



Annemieke Schoemaker

## **Druk druk druk** Slimmer organiseren in het onderwijs

*'Krachtige, vlot geschreven, oplossingsgerichte uitgave.'*  
NBD Biblion

### **Waarom dit boek?**

Leidinggeven in tijden van werkdruk en stress, ga er maar aan staan. In het onderwijs zijn de klachten over werkdruk aan de orde van de dag. Daarbij is vaak sprake van botsende belangen; die van de werknemer en die van de organisatie. Er zijn veel geluiden van leraren die hun beroep met steeds minder plezier uitvoeren en hun passie voor het vak kwijtraken. De manier waarop leiding wordt gegeven, is van grote invloed op hoe werknemers hun werk beleven. Een stressvolle gedachte of een mooie uitdaging?

Met dit boek krijgen leidinggevendenden in de school niet alleen inzicht in de oorzaken van stress, overspannenheid en burn-out, maar ook in de mogelijke interventies of strategieën bij een probleem rondom werkdruk. De lezer leert het fenomeen werkdruk te onderscheiden in verschillende niveaus, en vindt bij elk niveau voorbeelden van scholen die effectief bleken in het vergroten van het werkplezier.

### **Stress en burn-out, de individuele werknemer**

Om te beginnen wordt het fenomeen stress nog eens helder uitgelegd, en de stresstoestand waarin mensen kunnen verkeren, zoals overspannenheid en burn-out. Er wordt uitgelegd hoe stress in ons lichaam werkt, en hoe het zich uit. Verder worden er verschillende kanten van de individuele werknemer belicht, en hoe verschillende type mensen ieder hun eigen risico kennen op te veel stress. De auteur gaat in op hoe je kunt omgaan met werknemers met een hoog stressniveau. Ook worden andere bronnen van stress besproken naast werkdruk, zoals omgaan met verlies. De auteur legt ook uit hoe ons angstmechanisme werkt, en wat de relatie met stress en ons dagelijks werk is. Genoeg stof om over na te denken: hoe gestrest zijn jouw werknemers, en waar zou dat door kunnen komen?

### **Het team, cultuur en stijl van leidinggeven**

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij hoe een cultuur in een team de werkdruk beïnvloedt. In welke toestand en in welke fase bevindt jouw team zich? En wat zou dat kunnen betekenen voor de werkdruk, en hoe kun jij dat weer beïnvloeden? Ook wordt stilgestaan bij

**Samenvatting bij *Druk druk druk*, in de serie 'Leiderschap in de onderwijspraktijk'**

© 2016: Uitgeverij Pica, Huizen. ISBN 9789491806766.

hoe veranderingen inspelen op het werkdrukgevoel en hoe je tegen veranderingen kunt aankijken.

## De organisatie

Vanaf hier komt de echte onderwijskant naar voren. De school als organisatie, en op welke manieren speelt werkdruk een rol. Waar zitten de mogelijkheden om het anders te regelen? De auteur pleit allereerst voor het maken van scherpe keuzes. Dat is niet nieuw, maar we lezen hier een aantal voorbeelden van scholen die dat ook daadwerkelijk gedaan hebben. De lezer staat stil bij de eindeloze rij activiteiten die scholen in de praktijk ondernemen, en de bijbehorende taken van de leraar om al die activiteiten te organiseren. De leraar lijkt soms wel een eventmanager! Gaat dit eigenlijk nog over onderwijs? **Gastauteur Jan Kooijman vult dit aan met mooie praktijkvoorbeelden over nakijken, surveilleren, niet-lesgebonden taken en vergaderen.**

Ook stelt de auteur het onderwijsaanbod zelf aan de orde, een factor die vaak over het hoofd wordt gezien. Als je het leraren vraagt, of naar onderzoeken kijkt, dan noemen ze bijna altijd de niet-lesgebonden taken als grote boosdoener. Die vinden ze duidelijk minder nuttig, en die zijn ook vaak opgelegd. Minder kritisch zijn leraren als het gaat om de hoeveelheid stof die ze willen aanbieden, en de stress die het veroorzaakt als ze dit niet af dreigen te krijgen. In dit boek wordt een pleidooi gehouden om ook hiernaar te durven kijken en hierin keuzes te maken. Er is een uitgebreid onderdeel over taakbeleid, met een bijdrage van Gert van Oosterwijk die de vergelijking tussen taakbeleid en muziek maakt.

