



UNIVERSITEIT
GENT

Werkervaring in secundaire scholen voor en tijdens COVID-19 (2019-2020)

Algemeen onderzoeksrapport

September 2020

Prof. dr. Adeliën Decramer

Prof. dr. Mieke Audenaert

Drs. Marie-Julie Heugens

Drs. Jolien Muylaert

Drs. Elias Janssen

View metadata, citation and similar papers at [researcher.life](https://www.researcher.life)

provided by Ghent University Academic Bibliography

powered by  COBE

 FACULTEIT ECONOMIE
EN BEDRIJFSKUNDE



Omslagfoto: © Photo by [Kelli Tungay](#) on [Unsplash](#). Free for use.

Onderzoeksproject onder leiding van:

Prof. dr. Adeliën Decramer

Prof. dr. Mieke Audenaert

© Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde

Onderzoeksgroep Personeels- en Organisatiemanagement
Tweekerkenstraat 2
9000 Gent
België

Contactpersoon:

Mieke Audenaert

Mieke.Audenaert@UGent.be

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	5
1.1. Situering onderzoeksproject	5
1.2. Gegevensbescherming	5
1.3. Structuur van het rapport	6
1.4. Datavergaring en representativiteit.....	7
2. GEMETEN CONSTRUCTEN : LEERKRACHTEN	10
2.1. Nieuwe variabelen gemeten naar aanleiding van COVID-19	10
2.1.1. <i>Angst voor het virus</i>	10
2.1.2. <i>Persoonlijk contact met COVID-19</i>	10
2.1.3. <i>Slapeloosheid</i>	11
2.1.4. <i>Privé-werk conflict</i>	11
2.1.5. <i>Werk-privé conflict</i>	11
2.1.6. <i>Organisationeel burgerschapsgedrag</i>	11
2.1.7. <i>Waargenomen gebruiksgemak van technologie</i>	12
2.1.8. <i>Responsiviteit</i>	12
2.1.9. <i>Communicatie tijdens afstandsonderwijs</i>	12
2.2. Individu : voor en tijdens COVID-19	16
2.2.1. <i>Welbevinden</i>	16
2.3. Job : voor en tijdens COVID-19	17
2.3.1. <i>Werkdruk</i>	17
2.3.2. <i>Rolconflicten</i>	17
2.4. Leiderschap : voor en tijdens COVID-19	17
2.4.1. <i>Rechtvaardigheid van de directeur</i>	17
2.4.2. <i>Feedback</i>	18

2.5. School : voor en tijdens COVID-19	19
2.5.1. <i>Ondersteuning vanuit de school</i>	19
2.5.2. <i>Relatie met de school</i>	19
2.5.3. <i>Onderlinge waardering leerkrachten</i>	20
2.6. Overzicht van de algemene resultaten	21
3. CONCLUSIE LEERKRACHTEN	22
4. GEMETEN CONSTRUCTEN : DIRECTEURS	24
4.1. Nieuwe variabelen gemeten naar aanleiding van COVID-19	24
4.1.1. <i>Vertrouwen in de regering</i>	24
4.1.2. <i>Angst voor het virus</i>	24
4.1.3. <i>Persoonlijk contact met COVID-19</i>	25
4.1.4. <i>Privé-werk conflict</i>	25
4.1.5. <i>Werk-privé conflict</i>	25
4.1.6. <i>Vertrouwen in de leerkrachten</i>	25
4.1.7. <i>Steun van de leerkrachten</i>	26
4.2. Individu : voor en tijdens COVID-19	26
4.2.1. <i>Welbevinden</i>	26
4.3. Job : voor en tijdens COVID-19	27
4.3.1. <i>Werkdruk</i>	27
4.3.2. <i>Rolconflicten</i>	27
4.4. School : voor en tijdens COVID-19	27
4.4.1. <i>Relatie met de school</i>	27
4.5. Overzicht van de algemene resultaten	28
5. CONCLUSIE DIRECTEURS	29
6. BRONNEN	31

1. INLEIDING

1.1. Situering onderzoeksproject

Dit onderzoeksrapport maakt deel uit van een breder onderzoeksproject dat een duidelijker inzicht tracht te verwerven in het personeelsbeleid binnen het Vlaams Secundair Onderwijs. Via verschillende vragenlijsten werd gepeild naar een aantal actuele thema's zoals planlast, personeelsbeleid, leiderschap en welbevinden.

Specifiek zal dit verslag dieper ingaan op de werkervaringen van leerkrachten en directeurs tijdens de COVID-19-epidemie. Ook wordt er waar mogelijk een vergelijking gemaakt met de verkregen resultaten uit het eerste algemene onderzoeksrapport van voor de coronacrisis. Daarnaast zullen er ook suggesties aan bod komen om de communicatie bij afstandsonderwijs te optimaliseren.

Dit onderzoek gaat uit van de Vakgroep Personeels- en Organisatiemanagement van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde aan de Universiteit Gent. Het onderzoeksproject staat onder leiding van Prof. dr. Adeliën Decramer en Prof. dr. Mieke Audenaert met medewerking van drs. Marie-Julie Heugens, drs. Jolien Muylaert, drs. Elias Janssen en drs. Isabeau Van Strydonck.

Indien u vragen of opmerkingen heeft omtrent dit onderzoek, kan u ons steeds contacteren (Mieke.Audenaert@UGent.be).

Ook voor vragen of interesse omtrent mogelijke onderzoeksprojecten in de toekomst, kan u contact opnemen met ons (Adeliën.Decramer@UGent.be).

1.2. Gegevensbescherming

Aangezien een goede bescherming van persoonsgegevens en privacy zeer belangrijk voor ons is, geven wij graag nog wat bijkomende informatie over onze werkwijze omtrent databescherming. Wij hanteren strenge normen met betrekking tot het verwerken van persoonsgegevens en hebben onze verwerkingsactiviteit geregistreerd in het AVG Register van de UGent. Bovendien hebben we in het kader van deze datacollectie een Data Management Plan aangemaakt.

Alle informatie die wij verzamelden in het kader van dit onderzoeksproject wordt strikt vertrouwelijk behandeld. De data is enkel toegankelijk voor de bij dit onderzoek betrokken onderzoekers. Dit betekent dat onze respondenten niet geïdentificeerd kunnen worden in onze rapporten of publicaties. Wij publiceren immers enkel geaggregeerde resultaten. Het cijfermateriaal dat in dit benchmarkrapport terug te vinden is, heeft dus geen betrekking op individuele personen. Het betreft steeds geaggregeerde informatie op schoolniveau.

Bij aanvang van de vragenlijst werd aan iedere respondent bijkomende informatie verschaft omtrent het doel van deze dataverzameling. Bovendien werd ook een uitgebreide privacyverklaring, conform de GDPR-wetgeving, aan de vragenlijst toegevoegd. Op deze manier konden de respondenten op een geïnformeerde manier beslissen om al dan niet deel te nemen aan dit vrijwillige onderzoek.

Tijdens de dataverzameling werd gewerkt met schoolcodes en volgnummers voor leerkrachten om zo reeds tijdens de datavergaring de identiteit van de respondenten maximaal te beschermen. Deze schoolcode zorgde er onder meer voor dat wij de data van leerkrachten binnen eenzelfde school konden samenvoegen zodat dit benchmarkrapport tot stand kon komen. Deze informatie wordt echter in een apart document bijgehouden zodat enkel personen die toegang hebben tot beide databestanden, kunnen achterhalen welke data van welke school afkomstig is. Bovendien kunnen de volgnummers van de leerkrachten niet gekoppeld worden aan de naam van een specifieke leerkracht.

