zijn juist ontzettend enthousiast en betrokken. Wel is het voor de een wat meer vanzelfsprekend dan voor de ander. Het voornaamste struikelpunt is simpelweg tijdsgebrek. De hele dag lesgeven aan volle klas, lessen voorbereiden, overleggen met collega's en gesprekken voeren met ouders is op zichzelf al een fulltime baan. Daar komen dan nog allerlei extra schooltaken bij. Dat mag best wat meer op waarde geschat worden. Daarom vind ik de professionele positionering van leraren zo belangrijk. We moeten wegblijven van het fröbel-niveau. Het leraarschap is een mooi, veelzijdig en soms ook best zwaar vak.'

## Met elkaar in gesprek blijven

Deze opvatting laat gelijk zien waarom leraren zo graag werken op de Bonnerschool. Jeroen: 'Als bestuurder merk ik dat we geen problemen hebben om onze groepen te bezetten. Leraren voelen zich hier op waarde geschat. Bovendien doen we wat

we zeggen en zeggen we wat we doen.' Iris: 'Dat klopt. Die duidelijkheid zorgt ervoor dat ik ontspannen voor de klas kan staan en me kan focussen op wat er echt toe doet. Ik voel me gezien en gehoord en dit heeft een positieve invloed op de beleving van de leerlingen. Natuurlijk heb je daar als leraar zelf ook een rol in. Je moet openstaan voor andere meningen en met elkaar kunnen sparren op basis van gelijkwaardigheid. Daar hoort bij dat je scherp blijft op de afspraken die gemaakt zijn. Houdt iedereen zich er nog aan? Passen ze nog bij wat we willen bereiken en uitstralen? Kan het beter?' Dat is meteen ook de tip die ze alle drie willen meegeven aan andere scholen: 'Blijf met elkaar in gesprek en heb het lef om elkaar aan te spreken op de afspraken die je maakt.' ●



'Blijf met elkaar in gesprek en heb het lef om elkaar aan te spreken op de afspraken die je maakt.'

# Wat draagt bij aan een aantrekkelijke werkomgeving?

Inzichten uit theorie en praktijk

## Inzichten uit de theoretische verkenning

In 2021 publiceerde het Arbeidsmarktplatform PO de verkenning [Wat maakt een werkomgeving aantrekkelijk?](#) Hierin is inzichtelijk gemaakt wat er in de literatuur bekend is over wat een werkomgeving aantrekkelijk maakt. Uit deze literatuurverkenning blijkt dat er vier niveaus zijn die van invloed hebben op de aantrekkelijkheid van een werkomgeving: baan, leidinggevende, team en organisatie (schema hiernaast).

### Fasen om tot een goed functionerend team te komen

Uit de literatuurverkenning komt naar voren dat het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving een continu en wederkerig proces is. Van onderwijsassistent tot schoolleider: iedereen speelt daarin een belangrijke rol. De theorie van Patrick Lencioni geeft inzicht in hoe teams tot een prettige en goede samenwerking kunnen komen (Kader, pagina 24).

## Aspecten op baanniveau

In een aantrekkelijke werkomgeving:

### BAAN



- Sluiten de kennis, vaardigheden en capaciteiten van medewerkers aan, aan de functie-eisen
- Voorziet het werk in de interesses, behoeften en voorkeuren van medewerkers
- Worden loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden

### LEIDING-GEVENDE



- Komen de waarden van medewerkers overeen met die van de leidinggevende
- Ervaren medewerkers ondersteuning van de leidinggevende
- Ervaren medewerkers professionele ruimte van de leidinggevende
- Erkennen en waarderen leidinggevendens medewerkers en moedigen hen aan

### TEAM



- Komen de doelen, betrokkenheid bij het werk, kennis en manier van werken van medewerkers in grote mate overeen met die van de teamleden
- Ervaren medewerkers ondersteuning van collega's
- Werken medewerkers professioneel samen

### ORGANISATIE



- Komen de waarden en doelen van medewerkers in grote mate overeen met die van de organisatie

## Kader: Theorie van Patrick Lencioni

### Fasen om te komen tot een goed functionerend team



#### Vormingsfase: vertrouwen

Om als team goed te kunnen samenwerken aan de visie en missie van de organisatie is het als eerst belangrijk dat teamleden zich kwetsbaar naar elkaar durven op te stellen en hulp aan elkaar durven te vragen. Zij spelen in deze fase een belangrijke rol bij het scheppen van vertrouwen en creëren van een veilige sfeer. Hiervoor is het van belang dat zij ook hun kwetsbaarheid durven te laten zien en oprecht zijn. Leidinggevendenden hebben hierin een voorbeeldfunctie. Voor vertrouwen is het belangrijk dat zij ook hun eigen kwetsbaarheden durven te tonen en oprecht zijn.

