

# Welbevinden op school: een belangrijke factor van een professionele schoolcultuur

Er is in toenemende mate een tendens in onze samenleving om ons te focussen op gedrag dat een positieve bijdrage levert aan gevoelens van geluk, van welbevinden en van (geestelijke) gezondheid. Vooral de positieve psychologie heeft hier een belangrijke impuls aan gegeven: in plaats van te kijken naar het disfunctioneren van mensen ging de aandacht naar welbevinden en het optimaal functioneren, naar groei en flow en de vraag welk gedrag daaraan bijdraagt. In dit artikel zoomen we in op het onderwijs en met name op de schoolcultuur met de vraag: draagt het gedrag dat plaatsvindt op de school bij aan welbevinden?

DOOR HENK GALENKAMP

**G**eluk of welbevinden. Beide begrippen worden door elkaar gebruikt en kunnen betrekking hebben op emotioneel, psychologisch en sociaal welbevinden. In een ruime definitie spreekt men ook wel van 'gezondheid', waarbij men naast de fysieke gezondheid ook de mentale en spirituele dimensie noemt alsmede kwaliteit van leven en sociaal-maatschappelijke participatie. De WHO heeft in 2005 de geestelijke gezondheid gedefinieerd als *'a state of well-being in which the individual realizes his or her own abilities, can cope*

*with the normal stress of life, can work productively and fruitfully, and is able to make a contribution to his or her community.* In dit artikel spreken we over welbevinden.

## Schoolcultuur

Cultuur is gedrag (en de daaronder liggende overtuigingen) dat mensen in een groep met elkaar delen. Dit gedrag is grotendeels onbewust. Het zijn de ongeschreven regels in de school. Wanneer een nieuwe docent tot een team toetreedt scant deze



In het kleine koninkrijk Bhutan, gelegen in de Himalaya, heeft de overheid als missie een bijdrage te leveren aan het welbevinden van haar inwoners. Men spreekt over Bruto Nationaal Geluk. In 9 domeinen en 33 indicatoren wordt deze missie geoperationaaliseerd en via surveys onder de bevolking onderzocht. In de Haa Vallei woonde Maarten Desmet de assembly bij op de plaatselijke VO-school, waar een student voor honderden medestudenten een toespraak hield over het glas dat zowel halfvol als halfleeg is en dat de keuze van jouw kijkwijzer invloed heeft op jouw welbevinden.

Meer weten? Lees het boek *Bruto Nationaal Geluk* van Maarten Desmet of bekijk de toespraak van de prinses van Bhutan op <https://www.youtube.com/watch?v=FqyaYljTjEw>

wat de gebruikelijke omgangsvormen zijn in dit team. Dan treedt het principe op: 'Je hoort er pas bij als je doet zoals wij'. Zo wordt gedrag door nieuwe medewerkers overgenomen.

Een *professionele* schoolcultuur is een cultuur waarin alle gedrag, van alle medewerkers en betrokkenen aan vier criteria voldoet:

1. Het draagt bij aan het realiseren van de doelen van de school.
2. Het draagt bij aan toename van welbevinden van jezelf.
3. Het draagt ook bij aan toename van welbevinden van anderen.
4. Gedrag dat niet aan deze drie criteria voldoet wordt, vriendelijk doch duidelijk, begrensd.

Niet alle gedrag dat plaatsvindt in de school leidt tot welbevinden en tot de doelen van de school. Wij noemen dergelijk gedrag *niet-professioneel*. Op een school met een professionele cultuur wordt het normaal gevonden dat docenten en schoolleiders elkaar aanspreken op gedrag dat niet aan de genoemde criteria voldoet.

Let op: het gaat hier nog niet om de interactie met leerlingen of het lesgeven zelf. Het gaat om de grondhouding waarmee mensen in hun werk staan: de omgang van de volwassenen in en rond de school met elkaar. Een fundamentele basishouding van IK +, JIJ + noemen wij professioneel.

Uiteraard heeft dit in tweede instantie een groot effect op de omgang met leerlingen en daarmee op de kwaliteit van het onderwijsproces.