Dit volgnummer is enkel bestemd om fouten, die gemaakt kunnen worden tijdens het ingeven van de data, makkelijker op te sporen. Verder konden de deelnemers er ook voor kiezen om hun e-mailadres in te vullen indien zij wensten deel te nemen aan onze vervolgbepvraging en ook kans wilden maken op een cadeaubon. Deze e-mailadressen gebruiken we enkel vertrouwelijk en worden afzonderlijk van de data bewaard.

Deze dataverzameling werd uitgevoerd door masterstudenten in het kader van hun masterproef. Er werd de studenten tijdens diverse informatiesessies op het hart gedrukt dat de informatievergaring persoonlijk en vertrouwelijk diende te verlopen. De deelnemende studenten hebben dan ook een vertrouwelijkheidsovereenkomst ondertekend waarin zij zich verbinden om de verkregen informatie op geen enkele manier publiek bekend te maken, deze studenten zijn daarnaast ook gebonden aan de UGent Generieke Gedragscode voor de verwerking van persoonsgegevens en vertrouwelijke informatie. Verder kregen de studenten de instructies om de vragenlijsten na afloop persoonlijk af te halen onder gesloten omslag zodat de anonimiteit tegenover de student en tegenover andere personen gewaarborgd bleef. Tot slot ontvingen de studenten geen volledige databestanden. Zij kregen enkel toegang tot de variabelen die relevant zijn voor hun eigen masterproef. In deze datasets werden schoolnamen, schoolcodes en e-mailadressen systematisch verwijderd.

De geaggregeerde data en resultaten uit deze studie zullen enerzijds gebruikt worden door masterstudenten aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde in het kader van hun masterproef aan de UGent. Anderzijds zullen wij de geaggregeerde data gebruiken in wetenschappelijke publicaties in het kader van een breder onderzoeksproject van de Vakgroep Personeels- en Organisatiemanagement van de UGent. De informatie die wij verzamelden, zal bijgehouden worden tot 10 jaar na het verschijnen van de laatste wetenschappelijke publicatie. Daarna worden de gegevens vernietigd.

1.3. Structuur van het rapport

De analyses van de gegevens die verzameld werden via onze enquêtes, leverden ons een groot aantal inzichten op. Deze bevindingen worden voor dit onderzoeksrapport ondergebracht in vier hoofdstukken :

- In hoofdstuk 2 wordt een overzicht gegeven van de gemeten constructen en de algemene resultaten van leerkrachten over alle scholen heen. Hierbij wordt waar mogelijk de vergelijking gemaakt met de verkregen resultaten van de vragenlijst van voor COVID-19 en de resultaten van tijdens COVID-19. Vervolgens komen er ook enkele suggesties aan bod om de communicatie bij afstandsonderwijs te verbeteren. Tot slot wordt er een overzicht gegeven van de algemene resultaten aan de hand van een tabel.

- Hoofdstuk 3 bevat een overzicht van de belangrijkste bevindingen en een algemene conclusie omtrent de werkervaring van leerkrachten tijdens de COVID-19-epidemie.
- In hoofdstuk 4 wordt opnieuw een overzicht gegeven van de bevroegde constructen en de algemene resultaten over alle scholen heen, ditmaal specifiek gericht op de directeurs. Ook hier wordt er telkens de vergelijking gemaakt met de resultaten van het onderzoeksrapport van voor COVID-19 en die van tijdens COVID-19. Vervolgens wordt er een overzicht gegeven van de algemene resultaten aan de hand van een tabel.
- Hoofdstuk 5 bevat enkele conclusies en een algemeen besluit omtrent de werkervaring van directeurs tijdens de coronacrisis.

1.4. Datavergaring en representativiteit

Zowel in de bevraging van voor als deze van tijdens de COVID-19-epidemie werd er gepeild naar een aantal persoonskenmerken die ons toelaten een beter inzicht te krijgen in onze respondenten. Zoals terug te vinden in tabel 1, werden er tijdens de eerste bevraging van voor de coronacrisis in totaal 1121 mensen bevroegd, waarvan 1025 leerkrachten en 96 directeurs.

Tabel 1 : Verdeling van de deelnemers volgens functie (1^e bevraging voor COVID-19)

<i>Functie</i>	<i>Aantal</i>
<i>Leerkrachten</i>	1025
<i>Directeurs</i>	96
<i>Totaal</i>	1121

Tijdens de tweede bevraging van 21 april tot en met 22 mei 2020 vulden er in totaal 294 leerkrachten en 75 directeurs de vragenlijst in, wat een totaal van 369 respondenten geeft. Dit is ook weergegeven in onderstaande tabel. In deze periode werd er door de regering gecommuniceerd dat de lessen nog steeds opgeschort zouden blijven. De scholen bleven wel open voor noodopvang voor een klein aantal leerlingen van wie de ouders werkten in de zorgsector of in de openbare veiligheid. Daarnaast werd er ook voor het eerst pre-teaching opgelegd aan de secundaire scholen om het schooljaar goed te kunnen afronden.

Tabel 2 : Verdeling van de deelnemers volgens functie (2^e bevraging tijdens COVID-19)

<i>Functie</i>	<i>Aantal</i>
<i>Leerkrachten</i>	294
<i>Directeurs</i>	75
<i>Totaal</i>	369

In tabel 3 “Verdeling van de deelnemers volgens geslacht (1^e bevraging voor COVID-19)” worden de onderlinge verhoudingen tussen de geslachten binnen elke functiegroep weergegeven voor de 1^e bevraging van voor de coronacrisis. Binnen de gehele groep zijn de vrouwen hier in de meerderheid met 65% van de totale steekproef. Wanneer we specifiek kijken binnen elke functiegroep, zien we dat er ook meer vrouwelijke leerkrachten zijn (67%) dan mannelijke leerkrachten (33%) tijdens deze bevraging. Binnen de groep van directeurs ligt de verhouding omgekeerd: hier zien we een meerderheid van mannelijke directeurs (56%) ten opzichte van vrouwelijke directeurs (44%).

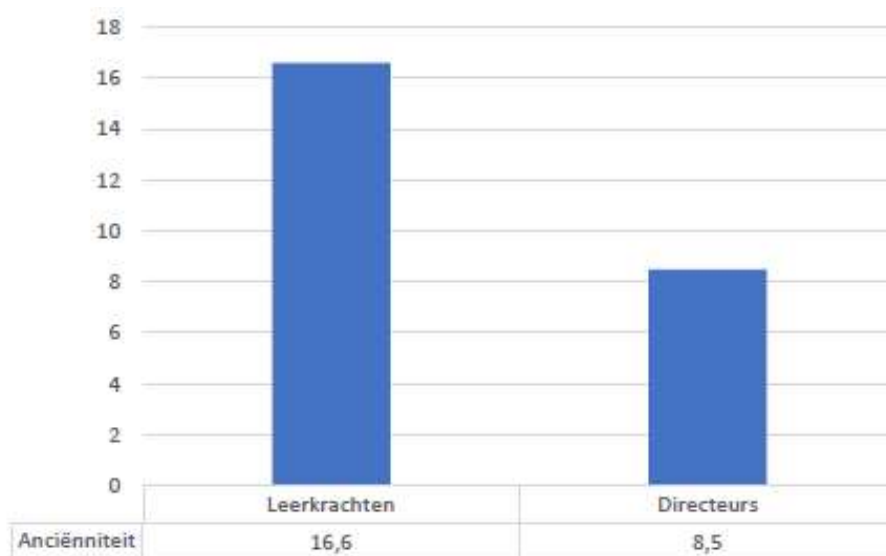
Tabel 3 : Verdeling van deelnemers volgens geslacht (1^e bevraging voor COVID-19)

	<i>Leerkrachten</i>	<i>Directeurs</i>	<i>Totaal</i>
<i>Mannen</i>	33%	56%	35%
<i>Vrouwen</i>	67%	44%	65%
Totaal	1025 (= 100%)	96 (= 100%)	1121 (= 100%)

Wanneer we voor de 2^e bevraging, die afgenomen werd tijdens de coronacrisis, kijken naar de onderlinge verhoudingen tussen de geslachten, zien we een meerderheid van vrouwelijke respondenten. Zo is er 27,2% van de bevrageden van het mannelijke geslacht en 64,8% is vrouw.