#### Stormingsfase: communicatie

Een tweede belangrijke kwaliteit van een succesvol team is het om kunnen gaan met conflicten. Er is vertrouwen nodig om het met elkaar oneens te zijn. Teamleden moeten hun mening durven geven over concepten en ideeën en productieve discussies met elkaar kunnen voeren. Conflicten zijn nodig om te groeien en veranderingen levendig te houden. Voor leidinggevendenden is in het in deze fase van belang om onvrede te herkennen en productieve conflicten aan te moedigen.

#### Normingsfase: betrokkenheid

Bij fase drie staat de inzet en betrokkenheid van het team centraal. Er ontstaat betrokkenheid in een team als alle teamleden meepraten, ideeën uitwisselen en iedere teamlid zijn mening kan geven en gehoord wordt. Volledige overeenstemming in een team is niet mogelijk, dit betekent dat iedereen hier ook van bewust is en dit accepteert. Desondanks is het van belang dat iedereen zich gehoord voelt, voordat een besluit wordt genomen. Goed functionerende teams nemen duidelijke beslissingen en nemen deze tijdig.

#### Performingsfase: verantwoordelijkheid

Voor een prettige teamcultuur is het van belang dat een leidinggevende collectieve verantwoordelijkheid stimuleert door regelmatig de doelstellingen en vooruitgang met elkaar te bespreken. Verder is er de ruimte om elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheden en afspraken. In een gezond en goed draaiend team houden teamleden elkaar verantwoordelijk.

#### Aandacht voor resultaat

Het hoogst bereikbare niveau van een goed functionerend team betreft de resultaten. Op dit niveau zijn teamleden in staat zich te richten op de collectieve resultaten die zij samen hebben bepaald. Het team legt samen vast wat ze met elkaar willen bereiken in welke periode. Het hoeft niet om harde resultaten te gaan maar mag ook om zachtere resultaten gaan, bijvoorbeeld tevredenheid van leerlingen. Bij goed functionerende teams gaat het teambelang boven het eigen belang.



## Inzichten uit de praktijk

In de interviews werden verschillende aspecten genoemd die bijdragen aan een aantrekkelijke werkomgeving. Hieronder lees je welke elementen er volgens de geïnterviewden voor zorgen dat hun schoolorganisatie een aantrekkelijke plek is om te werken.



### Vertrouwen in elkaar en gedeelde verantwoordelijkheid

In de interviews geven de schoolbestuurders, schoolleiders en onderwijsmedewerkers veelvoudig aan dat zij hun werkomgeving als vertrouwelijk en veilig ervaren. De teamleden hebben het gevoel dat zij open naar elkaar kunnen zijn, fouten mogen maken en elkaar kunnen en mogen aanspreken wanneer dingen niet goed gaan. Hierdoor ervaren zij dat ze mogen zijn wie ze zijn en ze zich gezien en gewaardeerd worden door hun collega's. Dit vertrouwen in elkaar en het ervaren van een veilig werkklimaat vormt een belangrijke basis voor het team waarop ze voortbouwen, aldus de schoolleiders en onderwijsmedewerkers.

Daarnaast voelen de onderwijsmedewerkers een gedeelde verantwoordelijkheid. Iedereen zet een stapje extra voor elkaar, staat open voor sparren en constructieve discussies of het bespreken van dilemma's. De onderwijsmedewerkers voelen zich verantwoordelijk voor alles wat er binnen de school gebeurt, niet alleen voor hun eigen klas. Hierdoor hebben zij het gevoel dat ze er niet alleen voor staan. Ze zijn zich ervan bewust dat ieder voor zich een belangrijke bijdrage levert aan iets gezamenlijks.



### Professionele ruimte krijgen

Naast de basisbehoeften vertrouwen en waardering wordt op de aantrekkelijke scholen ook tegemoetgekomen aan een andere basisbehoefte: autonomie. De schoolleiders en medewerkers ervaren op hun school de ruimte om gezamenlijk het onderwijskundig- en kwaliteitsbeleid van de school vorm te geven en uit te voeren. De schoolleiders krijgen van hun schoolbesturen ruimte om beslissingen te nemen over onder andere de bedrijfsvoering en het personeelsbeleid, in afstemming met de visie en doelen van het schoolbestuur (inschaling en waardering van personeel, loopbaanmogelijkheden, inzet van expertises en specialismen van medewerkers, en beschikbare

faciliteiten voor ontwikkeling en professionalisering). De leraren van de aantrekkelijke scholen geven aan structureel te kunnen participeren in beslissingen over onder andere de verdeling van (niet)lesgebonden taken, didactische en organisatorische aspecten en kunnen hun eigen professionele ontwikkeling vormgeven (in afstemming met de visie en doelen van de school/schoolbestuur).

