

## Samen bouwen aan Positief Onderwijs: wat kun je als schoolleider doen?

### De Nieuwe Meso

Saskia Tjepkema, Eefje Teeuwisse en Annechien van Buurt

*In toenemende mate besteden scholen aandacht aan zaken als talent, welbevinden, motivatie weerbaarheid en creativiteit. Positief Onderwijs is de verzamelnaam voor alles wat een school doet om bewust te werken aan een balans tussen aandacht voor prestaties en voor welbevinden. Zowel van leerlingen, als van docenten. In dit artikel beschrijven de auteurs wat een schoolleider kan doen om in de school met Positief Onderwijs aan de slag te gaan.*

De vraag ‘Hoe ontwikkelen en versterken we het welbevinden van zowel leerlingen als docenten?’ is volgens schoolleider en onderzoeker Mathew White (2015) essentieel en tijdloos. Immers, ‘scholen zijn gemeenschappen, geen fabrieken’. Onderwijs vraagt een manier van samenwerken en samen leven waarin aandacht is voor *zowel* prestaties als welbevinden. Wanneer leerlingen goed in hun vel zitten, leren ze makkelijker. Docenten die gelukkig zijn in hun werk, functioneren effectiever. Inzichten uit de Positieve Psychologie en het gedegen onderzoek dat is gedaan naar hoe je die kunt vertalen naar zowel de klas als de school als geheel, bieden veel aanknopingspunten om aan het floreren van leerlingen en docenten op een doelbewuste manier aandacht te besteden (Seligman et al, 2009).

Scholen die dat doen, kiezen hier soms voor vanuit een wat meer negatieve aanleiding - zoals de wens om iets te doen aan het verminderen van stress, verzuim en depressieve klachten. Even zo vaak komt het voort uit de wens om jongeren niet alleen inhoudelijk voor te bereiden op een vervolgstudie of werk, maar in het algemeen toe te rusten met vaardigheden voor een gelukkig en gezond leven. *En* om als school een plek te zijn waar docenten en leerlingen met plezier en betrokkenheid werken.

### Positief Onderwijs in een notendop

Martin Seligman heeft als één van de grondleggers van de Positieve Psychologie jaren onderzoek gedaan naar datgene wat mensen helpt een goed en gelukkig leven te leiden. Hij heeft ook de term Positief Onderwijs bedacht, waarbij het gaat om de vragen:

- hoe je voor leerlingen het evenwicht vindt tussen aandacht voor cognitieve en praktische vakken enerzijds en het ontwikkelen van vaardigheden die belangrijk zijn om te floreren in het leven anderzijds, zoals optimisme, veerkracht en het vermogen om relaties op te bouwen.

- hoe je de school als geheel kunt blijven ontwikkelen als een positief systeem, waarin ruimte is voor zaken als werken vanuit talent en met energie, onderling vertrouwen en betekenisvol werken en leren.

Positief Onderwijs is dus een breed en veelomvattend begrip. Het PERMA-model dat Seligman ontwikkelde, is een bruikbare wegwijzer (2011). Dit model omvat het hele spectrum van vermogens en eigenschappen waarvan we inmiddels uit onderzoek weten dat ze een rol spelen bij menselijk welbevinden en floreren. Het bestaat uit vijf componenten:

- **P = Positive Emotions** zoals optimisme, hoop, dankbaarheid, veerkracht.
- **E = Engagement** oftewel betrokkenheid en flow: het vermogen om te leren en werken vanuit je talent en je vanuit focus en nieuwsgierigheid te verbinden aan zaken die er voor jou toe doen.
- **R = Relationships**, het vermogen om positieve (vriendschaps-) relaties te onderhouden en je deel te weten van een groter geheel.
- **M = Meaning**, weten welk groter goed of hoger doel voor jou de moeite waard is en hier aan kunnen bijdragen.
- **A = Accomplishments**, de vaardigheid om resultaten te bereiken en prestaties neer te zetten, onder meer door doorzettingsvermogen en creativiteit te tonen.

Positief Onderwijs gaat over het doelbewust ruimte maken voor deze componenten in het onderwijs en in de manier waarop je (samen)werkt. Dat kan op verschillende manieren. Aparte vakken geven, bijvoorbeeld over geluk, de groeimindset of talent, is een optie die scholen regelmatig kiezen. Vaak als start. Positief Onderwijs gaat echter verder dan dat. Het is een manier van doen die alle facetten van de school raakt. Van de reguliere lessen tot het personeelsbeleid. Het gaat niet eens zozeer altijd om *wat* je doet, maar meer nog om *hoe* je de dingen aanpakt in de praktijk van alledag.