In figuur 1 “Gemiddelde leeftijd per functie (1^e bevraging voor COVID-19)” wordt de gemiddelde leeftijd van de deelnemers per functie weergegeven. We kunnen hier vaststellen dat de gemiddelde leeftijd van de directeurs hoger ligt dan die van de leerkrachten, namelijk respectievelijk 49,6 jaar en 41,5 jaar.

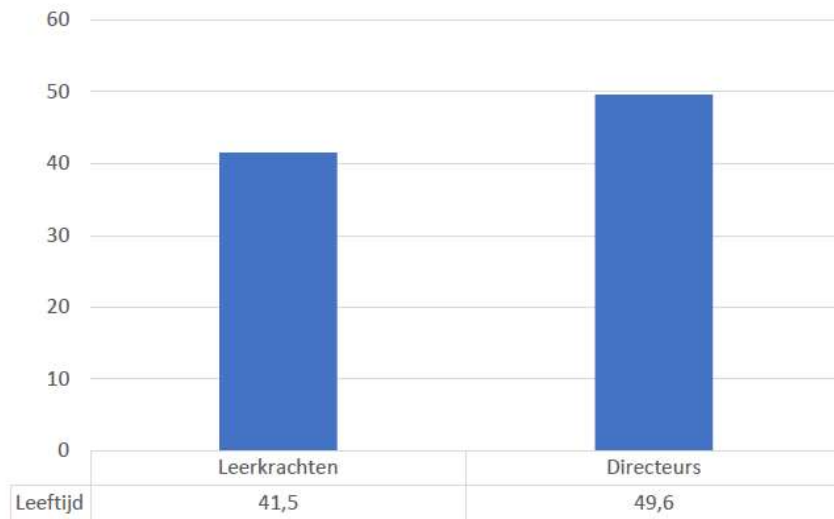
Figuur 1 : Gemiddelde leeftijd per functie (1^e bevraging voor COVID-19)



Bij de 2^e bevraging komen we uit op een gemiddelde leeftijd van 41,11 jaar over alle 369 respondenten heen. Hiervan is de jongste respondent 22 jaar en de oudste 64 jaar oud.

In figuur 2 “Anciënniteit van de deelnemers (1^e bevraging voor COVID-19)” wordt een overzicht gegeven van de anciënniteit van de deelnemers, opgedeeld volgens functie. De gemiddelde anciënniteit van de leerkrachten bedraagt 16,6 jaar. De directeurs hebben een gemiddelde anciënniteit van 8,5 jaar.

Figuur 2 : Gemiddelde anciënniteit per functie (1e bevraging voor COVID-19)



Voor de tweede vragenlijst is er een gemiddelde anciënniteit van 16,60 jaar gemeten over alle respondenten heen. Waarvan het minimum één jaar bedraagt en het maximum 43 jaar anciënniteit.

2. GEMETEN CONSTRUCTEN : LEERKRACHTEN

In dit hoofdstuk worden de verschillende thema's die bevestigd werden bij de leerkrachten besproken en telkens kort wetenschappelijk toegelicht. Specifiek gaat het hier om vijf overkoepelende thema's, namelijk : 'Nieuwe variabelen gemeten naar aanleiding van COVID-19', 'Individu', 'Job', 'Leiderschap' en 'School' telkens voor en tijdens COVID-19. Elk van deze thema's wordt nogmaals onderverdeeld in uiteenlopende indicatoren. Bij deze indicatoren wordt er telkens een gemiddelde score weergegeven die verwijst naar de volledige steekproef. Het gaat hier dus niet om scores van individuele scholen of leerkrachten maar om totale gemiddeldes. Ook wordt er per indicator een vergelijking gemaakt met de verkregen resultaten uit het eerste algemene onderzoeksrapport van voor COVID-19. Daarnaast komen er ook suggesties aan bod om de communicatie tussen leerlingen en leerkrachten tijdens afstandsonderwijs te optimaliseren. Op het einde van dit hoofdstuk worden alle besproken indicatoren en gemiddelde scores nogmaals overzichtelijk weergegeven aan de hand van een tabel.

2.1. Nieuwe variabelen gemeten naar aanleiding van COVID-19

Naar aanleiding van de coronacrisis zijn er tijdens de tweede bevestiging van 21 april tot en met 22 mei 2020, enkele nieuwe variabelen gemeten. Dit zijn zaken die specifiek gerelateerd zijn aan COVID-19 en die dus rechtstreeks of onrechtstreeks gevolgen kunnen hebben voor leerkrachten en het uitoefenen van hun functie. Deze variabelen zijn niet gemeten tijdens de eerste bevestiging van voor de coronacrisis, waardoor er dus geen vergelijking kan worden gemaakt tussen de twee vragenlijsten.

2.1.1. Angst voor het virus

Angst voor het coronavirus werd gemeten aan de hand van een schaal die werd opgesteld door Guvenc en collega's (2011). Enerzijds werd er getoetst naar de gepercipieerde gevoeligheid van de respondent om COVID-19 te krijgen en anderzijds werd er ook gekeken naar de perceptie die de respondent heeft over de ernst van het virus. Gemiddeld scoren leerkrachten hier **3,97 op een schaal van 7**, wat impliceert dat de meeste leerkrachten een reële angst voor COVID-19 hebben en zich hier dan ook zorgen over maken.

2.1.2. Persoonlijk contact met COVID-19

Om het persoonlijk contact van leerkrachten met COVID-19 te achterhalen, werd er onder andere gevraagd of er bij de respondent in kwestie, bij een familielid of bij een kennis ervan al het coronavirus vastgesteld is. Hier gaven **90,1% van de leerkrachten aan dat er geen corona bij hen vastgesteld is in de afgelopen weken en dat ze ook niet vermoeden dit gehad te hebben in lichte mate.**

Daarnaast geeft 6,2% wel aan dat er iemand van zijn of haar familie besmet is geraakt met het virus in de afgelopen weken. Verder antwoordde 3,7% van de respondenten dat er de afgelopen weken iemand die emotioneel dicht bij hen staat, is opgenomen in het ziekenhuis of overleden is aan het coronavirus. Hoewel er bij leerkrachten een reële angst is voor het virus, zijn er dus slechts een heel beperkt aantal van hen die effectief al in aanraking zijn geweest met COVID-19. Daarvan heeft de overgrote meerderheid van de leerkrachten zelf geen corona gehad en ook geen symptomen ervaren.

2.1.3. Slapeloosheid

Vervolgens werd er ook getoetst naar de nachtrust van leerkrachten tijdens de coronacrisis en dan meer bepaald naar hun eventuele slapeloosheid. Dit werd gemeten aan de hand van een schaal uit het onderzoek van Scott en Judge (2006). Zo werd er onder andere gepeild naar de moeite die leerkrachten ervaren om in slaap te vallen en te blijven en naar de keren dat men 's nachts wakker wordt. Hier werd een gemiddelde score gemeten van **2,89 op 7**, dit wil zeggen dat leerkrachten eerder in beperkte mate slechter slapen of last hebben van slapeloosheid. Belangrijk hierbij om te vermelden is dat de onderlinge verschillen tussen individuele leerkrachten wel groot zijn, wat impliceert dat bepaalde leerkrachten hier meer last van ondervinden dan anderen. Maar de meeste leerkrachten hebben dus een relatief goede nachtrust ondanks de coronacrisis en eventueel bijkomende stress of angst.