### Voorbeelden van niet-professioneel gedrag in scholen

In veel scholen komen allerlei gedragingen voor die niet aan de genoemde criteria voldoen en desondanks niet begrensd worden: over elkaar roddelen, kwaadspreken over ouders van leerlingen, de strijd aangaan, 'verworven rechten' claimen, niet accepteren van leiderschap in de school, misbruik van leiderschap of positie, buitensluiten, emotionele chantage, mopperen, elkaar de hand boven het hoofd houden, verantwoordelijkheden afschuiven of je toe-eigenen, niet houden aan afspraken en nog veel meer. Steevast klagen medewerkers in scholen waar dit soort gedragingen voorkomen dat ze zich niet veilig voelen in het team.

### Ingebed in een heldere koers

Om een kader te ontwikkelen op grond waarvan we gedrag van docenten, schoolleiders, bestuurders, ouders van leerlingen enzovoort kunnen afmeten, is het van belang de koers van de school (ook wel genoemd missie/visie) helder te formuleren in een gezamenlijk proces waarbij alle betrokkenen zich uitspreken en gehoord worden. Hierin worden uitspraken gedaan over de kernwaarden en de kernopdracht van de school (missie) en de kerndoelen die de school de komende jaren wil realiseren (visie).

Van alle betrokken volwassenen wordt commitment hiervoor gevraagd: ben je bereid je handelen in overeenstemming te brengen met wat hierin geformuleerd wordt? En ben je bereid om hier feedback op te ontvangen en jezelf waar nodig verder te ontwikkelen zodat je het gevraagde gedrag wél vertoont? Een heldere koers helpt om een duidelijk kader te stellen ten aanzien van gewenst gedrag van medewerkers.

### Begrenzen van gedrag met behoud van relatie

Eén van de grote moeilijkheden voor schoolleiders en anderen is de vraag 'wat doe ik wanneer ik gedrag van collega's tegenkom dat niet voldoet aan de (eerste) drie genoemde criteria?' De vraag die vaak gesteld wordt, is 'Wie ben ik dat ik de ander aan mag spreken?'

### Casus: docent scheldt leerlingen uit

Een nieuwe docent vindt het moeilijk om orde te houden in de klas. De taal die hij hanteert om leerlingen tot stilte te manen wordt steeds heftiger. Zijn collega hoort het en spreekt hem erop aan. In eerste instantie schrikt hij daarvan. Toch hoort hij ook begrip en compassie in de stem van zijn collega. Samen ontwikkelen ze een plan, waarin de docent zich schoolt in klassenmanagement. Enkele jaren later is hij een voorbeeld op dit gebied voor nieuwe docenten.

In een professionele schoolcultuur is het elkaar aanspreken, en dus ook het je laten aanspreken, vanzelfsprekend. Dit betekent dat mensen in staat zijn onderscheid te maken tussen gedrag en de persoon (hard op de zaak, zacht op de mens) en gespreksvaardigheden hebben ontwikkeld om dit op duidelijke én tegelijk liefdevolle wijze te doen. Zodra de boodschap gehoord is, kan er een ontwikkeling plaatsvinden, leidend tot competentie. Uiteindelijk leidt dit ook tot welbevinden. ●

► **Henk Galenkamp is consultant, trainer, coach en auteur. Hij is medeoprichter van Bureau Galenkamp & Schut. De kern van zijn werk bestaat uit het creëren van een professionele cultuur op scholen.**



In januari 2018 verschijnt het *Handboek Professionele Schoolcultuur*, door Henk Galenkamp en Jeannette Schut.

#### Literatuur:

- Bohlmeijer, H. (2013). *Handboek Positieve Psychologie. Theorie. Onderzoek. Toepassingen*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Bohlmeijer, E., Westerhof, G., Bolier, L., Steeneveld, M., Geurts, M., & Walburg, J. (2013). *Welbevinden: van bijzaak naar hoofdzaak? Over de betekenis van positieve psychologie*. De Psycholoog, 68 (11), 49-59.
- Desmet, M. (2013). *Bruto Nationaal Geluk. Bhutan inspireert de wereld*. Tielt: Uitgeverij Lannoo.
- Galenkamp, H. (2009). *Krachtige leraren, prachtig onderwijs. Naar meer contact en bezieling in de school*. Amersfoort: CPS Uitgeverij.
- Galenkamp, H. (2017). *Professionele cultuur en welbevinden*. Artikel in JSW 7, maart 2017.
- Schut, J. (2011). *Koersboekje voorkomt irritatie*. Artikel in Van Twaalf tot Achtien, 23 (2), 44-45.
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, NY: The Free Press.