Zoals een geschiedenisdocent die leerlingen een toetsvorm laat kiezen die aansluit bij hun talenten, bijvoorbeeld. Of een gymdocent die aan het eind van de les een verloren wedstrijd nabesprekt aan de hand van vragen als: 'hoe ga je om met verlies?' En: 'hoe houd je de sfeer goed in een team waarin niet iedereen hetzelfde niveau heeft?'. Maar ook om een schoolleider die functioneringsgesprekken over een nieuwe boeg gooit: niet met de competentiematrix in de hand, maar gericht op talent en energie. Of een teamleider die inzet op een nieuwe inrichting van de klassen, zodat die beter aansluit bij wat de docenten en leerlingen prettig vinden.

Dat Positief Onderwijs bijna meer een manier van doen is die in principe alle facetten van de school raakt (*whole school approach*) dan een te isoleren activiteit maakt het zowel lastig als eenvoudig om ermee te werken.

## Leidinggeven aan Positief Onderwijs

Misschien wel de belangrijkste manier waarop schoolleiders invloed uitoefenen op de ontwikkeling van Positief Onderwijs is de manier waarop ze hun rol invullen. Zowel in de stempel die ze drukken op de ‘harde kant’ van de organisatie (wat is het beleid, hoe komen teamplannen tot stand, hoe voer je functioneringsgesprekken....) als de ‘zachte kant’ (omgangsvormen, sfeer,...). Louis en Murphy (2018) deden een meta-analyse van onderzoeken naar het soort schoolleiderschap dat bijdraagt aan Positief Onderwijs. Ze kwamen tot de volgende kenmerken:

- Positieve focus: gerichtheid op het aanwezige potentieel, zowel van mensen (talent) als situaties (kansen), en op de vraag hoe je die verder ontwikkelt.
- Sterk waarden-gedreven: vertrekkend vanuit de wens om ‘goed te doen’ en aan het goede bij te dragen.
- Relatiegericht: een zorgzame en aanmoedigende houding ten opzichte van iedereen in de organisatie; gericht op verbinding.
- Dienende benadering: uitgaand van de vraag hoe je iedereen in de organisatie en daarbuiten kunt helpen zich te versterken.

Dit zegt iets over de wijze waarop je invulling kan geven aan je rol als schoolleider, maar nog niet zo veel over wat je concreet kunt doen op het moment dat je wilt bouwen aan Positief Onderwijs in de school. Wat kunnen we leren van schoolleiders die hier, soms al jarenlang, ervaring mee hebben? We zien vijf aanknopingspunten.

### 1. Positief Onderwijs komt van binnenuit

Onderwijs is mensenwerk en Positief Onderwijs al helemaal. Hoewel er allerlei behulpzame werkvormen beschikbaar zijn, blijken deze vooral succesvol als ze zijn gebaseerd op de eigen ervaring, creativiteit en drive van docenten én schoolleiders. Of het nou gaat om het werken aan kwaliteiten als dankbaarheid, optimisme en veerkracht of het verkennen van talenten en interesses, het is belangrijk dat docenten hier eerst zelf ervaring mee opdoen.

Veel scholen maken dan ook een begin met Positief Onderwijs door eerst (een groep) docenten bekend te maken met het gedachtegoed en hen in staat te stellen betekenisvolle ervaringen op te doen. Door bijvoorbeeld collega’s uit te nodigen elkaars talenten boven tafel te krijgen, door te leren over Positieve Psychologie en PERMA of door mindfulness-oefeningen uit te proberen, doen collega’s eerstehands ervaringen op. Op het moment dat deze activiteiten het eigen welbevinden van docenten raken, is de kans groot dat ze een vertaalslag kunnen en willen maken naar de leerlingen.

Dominic Randolph, schoolleider van de Riverdale Country School uit New York, werkt vanuit dat idee met *passion grants*: docenten kunnen een kleine beurs aanvragen om te investeren in een

activiteit die bijdraagt aan hun persoonlijk geluk. Of dat nou het volgen van tangolessen is of Vietnamese koken. Randolph: “De enige voorwaarde die ik stel is dat zij er zelf voor warm lopen en dat ze het effect ervan op de een of andere manier ten goede laten komen aan de gemeenschap in school. Docenten moesten er in het begin aan wennen, maar inmiddels zijn er elk jaar zo’n veertig docenten die er gebruik van maken. En het werkt. Het nodigt ze uit om meer van zichzelf te laten zien in school en in de klas en ze stimuleren dat daarmee ook bij onze leerlingen.”