2.1.4. Privé-werk conflict

Privé-werk conflict verwijst naar de interferentie van uw privéleven met uw werkleven als leerkracht. Dit werd gemeten door middel van een schaal die werd opgesteld door Netemeyer, Boles en McMurrian (1996). Het meetinstrument gaat na in welke mate de noden of eisen van het gezinsleven van mensen hun werkgerelateerde activiteiten verstoren. Gemiddeld scoren leerkrachten hier een **3,09 op een schaal van 7**, dit impliceert dat leerkrachten in lichte mate een privé-werk conflict ervaren tijdens de coronacrisis.

2.1.5. Werk-privé conflict

Werk-privé conflict wijst op de interferentie van uw werkleven als leerkracht met uw privéleven. Via de schaal van Netemeyer en collega's (1996) wordt met andere woorden nagegaan in welke mate iemands werk zijn of haar privéleven verstoort. Hier scoren leerkrachten tijdens de coronacrisis gemiddeld een **3,54 op 7**, wat wil zeggen dat ze wel hinder ondervinden in hun gezinsleven door hun werk maar niet in extreme mate. Zo kan men bijvoorbeeld bepaalde gezinsverantwoordelijkheden onvolledig vervullen doordat het werk teveel tijd in beslag neemt of stress oplevert, maar dit is voor de meeste leerkrachten dus niet het geval.

2.1.6. Organisationeel burgerschapsgedrag

Organisationeel burgerschapsgedrag gaat kijken naar hoeveel moeite een medewerker doet voor gedrag dat buiten zijn of haar officiële rol valt. Dit werd gemeten aan de hand van een schaal uit het onderzoek van Lynch en collega's (1999). Voor leerkrachten in tijden van corona kunnen dit zaken zijn als suggesties doen om afstandsonderwijs te verbeteren, collega's aanmoedigen om nieuwe manieren uit te proberen voor afstandsonderwijs, positief spreken over de school tegenover anderen... De gemiddelde score bij leerkrachten hiervoor is **5,10 op een schaal van 7**. Dit is een hoge score op vlak van organisationeel burgerschapsgedrag en wijst er dus op dat leerkrachten tijdens de coronacrisis vrij veel moeite doen voor gedrag dat buiten hun officiële rol van leerkracht valt.

2.1.7. Waargenomen gebruiksgemak van technologie

Waargenomen gebruiksgemak wijst op de mate waarin iemand van mening is dat het gebruik van bepaalde technologieën zonder veel inspanning verloopt. Dit construct werd gemeten door middel van een schaal die opgesteld werd door Venkatesh en Davis (2000). Zo werd er in onze vragenlijst onder andere gepeild naar de duidelijkheid en begrijpbaarheid van online technologieën tijdens afstandsonderwijs, naar de mate van mentale inspanning die ervoor nodig is en naar de mate van gemak bij het gebruik. Gemiddeld scoren leerkrachten hier **4,31 op 7**, wat impliceert dat ze een gematigd gebruiksgemak ervaren bij de gebruikte technologie tijdens afstandsonderwijs. We kunnen dan ook concluderen dat de meeste leerkrachten geen grote problemen ervaren met het gebruik van nieuwe technologieën in het kader van afstandsonderwijs, maar dat er hier wel nog extra op kan ingezet worden.

2.1.8. Responsiviteit

Bij responsiviteit wordt er getoetst naar het reactievermogen van een bepaald persoon of een bepaalde organisatie. Specifiek werd in onze vragenlijst gepeild naar verschillende zaken gerelateerd aan COVID-19. Bijvoorbeeld responsiviteit van administratief personeel op vragen en problemen, begeleiding en technische ondersteuning bij afstandsonderwijs, up-to-date informatie over schoolroosters waar mogelijk... Leerkrachten gaven hun school hier gemiddeld een **5,28 op 7**, wat impliceert dat ze vinden dat hun school passend heeft gereageerd op de crisis en voldoende ondersteuning bood.

2.1.9. Communicatie tijdens afstandsonderwijs

In onze vragenlijst werd ook gepeild naar nieuwe ideeën om de communicatie tussen leerkrachten en leerlingen te optimaliseren tijdens de periode van afstandsonderwijs. Hier kwamen enkele nuttige suggesties aan bod die hieronder opgedeeld zijn in drie verschillende categorieën namelijk Suggesties voor in de klas, Suggesties voor het lerarenteam en Suggesties voor het directieteam. Deze tips kunnen dus zowel van toepassing zijn op leerkrachten als op de aanpak van directeurs. Hieronder vindt u een algemeen en samenvattend overzicht van alle gegeven antwoorden van de leerkrachten. Daarnaast is het belangrijk te vermelden dat er al heel wat van de leerkrachten aangeven dat zij reeds tevreden zijn over hun communicatie tijdens afstandsonderwijs en dat zij ook voor huidig schooljaar hun specifieke aanpak zullen behouden mits kleine aanpassingen.

Suggesties voor in de klas

1. Breng structuur aan in de dag

Tijdens afstandsonderwijs is het van belang dat leerlingen duidelijk weten wat er van hen verwacht wordt. Veel leerkrachten gaven dan ook als tip om zelf een dagplanning of weekplanning op te maken voor alle leerlingen, dit kan gaan van korte to-dolijstjes tot een uitgewerkte planning per uur. Op deze manier hebben leerlingen ook een houvast waarop ze kunnen terugvallen en wordt zelfregie ook aangemoedigd. Tegelijk wordt het duidelijk voor de leerlingen dat er ook thuis gewerkt moet worden voor school en dat afstandsonderwijs niet gelijkstaat aan vakantie.

2. Duidelijke communicatie

Een groot deel van de leerkrachten gaf in onze vragenlijst aan dat de communicatie tussen hen en hun leerlingen soms wat stroef verliep. Sommige van hen kregen dagelijks mails van leerlingen over zaken die eigenlijk al eerder gecommuniceerd waren. Om dit te vermijden kan men als leerkracht een vast tijdstip afspreken met de leerlingen waarop er gecommuniceerd zal worden omtrent taken, online lessen of eventuele toetsen. Communiceer hierover ook telkens op één kanaal bijvoorbeeld alles via Smartschool, e-mail, Teams... of probeer toch zeker de gebruikte kanalen te beperken. Op deze manier is het voor leerlingen ook duidelijk waar ze alle informatie achteraf nog kunnen terugvinden. Daarnaast kan er ook per klas één verantwoordelijke leerling worden aangeduid die alle eventuele vragen bundelt en dit dan als enige communiceert naar de leerkracht.

3. Stappenplan voor online tools

Ook voor online tools geldt dezelfde tip als hierboven, namelijk hou het beperkt. Hoewel jongeren tegenwoordig gekend staan als digitale allesweters zijn tools als Bookwidgets, Loom, Bongo... ook nieuw voor hen. Sommige leerlingen zijn hier nu eenmaal sneller mee weg dan anderen. Voorzie daarom ook voor leerlingen een korte instructievideo of stappenplan. Op deze manier zorgt het gebruik van online tools ook niet voor extra stress bij leerlingen en wordt het mailverkeer tot een minimum gebracht.