Verder gaat het hoofdstuk over de bekende en gehate taak: de administratie. Hier worden voorwaarden genoemd om administratie en plannen niet als 'regedruk' te laten aanvoelen, en concrete tips gegeven om ermee om te gaan. Het *lean* gedachtegoed komt hier ook aan de orde om met die bril naar de school te kijken, en de bijdrage van Anna van Steeneken past het *lean* gedachtegoed toe op een les. Allemaal bedoeld om steeds te kijken: hoeveel tijd ben ik ergens mee kwijt, en voegt het ook daadwerkelijk waarde toe voor de leerling?

## De omgeving

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het probleem en vraagstuk hoe eisen, wensen, verlangens en belangen van allerlei actoren in en rondom de school, de werkdruk van een team kunnen verhogen. En dan, hoe daarmee om te gaan? De auteur vindt dat men is vastgelopen in een vicieuze cirkel, die ze de *Black Circle of Guilt* noemt, waarin scholen en hun werknemers dingen doen die niet meer nuttig of waardevol zijn, omdat ze dit van iemand anders (bijvoorbeeld bestuur of inspectie) moeten doen. Vervolgens blijkt bij navraag bij deze partners dat die handelingen of taken helemaal niet hoeven. En zo houdt iedereen elkaar vast een soort cirkel van angst en schuld. Het credo is: stap eruit!

Gelukkig gaat de inspectie de komende jaren anders werken en – zeggen ze zelf – minder nadruk leggen op alle vastlegging en documentatie. Een heldere uitleg wordt hierover gegeven door Myriam Lieskamp die het nieuwe waarderingskader kort en bondig uitlegt.

Om gericht met de eisen uit de omgeving aan de slag te gaan wordt het al bestaande instrument van de 'stakeholder analyse' van stal gehaald, en aangevuld met vragen specifiek voor een school. Van wie moet je iets? Wie heeft er allemaal belang? Wie heeft er welke

invloed? En vooral, wat wil je zelf als school, midden in dat spinnenweb van belangen, wensen en invloeden?

In het laatste hoofdstuk stelt de auteur dat we met z'n allen de mensen in het onderwijs (en in veel andere sectoren!) eigenlijk op een te cognitief denkniveau zetten. Omdat alles gepland, geadmistreerd en planmatig moet worden aangepakt, zijn onze hersens veelal in deze toestand aan het werk. Dit is niet de toestand waarin je creatief bent. Maar creativiteit is juist nodig om leuk en leerzaam onderwijs te ontwerpen en te bieden! En om ingewikkelde menselijke problemen op te lossen! Ze stelt dat we ons menselijk kapitaal in het onderwijs in de verkeerde stand zetten. Met daardoor veel verlies aan werkplezier, en meer werkdruk.

### Begin klein

De auteur sluit het boek af met een hoofdstuk dat als wegwijzer fungeert in hoe nu verder te gaan. Ze geeft het voorbeeld van een school die het op simpele wijze heeft kunnen verbeteren. De auteur pleit voor een oplossingsgerichte aanpak. Niet te veel tijd en energie besteden aan het inventariseren van de situatie en het achterhalen van de oorzaken, maar dit snel en kort doen, en dan meteen met één of twee oplossingen aan de slag. En van daaruit weer verder. Ze pleit ook voor het geven van ruimte aan scholen, door overheid en besturen, om zich op hun kerntaken te kunnen richten.

### Instrumenten, websites en literatuurtips

De Kijkwijzer slimmer organiseren die indertijd voor CNV Schoolleiders is ontworpen, is in het boek opgenomen. Hiermee kun je je organisatie onder de loep nemen en kijken waar winst te halen valt om het slimmer te organiseren. Op de site [www.uitgeverijpica.nl](http://www.uitgeverijpica.nl) staat bij deze titel een aantal instrumenten, die gratis te downloaden zijn.

Verder komen er een heel aantal websites aan bod, en literatuur behorend bij de verschillende onderwerpen in het boek. Verder verdiepen is dus geen probleem. Ook wordt er gerefereerd aan het vorige boek: *Van Werkdruk naar Werkplezier*, dat juist speciaal is geschreven voor leraren, met veel tips en voorbeelden. Kijk bijvoorbeeld als eens op [www.arbocatalogus.nl](http://www.arbocatalogus.nl), [www.tno.nl](http://www.tno.nl) met de werkdrukwijzer en aanpak, of [www.voion.nl](http://www.voion.nl) voor een ander taakbeleid in het voortgezet onderwijs.

De auteur hoopt dat dit boek, en vooral de discussie die het oproept, kan bijdragen aan rustiger onderwijs; onderwijs waarin de kernzaken belangrijk zijn en niet alles hoeft. Waarin ademen, rust, iets laten liggen op zijn tijd, gewoon mag. Dat is voor de leerlingen ook heerlijk. Weg met schuldgevoel, of angst zoals in de Black Circle.

Leuker werk, leuker onderwijs.