## **2. Elke school een eigen accent**

Positief Onderwijs gaat over leerlingen en over docenten, over wat je in de les doet en daarbuiten en betreft het brede palet aan factoren dat van invloed is op welbevinden. Die holistische benadering is de kracht ervan maar brengt ook het risico mee dat je alles tegelijk aan wilt pakken. Het kiezen van een eigen focus en startpunt is daarom helpend. Zo werkt de Technische Tecmilenio Universiteit uit Mexico met het hele PERMA-model, maar legt men sterk de nadruk op het vinden van *zingeving* in het leven, werk en de studie. Iedereen wordt op verschillende manieren uitgenodigd een eigen betekenisvol doel te benoemen en daarmee aan de slag te gaan. Voor het Renaissance College in Hong Kong is *mindfulness* een belangrijk aandachtspunt. Consent scholengroep in Enschede legt de nadruk op *talent*. En het Trajectum College in Utrecht bouwt door middel van *herstelrecht* aan verantwoordelijkheid, onderlinge verbondenheid en een veilige sfeer in de school.

Belangrijk is dat datgene waarmee je begint sterk aansluit bij wat docenten, leerlingen en ouders belangrijk vinden en past bij je school. Geleidelijk kun je naar verbreding zoeken, zowel qua inhoud als qua aanpak.

## **3. De kracht van zelf vormgeven**

Er zijn veel goed uitgekristalliseerde werkvormen en aanpakken beschikbaar die kunnen bijdragen aan het welbevinden van leerlingen en docenten en aan het ontwikkelen van een positief schoolklimaat. Van lespakketten en gesprekstechnieken tot studiereizen. Hoe kies je? De kracht lijkt vooral te liggen in een *grassroots*-benadering: starten bij de werkvloer. Geoff Wheeler van Renaissance College in Hong Kong: “Bouwen aan positief onderwijs vraagt dat je de docenten zelf aan zet laat.”

Veel van de schoolleiders die we hebben gesproken kozen ervoor om niet een aanpak of programma te implementeren, maar om met het team op zoek te gaan. Naar waar het al werkt en al lukt, en waar je nog kansen ziet om meer te doen en daar gericht mee te experimenteren.

Deze aanpak boort creativiteit in de groep aan en voorkomt dat het voelt als ‘weer iets erbij’. Dat je als docent mede-vormgever bent van het Positief Onderwijs, en niet een strak opgelegd programma of methodiek hoeft te volgen, geeft veel energie. Wheeler: “Wij merkten bovendien dat

we veel van de activiteiten die we al deden net een iets andere draai konden geven en er dan veel meer mee bereikten.”

#### **4. Ouders en leerlingen zijn belangrijke partners**

Bouwen aan Positief Onderwijs doe je samen. Als schoolleider met je docenten. Als docent met je leerlingen. Als docenten met elkaar. Als school met ouders. Aandacht besteden aan talenten van leerlingen is vanzelfsprekender als je als docent ook talentgerichte gesprekken met je leidinggevende hebt. Werken aan een thema als dankbaarheid in de klas levert meer op als ouders in de aanpak zijn meegenomen en met kinderen thuis kleine oefeningen kunnen doen. Naast vragen als ‘Hoe geven we hier vorm aan?’ en ‘Wat zouden we (nog meer) kunnen doen?’ is de vraag ‘Met wie gaan we aan de slag?’ dus een heel wezenlijke.

Bij de Tecmilenio Universiteit was een conferentie met een brede groep betrokkenen zelfs de trigger om te kiezen voor Positief Onderwijs. In een periode waarin ze te kampen hadden met een sterke daling van het studentenaantal besloot het bestuur om niet zelf een plan te bedenken maar met alle actoren (studenten, docenten, andere personeelsleden, organisaties en alumni) te zoeken naar een aantrekkelijker manier van onderwijs-geven. Met als resultaat de keuze om te ontwikkelen richting een positief instituut. Sindsdien organiseert de school elk jaar een *Appreciative Inquiry* werkconferentie waar met studenten, medewerkers en ouders wordt gekeken naar wat is bereikt, en men met elkaar nadenkt over weer een volgende stap.

#### **5. Zicht op het effect helpt ontdekken wat werkt**

Naast enthousiast aan de slag gaan vraagt duurzaam bouwen aan Positief Onderwijs om stil te staan bij de opbrengst van gekozen aanpakken en de lessen die hieruit te leren zijn. Er zijn allerlei manieren om de effecten van wat je doet in kaart te brengen, van het afnemen van (zelfrapportage)vragenlijsten tot meer interactieve, kwalitatieve onderzoeksvormen.

Een mooi voorbeeld van de laatste benadering komt van de Stichting Het Zelfstandig Gymnasium die onderzoek heeft gedaan naar toetsingsvormen. Veel scholen van de stichting merkten dat de wijze waarop ze gewend waren te toetsen het welbevinden van zowel leerlingen als docenten in de weg zat. Verspreid over veertien scholen hebben ruim tachtig docenten geëxperimenteerd met een nieuwe aanpak. Alle docenten hebben hun eigen interventies geëvalueerd door het effect in kaart te brengen op thema's als het leerplezier van leerlingen, de mate van inzicht in het eigen leerproces, de relatie tussen de leerlingen en de docent en de leeropbrengsten. Ze gingen met leerlingen in gesprek over hun ervaringen en vroegen naar hun aanbevelingen. De gesprekken hadden als bijkomend positief effect dat de leerlingen zich serieus genomen en meer betrokken voelden bij wat de docenten deden en waarom.