4. Persoonlijk contact

Vervolgens komt het belang van persoonlijk contact met de leerlingen ook vaak terug in de suggesties uit onze vragenlijst. Leerlingen moeten zich gezien en gewaardeerd voelen, dit kan enkel door oprechte en persoonlijke aandacht. Plan daarom wekelijks of maandelijks een digitaal moment in met de hele klas om leerlingen te laten praten over hoe ze hun week of maand beleefd hebben. Dit kan via sociale media verlopen maar kan even goed via online tools zoals Microsoft Teams, maar probeer verder te gaan dan enkele algemene mails om te vragen hoe het gaat. Want deze gesprekken mogen er gerust ontspannend aan toe gaan en zijn dan ook belangrijk voor het welzijn van de leerlingen. Maak deze digitale momenten wel best verplicht voor iedereen, op deze manier haken er geen leerlingen af en wordt het geen één-op-één gesprek. Stel hen daarnaast ook gerust dat ze hun hart mogen luchten en dat ze op een respectvolle manier kunnen vertellen wat er hen eventueel dwarszit en hoe je hen als leerkracht kan helpen.

Suggesties voor het lerarenteam

1. Digitale koffieklets

Net zoals bij de leerlingen, is ook een goede relatie met uw collega-leerkrachten van essentieel belang tijdens afstandsonderwijs. In onze vragenlijst viel het op dat heel veel leerkrachten aangaven dat er nog te weinig onderlinge communicatie was tussen collega's waardoor er soms verwarring ontstond bij de leerlingen. Hou daarom wekelijks een online gesprek met collega's van dezelfde vakgroep om duidelijke afspraken te maken omtrent communicatie, taken en eventuele toetsen maar houdt zeker ook contact met leerkrachten van andere vakken. Spreek bijvoorbeeld af hoe jullie omgaan met leerlingen die geen laptop hebben thuis of naar wie jullie verwijzen bij technische problemen. Uniformiteit is dan ook de sleutel tot succes in tijden van COVID-19 en op die manier blijft iedereen ook verbonden met elkaar.

Maak van dit digitaal gesprek ook gebruik om eens te luisteren naar elkaar, gooi alle frustraties en zorgen eruit en zoek samen naar een oplossing. Zo wordt de collegialiteit ondersteund en worden er ook essentiële zaken afgesproken onder elkaar.

Dit digitale moment kan ook opgesplitst worden in verschillende rondes, zo stelden sommige respondenten voor om een innovatieve ronde te houden onder collega's waarin allerlei digitale zaken besproken kunnen worden. Hou bijvoorbeeld ook een complimentenronde en steek collega's die het wat moeilijker hebben een hart onder de riem, dit zorgt voor steun, onderlinge verbondenheid en werkt motiverend.

2. Tijd van alle leerkrachten optimaal benutten

Tijdens de coronacrisis lag de nadruk vooral op de hoofdvakken, wat toch wel voor stress zorgde bij de leerkrachten in kwestie. In onze vragenlijst kwam dan ook naar voren dat die leerkrachten vaak minder tijd hadden om aandacht te besteden aan het welzijn van hun leerlingen. Een suggestie die vaak naar voor kwam was dan ook om een aantal verantwoordelijke leerkrachten aan te stellen hiervoor. Leerkrachten lichamelijke, plastische of muzische opvoeding hadden het bijvoorbeeld iets minder druk en zouden hier kunnen inspringen. Durf dit gerust af te spreken tijdens een digitaal gesprek, op die manier wordt de tijd van alle leerkrachten optimaal benut en kan men ook elkaars werklast intomen.

3. Duidelijke afspraken omtrent gedemotiveerde leerlingen

In onze vragenlijst gaven sommige leerkrachten aan dat ze niet wisten hoe ze best konden reageren op afwezige of gedemotiveerde leerlingen. Zo waren er vaak bepaalde leerlingen niet aanwezig tijdens digitale lesmomenten, dienden ze taken niet in of reageerden ze niet op hun mails. Allereerst is het van belang om hier een eenduidig beleid rond te vormen. Indien een leerling niet bereikbaar is op het afgesproken moment, neem dan contact op met hem of haar om te horen wat er aan de hand is. Probeer dit eventueel ook via sociale media, dit kanaal is informeler en wordt vaker bekeken door leerlingen. Reageer en communiceer hier als team duidelijk op en volg daarin dezelfde afspraken. Maak ook bij de leerlingen zelf duidelijk dat als ze niet willen meewerken er bepaalde sancties aan vasthangen, zodat er achteraf geen discussie mogelijk is. Maak hiervoor als lerarenteam eventueel een draaiboek aan, zodat alles zo vlot mogelijk kan verlopen. Belangrijk hierbij is dat je je als team aan dezelfde afspraken houdt en hiervan niet afwijkt.

4. Handleiding voor online tools

Net zoals bij de leerlingen, hebben sommige leerkrachten meer moeite met de digitale tools voor afstandsonderwijs dan andere collega-leerkrachten. Zeker de iets oudere leerkrachten geven aan dat hier soms nog te weinig aandacht aan wordt besteed. Beperk daarom in eerste plaats de digitale communicatiemiddelen en zorg er daarnaast als team ook voor dat er een handleiding of stappenplan ter beschikking wordt gesteld. Want ook nu nog blijkt uit onze vragenlijst dat sommige leerkrachten hier moeite mee hebben. Schakel daarom ook IT-leerkrachten of leerkrachten die goed met deze digitale tools kunnen werken in om eventueel online sessies te organiseren in kleine groepjes. Doe dit op maat van de leerkrachten, zonder dat dit extra belasting met zich meebrengt voor de deelnemers of de lesgevers.

Suggesties voor het directieteam

1. Heldere en eenduidige communicatie

Uit onze vragenlijst blijkt dat niet alle leerkrachten even tevreden waren over de communicatie die ze ontvingen van hun directie. Vaak terugkomende zaken waren bijvoorbeeld een teveel of net een gebrek aan communicatie. Als directieteam is het daarom belangrijk om hier een goede balans in te vinden. Communiceer zaken dan ook niet te snel, wacht liever af en geef dan meteen de juiste afspraken en verwachtingen door. Zo zorgt dit niet voor verwarring bij de leerkrachten en levert dit hen geen onnodige stress op. Peil daarnaast ook naar de verschillende percepties die leerkrachten hebben over de communicatie.

Spreek als directie daarnaast ook een vast tijdstip af waarop er nieuwe zaken gecommuniceerd worden en dit mag gerust heel specifiek zijn, bijvoorbeeld elke vrijdagochtend om 9u. Hou ook vaste vergadermomenten met leerkrachten. Onze respondenten gaven namelijk aan dat zij zich soms niet gehoord voelden door hun directie of dat er te weinig rekening werd gehouden met hun visie. Sta hier als directieteam dan ook voor open en geef leerkrachten daarnaast ook voldoende vrijheid om hun lessen in te delen. Toon in deze digitale vergadermomenten ook voldoende interesse voor de zorgen van het lerarenteam. Uit onze vragenlijst blijkt dat leerkrachten dit persoonlijke contact meer op prijs stellen dan een algemeen nieuwsbericht of formele e-mail. Geef hierbij dan ook aan dat je vertrouwen hebt in je leerkrachten en dat ze op de steun en het begrip van het directieteam kunnen rekenen. Op deze manier kunnen leerkrachten net iets meer intrinsiek gemotiveerd worden en voelen ze zich geapprecieerd. Maak hierbij in de mate van het mogelijke ook tijd voor individuele contacten met leerkrachten.