De schoolbestuurders van de aantrekkelijke scholen ontwikkelen kaders waar de schoolleiders en hun team zelf invulling aan kunnen geven. De schoolleiders geven aanvullend aan dat zij niet overal toestemming voor hoeven te vragen aan het schoolbestuur. Daarnaast ervaren zij het als prettig dat de schoolbestuurders als kritische sparringpartners fungeren (*critical friend*) en faciliteren waar dat nodig is. Zij waarderen het regelmatige contact en de laagdrempelige gesprekken met het schoolbestuur. Het ervaren vertrouwen van hun leidinggevende om zelf keuzes te maken en initiatieven vorm te geven en ook de invloed die ze ervaren op het onderwijskundig- en personeelsbeleid, maakt hun een school aantrekkelijke werkomgeving, aldus de schoolleiders en medewerkers. Binnen het kader voelen de professionals de vrijheid en ruimte om te opereren.



### Focus en werken met gedeelde kaders

Bij het aspect professionele ruimte is het al kort benoemd: uit de interviews komen ook focus en kaders als elementen van een aantrekkelijke werkomgeving naar voren. De schoolbesturen en scholen prioriteren om focus te kunnen behouden, zodat de onderwijsmedewerkers zich vooral kunnen richten op het primaire proces. Een aantal schoolbestuurders en schoolleiders neemt bijvoorbeeld de wettelijke opdracht als uitgangspunt voor het formuleren van de ambities. Daarnaast stellen zij nog een aantal haalbare ambities op die buiten het kerncurriculum vallen.

Ook maken schoolleiders gebruik van kaders en standaarden, bijvoorbeeld door het uitwerken en vastleggen van schoolafspraken. Als voorbeeld noemen sommige schoolleiders de kwaliteitskaarten van Naaijken en Bootsma (Alan Turingschool<sup>2</sup>), die handvatten en duidelijkheid bieden. De afspraken zorgen voor duidelijkheid en rust doordat medewerkers dezelfde uitgangsprincipes hebben. Dit helpt de ervaren werkdruk te verlagen, omdat op basis van de visie en principes heldere keuzes gemaakt kunnen worden en prioriteiten gesteld kunnen worden. Binnen de kaders van de gemeenschappelijke afspraken krijgen de leraren veel ruimte voor eigen initiatief en inbreng.



### Aandacht voor ontwikkeling en groei

Verder vinden de schoolleiders en onderwijsmedewerkers hun schoolorganisatie aantrekkelijk, omdat deze voldoende professionaliserings- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Zij kunnen zich op verschillende manieren (in)formeel professionaliseren. De schoolbestuurders en schoolleiders stimuleren de onderwijsmedewerkers om uit hun comfortzone te stappen en zich verder te ontwikkelen. In bilaterale gesprekken bespreken zij hun ontwikkelbehoeften en hoe de leidinggevende hen daarin kan ondersteunen. De schoolleiders kijken hierbij naar de specifieke waarde van de verschillende onderwijsmedewerkers in het team en hoe zij elkaar versterken. Ook op teamniveau bespreken de teamleden hoe zij gebruik kunnen maken van elkaars sterke punten. Naast ontwikkelingsmogelijkheden in de school, kunnen medewerkers zich ook op stichtingsniveau verder professionaliseren. Denk hierbij aan observeren van elkaars lessen of de vorming van interne auditteams bestaande

uit medewerkers uit alle lagen van de organisatie. Het schoolbestuur heeft hierin een faciliterende en verbindende rol.

Tot slot vinden de geïnterviewden de schoolorganisaties aantrekkelijk, omdat deze verschillende loopbaanmogelijkheden biedt en gebruikmaakt van de expertises en specialismen van de onderwijsmedewerkers. Hierdoor voelen zij zich gezien en gehoord. De schoolorganisaties bieden zowel verticale als horizontale loopbaanpaden voor leraren. Zij hebben bijvoorbeeld de mogelijkheid zich te ontwikkelen op het gebied van:

- vakinhoud (bijvoorbeeld reken of lees/taal expert, hoogbegaafden specialist);
- onderwijsontwikkeling (bijvoorbeeld leraar-onderzoeker);
- beleid (bijvoorbeeld leraar-beleidsmedewerker op het gebied van onderwijskwaliteit of kwaliteitsbewaking, ICT of personeelszaken), en/of;
- zorg (bijvoorbeeld remedial teacher, leraar-orthopedagoog).



2. Naaijken, E., & Bootsma, M. (2018). En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven? Een kwaliteitsaanpak voor scholen. Utrecht: Pica.



### Colofon:

Dit is een uitgave van het Arbeidsmarktplatform PO, het expertisecentrum op het gebied van de arbeidsmarkt in het primair onderwijs, van en voor werknemers en werkgevers.

[arbeidsmarktplatformpo.nl](http://arbeidsmarktplatformpo.nl)

### Redactie:

Devorah van den Berg  
Sifra van Zijtveld  
Rosanne van der Putten

### Fotografie:

Zondervan photography & film  
Marc Nolte

### Ontwerp en lay-out

Vormplan Design

© Arbeidsmarktplatform PO

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, CD, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