Hoe je het ook aanpakt, kwantitatiever of meer kwalitatief, meten is belangrijk. Rhiannon McGee van Geelong Grammar School: “Wij meten, meten en meten. Daardoor kunnen we goed zien of

interventies uitpakken zoals we bedoelen. Soms ontdekken we ook dat iets wat voor een bepaalde groep werkt, voor een andere niets doet. En dan kunnen we bijstellen.”

### **De eerste stap: begin bij waarom**

Bouwen aan Positief Onderwijs is dus een proces. Dat kan heel goed starten met kijken naar wat je in je school al (onbewust) doet en waar kansen liggen om deze mooie voorbeelden en ervaringen uit te bouwen en te versterken. Dominic Randolph noemt die bewuste reflectie zelfs een van de sleutels: “We doen elke dag al veel dat bijdraagt; we zijn ons er alleen niet altijd bewust van. Tegelijk doen we ook dingen die juist niet bijdragen. Als we in scholen meer kunnen reflecteren op wat we doen en hoe dat uitpakt, en onze acties durven bijstellen, dan maken we al snel veel stappen.”

De volgende vragen kunnen behulpzaam zijn:

- Wat doen wij dat het welbevinden van leerlingen en docenten op school ten goede komt?
- Welke mooie voorbeelden zien we van hoe wij leerlingen helpen de vaardigheden te ontwikkelen die ze nodig hebben om zowel tijdens hun schooltijd als daarna een gezond en gelukkig leven te leiden?
- Wat in de manier waarop we het onderwijs en de begeleiding van leerlingen organiseren stelt ze in staat hun interesses, talenten en toekomstdromen te ontdekken, benutten en verder te ontwikkelen?
- Wat leren we van deze voorbeelden over wat voor ons goed werkt?
- Waar zien we kansen om nog meer positief onderwijs mogelijk te maken in de school?

Misschien wel de mooiste vraag om mee te starten komt van Martin Seligman zelf. Die gaat niet over het hoe, maar het waarom. Hij vroeg tijdens een onderzoek onder ouders: “Als je het in een paar woorden benoemt, wat wens je dan vooral voor je kinderen?” De antwoorden vertoonden een duidelijk patroon: ‘een gelukkig leven’, ‘dat ze vriendelijke volwassenen worden’, ‘dat ze zich goed voelen over zichzelf’, ‘een rijk gezins- en sociaal leven’. Anno 2018 is die vraag nog even krachtig, ook als je hem in je team stelt. Wat wens jij en je docenten voor jullie leerlingen? En wat maakt dat belangrijk voor je? Hiermee (her)ijk je ieders kompas en zet je de beweging in gang.

Meer informatie en inspiratie rond positief onderwijs verzamelen de auteurs op [www.waarderend-leren.nl](http://www.waarderend-leren.nl).

Saskia Tjepkema is adviseur en coach bij *Kessels & Smit, The Learning Company* en heeft ervaring als interim-manager in het onderwijs. Ze is co-auteur van *Waarderend Veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. E-mail: [stjepkema@kessels-smit.com](mailto:stjepkema@kessels-smit.com)

Eefje Teeuwisse en Annechien van Buurt zijn de initiatiefnemers van *Take a Step* en maken inzichten uit de positieve psychologie toepasbaar voor het onderwijs. Zij zijn de auteurs van *Waarderend leren in het voortgezet onderwijs*. Email: [eefje@takeastep.nl](mailto:eefje@takeastep.nl) en [annechien@takeastep.nl](mailto:annechien@takeastep.nl).

#### Bronnen:

- Seligman, M.E.P. (2011) *Flourish: a new Understanding of Happiness and Wellbeing and how to achieve them*. London: Free Press.
- White, M. A. & A. S. Murray (eds) (2015) *Evidence-Based Approaches in Positive Education: Implementing a Strategic Framework for Well-being in Schools*. Springer Publishers.
- Seligman, M., R. Ernst, J. Gillham, K. Reivich & M. Linkins (2009). Positive Education: Positive Psychology and Classroom Interventions In: *Oxford Review of Education*, Vol. 35, No. 3, pp. 293–311
- Citaten en voorbeelden in de tekst afkomstig van David Bott, Dominic Randolph, Geoff Wheeler, Rhiannon McGee en Mathew White door Saskia Tjepkema genoteerd tijdens het *International Positive Education Network: World Positive Education Accelerator (WPEA)* June 25-28, 2018. Texas, US. [www.ipen-festival.com](http://www.ipen-festival.com)