2. Anoniem vragenplatform

Bepaalde leerkrachten gaven aan dat er op hun school zoiets bestaat als een anoniem vragenplatform. Dit is een vrij gekozen online platform waarop leerkrachten anoniem hun vragen of frustraties kwijt kunnen. Dit kan gaan over hun eigen lessen maar kunnen ook vragen inhouden op schoolniveau. Dit alles wordt dan door het directieteam gebundeld en de belangrijkste vragen en opmerkingen komen aan bod tijdens de online vergadermomenten. Op deze manier kunnen er ook interessante zaken aangehaald worden waar ook andere leerkrachten iets aan hebben.

2.2. Individu : voor en tijdens COVID-19

2.2.1. Welbevinden

In onze vragenlijsten werd er aan de hand van verschillende constructen gepeild naar het welbevinden van leerkrachten zowel voor als tijdens de coronacrisis. Meer specifiek werd er in beide bevestigingen gekeken naar hun job tevredenheid, bevlogenheid en burn-out (emotionele uitputting). Elk van deze constructen wordt hieronder telkens vergeleken met de gemiddelde scores uit het onderzoeksrapport van voor COVID-19.

Job tevredenheid

Job tevredenheid werd gemeten aan de hand van een schaal die werd opgesteld door Cammann en collega's (1979). Hierbij werd aan de respondenten gevraagd hoe tevreden zij over het algemeen zijn binnen hun job als leerkracht. Voor de uitbraak van COVID-19 scoorden leerkrachten hier gemiddeld **5,69 op een schaal van 7**. Dit impliceerde dat de meeste leerkrachten tevreden waren binnen hun job. Bij de bevestiging tijdens de corona is dit cijfer echter heel licht gedaald naar **5,51 op 7**. Over het algemeen zijn leerkrachten dus ook tijdens de coronacrisis tevreden met hun job.

Bevlogenheid

Bevlogenheid kan gedefinieerd worden als een positieve, bevredigende, werkgerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door kracht, toewijding en absorptie (Schaufeli et al., 2002). 'Kracht' treedt op wanneer medewerkers veel energie en mentale veerkracht ervaren bij het uitvoeren van hun taken (Borst et al., 2019; Schaufeli et al., 2002). 'Toewijding' daarentegen, verwijst naar de gevoelens van medewerkers met betrekking tot betekenis, trots, enthousiasme en inspiratie voor hun werk. Tot slot ervaren medewerkers gevoelens van 'absorptie' wanneer ze volledig opgaan in hun werk. Kortom, bevlogen medewerkers ervaren meer energie en zijn enthousiaster over hun werk (Bakker, 2015).

De mate van bevlogenheid bij leerkrachten werd gemeten aan de hand van de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2019). Bij de bevestiging van voor COVID-19 scoorden de respondenten hier gemiddeld een **5,59 op 7**. Tijdens de coronacrisis is deze gemiddelde score bij leerkrachten gedaald naar **5,23 op een schaal van 7**. Leerkrachten hebben dus nog steeds een hoge mate van bevlogenheid, ook al is dit heel licht gedaald sedert COVID-19.

Burn-out (emotionele uitputting)

Burn-out levels werden gemeten aan de hand van een meetinstrument ontwikkeld door Schaufeli en Van Dierendonck (2000). Deze schaal meet hoe emotioneel uitgeput en vermoeid mensen zijn door hun werk. Hoe dichter de score aanleunt bij 7, hoe meer men zich opgebrand, vermoeid en leeg voelt na een werkdag. Hier zien we een gemiddelde score van **3,15 op 7** bij de bevestiging van leerkrachten voor COVID-19. Dit wijst erop dat onze respondenten zich eerder niet, of slechts in lichte mate, uitgeput en opgebrand voelen na een werkdag. Tijdens de coronacrisis is dit gemiddelde cijfer gedaald naar **3,06 op 7**, wat impliceert dat leerkrachten zich tijdens de coronacrisis iets minder uitgeput voelen na een werkdag dan voor de crisis.

2.3. Job : voor en tijdens COVID-19

2.3.1. Werkdruk

Werkdruk werd gemeten door middel van een schaal die werd ontwikkeld door Demerouti en collega's (2009). Om de werkdruk bij leerkrachten in kaart te brengen, werd zowel gepeild naar hun hoeveelheid werk, alsook of zij voldoende tijd hebben om dit werk te verzetten. De werkdruk bij leerkrachten voor de coronacrisis was gemiddeld **4,54 op 7**. Dit geeft aan dat leerkrachten werkdruk ervaren, maar niet in extreme mate. Tijdens de bevraging gedurende COVID-19 scoorden leerkrachten hier gemiddeld **4,09 op 7**, dit is dus iets minder dan ervoor. Het impliceert dat leerkrachten iets minder werkdruk ervaren dan voor de coronacrisis.

2.3.2. Rolconflicten

In dit onderdeel werd nagegaan of leerkrachten een duidelijk beeld hebben van wat van hen verwacht wordt tijdens het uitoefenen van hun job en of ze weten wat hun verantwoordelijkheden exact inhouden. Dit construct werd gemeten aan de hand van een meetinstrument ontwikkeld door Rizzo, House en Lirtzman (1970). Hoe dichter de score aanleunt bij 7, hoe meer rolconflicten zij ervaren in hun job. Gemiddeld scoorden leerkrachten hier **2,72 op 7**, wat impliceert dat ze hun takenpakket vrij duidelijk vinden. Wanneer we dit vergelijken met de score van tijdens de coronacrisis, zien we dit gemiddelde cijfer dalen naar **1,71 op 7**. Dit wil zeggen dat leerkrachten hun takenpakket gedurende COVID-19 wat duidelijker vinden dan voordien.

2.4. Leiderschap : voor en tijdens COVID-19

2.4.1. Rechtvaardigheid van de directeur

Interactionele rechtvaardigheid verwijst naar de manier waarop een individu behandeld wordt door zijn of haar leidinggevende wanneer er bepaalde beslissingen worden genomen (Bies & Moag, 1986). Een studie van Colquitt (2001) suggereert dat interactionele rechtvaardigheid dient opgesplitst te worden in twee componenten, namelijk interpersoonlijke en informationele rechtvaardigheid. Beide componenten werden gemeten aan de hand van een schaal ontwikkeld door Colquitt (2001).

Interpersoonlijke rechtvaardigheid

Interpersoonlijke rechtvaardigheid weerspiegelt de mate waarin leerkrachten op een beleefde, waardige en respectvolle manier behandeld worden door hun directeur. We zien hier een gemiddelde score van **6,15 op 7**. Dit toont aan dat, over het algemeen, directeurs hun leerkrachten op een zeer beleefde, waardige en respectvolle manier behandelen. Dit gemiddelde cijfer is in tijden van COVID-19 nog gestegen naar **6,29 op een schaal van 7**, wat impliceert dat leerkrachten een nog hogere interpersoonlijke rechtvaardigheid ervaren van hun directeur dan ervoor.

Informationele rechtvaardigheid

Bij informationele rechtvaardigheid wordt er nagegaan of de directeur de leerkrachten tijdig voorziet van de nodige informatie. Hierbij wordt ook nagegaan of deze informatie voldoende specifiek is, en of deze een waarheidsgetrouw beeld geeft van de situatie. Hier zagen we voor de coronacrisis een gemiddelde score van **4,90 op 7**, wat aantoont dat directeuren hun leerkrachten in vrij hoge mate voorzien van de nodige informatie. Tijdens COVID-19 gaven leerkrachten hier gemiddeld een **5,08 op 7** aan, wat een nog hogere mate van informationele rechtvaardigheid aantoont.

2.4.2. Feedback

De feedback die de leerkrachten van hun directeur ontvangen, werd beoordeeld aan de hand van een meetschaal opgesteld door Zhou (2003). Hierbij werd gepeild naar de aanwezigheid van (1) ontwikkelingsgerichte en (2) prestatiegerichte feedback. Waar er bij ontwikkelingsgerichte feedback gefocust wordt op de ontwikkeling van de medewerker door na te gaan hoe de toekomstige prestaties verbeterd kunnen worden, focust prestatiegerichte feedback eerder op voorbijgeprestaties. Onderzoek toonde reeds aan dat ontwikkelingsgerichte feedback leidt tot een verhoogde tevredenheid, motivatie en prestatie, waar prestatiegerichte feedback doorgaans minder geaccepteerd wordt door medewerkers (Aguinis et al., 2012). Wanneer er door de directeur gefocust wordt op prestatiegerichte feedback, zal de tevredenheid en motivatie van de leerkrachten dalen, wat een negatief effect zal hebben op hun prestaties.

Ontwikkelingsgerichte feedback

Voor de coronacrisis werd aan de leerkrachten gevraagd om te beoordelen in welke mate de feedback die zij van hun directeur ontvangen, ontwikkelingsgericht is. Met andere woorden in hoeverre hun directeur nuttige informatie geeft om hun toekomstige werkprestaties te kunnen verbeteren. De leerkrachten gaven hierop een gemiddelde score van **4,78 op 7**, wat erop wijst dat zij vinden dat de feedback die zij ontvangen relatief ontwikkelingsgericht is. Tijdens COVID-19 gaven leerkrachten hier gemiddeld een **5,40 op een schaal van 7** voor, dit impliceert dat men een nog hogere mate van ontwikkelingsgerichte feedback van hun directeur ervaart.

Prestatiegerichte feedback

Met prestatiegerichte feedback wordt gepeild naar de mate waarin leerkrachten vinden dat hun directeur hen nuttige informatie geeft over hoe ze hun voorbijgeprestaties beter hadden kunnen doen. De leerkrachten gaven hier voor COVID-19 een gemiddelde score aan van **4,26 op 7**, wat een relatief hoge mate van prestatiegerichte feedback weergeeft. Tijdens de coronacrisis is dit gemiddelde cijfer heel licht gestegen naar **4,49 op een schaal van 7**.

2.5. School : voor en tijdens COVID-19

2.5.1. Ondersteuning vanuit de school

De mate waarin de school haar leerkrachten ondersteunt, werd gemeten aan de hand van een vragenlijst ontwikkeld door Eisenberger en collega's (1997). Aan de leerkrachten werd onder meer gevraagd of zij het gevoel hebben dat hun school echt met hen begaan is, en of hun school bereid zou zijn om hen te helpen wanneer nodig. Onderzoek toont aan dat wanneer medewerkers het gevoel hebben dat ze ondersteund worden door de organisatie, ze ook meer toewijding en inzet zullen tonen (Rhoades et al., 2001). Leerkrachten gaven hier voor de coronacrisis een gemiddelde score van **5,17 op 7**. Dit toonde aan dat er over het algemeen een vrij goede ondersteuning gegeven wordt vanuit de school. Tijdens COVID-19 is dit gemiddelde cijfer echter nog gestegen naar **5,38 op een schaal van 7**, wat impliceert dat leerkrachten zich tijdens de coronacrisis nog iets meer ondersteund voelden door hun school dan ervoor.

2.5.2. Relatie met de school

Toewijding

Door middel van een schaal die ontwikkeld werd door Rhoades, Eisenberger en Armeli (2001) werd gekeken naar de toewijding die leerkrachten voelen voor hun eigen school. Wanneer medewerkers een grotere toewijding hebben, zullen ze meer bereidheid tonen om de doelen van de organisatie na te streven (Meyer & Allen, 1991). Bovendien zullen zij ook meer geneigd zijn om binnen de organisatie te blijven werken. Voor de leerkrachten zien we voor de coronacrisis een gemiddelde score van **5,47 op een schaal van 7**. Dit resultaat toont aan dat leerkrachten een vrij hoge toewijding vertonen voor hun school. Tijdens de tweede bevraging gaven leerkrachten hier gemiddeld een **5,63 op 7** voor. Met andere woorden, tijdens de coronacrisis was de toewijding van de leerkrachten voor hun school nog iets hoger dan voor COVID-19.

Identificatie met de organisatie

Vervolgens peilden we ook naar de mate waarin de respondenten zich identificeren met hun school. Dit deden we aan de hand van een vragenlijst opgesteld door Mael en Ashforth (1992). Respondenten die hoog scoren op dit construct, ervaren de successen en mislukkingen van hun school als hun persoonlijke successen en mislukkingen. Wanneer zij over hun school vertellen, dan zal dit in de "wij-vorm" zijn en niet in de "zij-vorm".

Tijdens de eerste bevraging gaven leerkrachten hier een gemiddelde score van **5,05 op 7**. Dit toonde aan dat men zich voor COVID-19 vrij sterk identificeerde met hun school. Bij de bevraging tijdens de coronacrisis is dit gemiddelde cijfer van leerkrachten echter licht gestegen naar **5,45 op een schaal van 7**, wat opnieuw een sterke mate van identificatie met hun school aantoont.

2.5.3. Onderlinge waardering leerkrachten

De onderlinge waardering van leerkrachten bevroegen we aan de hand van een vragenlijst ontwikkeld door Stocker en collega's (2010). Leerkrachten gaven hier voor de coronacrisis een gemiddelde score van **5,11 op 7** voor. Zij ontvingen dus relatief veel waardering van andere leerkrachten binnen hun school. Bij de tweede bevraging tijdens COVID-19 gaven leerkrachten hier een gemiddelde van **5,23 op een schaal van 7**, wat impliceert dat men tijdens de coronacrisis nog steeds veel waardering ontving van andere leerkrachten binnen hun school.

2.6. Overzicht van de algemene resultaten

Hieronder vindt u een tabel met de algemene resultaten over alle scholen heen, telkens op een schaal van 7. In de eerste en tweede kolom ziet u de bevroegde constructen, zoals hierboven beschreven. In de derde kolom vindt u de gemiddelde scores voor de leerkrachten tijdens de bevraging van voor de coronacrisis. In de laatste kolom ziet u de gemiddelde scores van de leerkrachten tijdens COVID-19.

Niveau	Variabelen	Leerkrachten voor COVID-19	Leerkrachten tijdens COVID-19
Nieuwe variabelen gemeten n.a.v. COVID-19			
	Angst voor het virus	n.v.t.	3,97
	Persoonlijk contact met COVID-19	n.v.t.	/
	Slapeloosheid	n.v.t.	2,89
	Privé-werk conflict	n.v.t.	3,09
	Werk-privé conflict	n.v.t.	3,54
	Organisationeel burgerschapsgedrag	n.v.t.	5,10
	Waargenomen gebruiksgemak technologie	n.v.t.	4,31
	Responsiviteit	n.v.t.	5,28
Individu : voor en tijdens COVID-19			
<i>Welbevinden</i>	Job tevredenheid	5,69	5,51
	Bevlogenheid	5,59	5,23
	Burn-out (emotionele uitputting)	3,15	3,06
Job : voor en tijdens COVID-19			
	Werkdruk	4,54	4,09
	Rolconflicten	2,72	1,71
Leiderschap : voor en tijdens COVID-19			
<i>Rechtvaardigheid van de directeur</i>	Interpersoonlijke rechtvaardigheid	6,15	6,29
	Informationele rechtvaardigheid	4,90	5,08
<i>Feedback</i>	Ontwikkelingsgerichte feedback	4,78	5,40
	Prestatiegerichte feedback	4,26	4,49
School : voor en tijdens COVID-19			
<i>Relatie met de school</i>	Ondersteuning vanuit de school	5,17	5,38
	Toewijding	5,47	5,63
	Identificatie met de organisatie	5,05	5,45
	Onderlinge waardering leerkrachten	5,11	5,23

3. CONCLUSIE LEERKRACHTEN

Het onderwijs is in de laatste jaren onderhevig geweest aan tal van veranderingen. Een hoge mate van planlast en een stijgend aantal leerkrachten met een burn-out zijn de laatste jaren dan ook terugkerende onderwerpen in de media. Aan de hand van dit onderzoeksproject, trachten we een duidelijker inzicht te verkrijgen in het personeelsbeleid binnen het Vlaams Secundair Onderwijs. Specifiek gaat dit verslag dieper in op de werkervaringen van leerkrachten en directeurs tijdens de COVID-19-epidemie. Daarnaast werd er waar mogelijk een vergelijking gemaakt met de verkregen resultaten uit het eerste algemene onderzoeksrapport van voor de coronacrisis. Tot slot kwamen er ook enkele suggesties aan bod om de communicatie bij afstandsonderwijs te verbeteren.

Wanneer we kijken naar de nieuwe variabelen gemeten naar aanleiding van COVID-19 merken we op dat er onder leerkrachten een reële angst voor het virus aanwezig is. Toch is slechts een heel beperkt aantal van hen al effectief in aanraking geweest met corona. Zo is er bij het overgrote deel van de leerkrachten geen corona vastgesteld in de afgelopen periode en hebben zij ook geen vermoeden dit gehad te hebben in lichte mate. Verder merken we op dat leerkrachten in tijden van COVID-19 een relatief goede balans vinden tussen werk en privé, al zien we dat sommigen toch lichte hinder ondervinden in hun gezinsleven door hun verantwoordelijkheden en plichten als leerkracht.

Daarnaast viel ook op dat zowel de leerkrachten zelf als de scholen zich zo goed mogelijk proberen aan te passen aan de huidige situatie. Zo scoorden leerkrachten hoog op vlak van organisationeel burgerschapsgedrag en gebruiksgemak bij nieuwe technologieën voor afstandsonderwijs. Ook op schoolniveau tracht men zich aan te passen om deze COVID-19-epidemie door te komen. Leerkrachten gaven hier dan ook een hoge gemiddelde score voor responsiviteit.

Verder bleek dat leerkrachten ook tijdens COVID-19 nog steeds tevreden zijn binnen hun job, al is dit licht gedaald in vergelijking met de resultaten van voor de epidemie. Deze dalende trend kwam ook terug bij de mate van burn-out en werkdruk, leerkrachten zouden met andere woorden minder emotioneel uitgeput zijn en minder werkdruk ervaren sinds de coronacrisis. De informele paniek en commotie omtrent COVID-19 in het secundair onderwijs komt dus minder naar voor uit onze cijfers, dit kan uiteraard verschillende verklaringen hebben. Allereerst waren er tijdens onze tweede bevraging heel wat minder respondenten en kan het zijn dat net die leerkrachten die wat meer tijd hadden tijdens de coronacrisis de vragenlijst hebben ingevuld. Uiteraard kan dit een vertekend beeld van de realiteit geven. Daarnaast maakt de coronacrisis ook de verschillen tussen de vakken groter, zo kwam er bijvoorbeeld meer druk te liggen op de hoofdvakken. Ook de periode waarin de vragenlijst verstuurd werd, namelijk 21 april tot en met 22 mei 2020 kan er voor iets tussen zitten. De coronacrisis was toen namelijk al eventjes aan de gang en er kwam ook steeds meer duidelijkheid voor scholen over hoe ze het schooljaar succesvol konden afronden.

Dit zijn slechts enkele verklaringen voor onze resultaten omtrent de dalende emotionele uitputting en werkdruk tijdens de coronacrisis, uiteraard zijn hier mogelijks nog andere interpretaties mogelijk. Wij staan dan ook altijd open voor feedback hieromtrent. Als u graag uw visie wilt delen over deze vaststellingen, kunt u ons gerust mailen op het voorgestelde contactadres : Mieke.Audenaert@UGent.be.

Verder valt de hoge mate van ervaren rechtvaardigheid door de leerkrachten op. Leerkrachten vinden namelijk dat hun directeurs hen over het algemeen op een zeer beleefde en respectvolle manier behandelen. Daarnaast hebben zij ook het gevoel dat zij telkens van de nodige informatie voorzien worden in tijden van COVID-19. Deze gemiddelde scores zijn voor beide vormen van rechtvaardigheid zelfs wat gestegen in de afgelopen periode. Vervolgens zijn de leerkrachten van mening dat hun directeur hen voldoende feedback geeft en dit zowel ontwikkelingsgericht als prestatiegericht.

Tot slot blijken de bevroegde leerkrachten een goede relatie te hebben met hun school in tijden van COVID-19. Zo ervaren zij voldoende ondersteuning vanuit de school zelf en is er ook een hoge mate van waardering onder collega-leerkrachten. Ook hun toewijding en identificatie met hun school is sinds de coronacrisis nog iets gestegen, wat uiteraard positief is voor het uitoefenen van hun functie als leerkracht.

4. GEMETEN CONSTRUCTEN : DIRECTEURS

In dit hoofdstuk worden de verschillende thema's die bevestigd werden bij de directeurs toegelicht aan de hand van een korte wetenschappelijke duiding. Dit hoofdstuk wordt onderverdeeld in vier overkoepelende thema's namelijk Nieuwe variabelen gemeten naar aanleiding van COVID-19, Individu, Job en School telkens voor en tijdens COVID-19. Elk van deze thema's wordt nogmaals onderverdeeld in uiteenlopende indicatoren. Bij elk van deze indicatoren wordt een gemiddelde score weergegeven die verwijst naar de volledige steekproef. Het gaat hier dus niet om scores van individuele scholen of leerkrachten, maar om totale gemiddeldes. Ook wordt er waar mogelijk een vergelijking gemaakt met de verkregen resultaten uit het eerste algemene onderzoeksrapport van voor COVID-19. Ten slotte worden alle besproken indicatoren en gemiddeldes nogmaals overzichtelijk weergegeven door middel van een tabel.

4.1. Nieuwe variabelen gemeten naar aanleiding van COVID-19

Naar aanleiding van de coronacrisis zijn er tijdens de tweede bevestiging van 21 april tot en met 22 mei 2020, net zoals bij de leerkrachten, enkele nieuwe variabelen gemeten. Dit zijn zaken die specifiek gerelateerd zijn aan COVID-19 en die dus rechtstreeks of onrechtstreeks gevolgen kunnen hebben voor directeurs en het uitoefenen van hun functie. Deze variabelen zijn niet gemeten tijdens de eerste bevestiging van voor de coronacrisis, waardoor er dus geen vergelijking kan worden gemaakt met de resultaten van de tweede bevestiging tijdens COVID-19.

4.1.1. Vertrouwen in de regering

Bij de directeurs werd tijdens de tweede bevestiging nagegaan in welke mate zij vertrouwen hebben in de regering in tijden van COVID-19. Dit werd gemeten aan de hand van een schaal die afgeleid is uit het onderzoek van Mayer en Davis (1999). Zo werd er onder meer gepeild naar de perceptie van directeurs over de kennis en vaardigheden van de regering om maatregelen te nemen, over de mate waarin de regering zich zorgen maakt over het welzijn van de burgers tijdens COVID-19 en over de mate waarin de regering haar best zal doen om scholen te helpen tijdens de uitbraak. Directeurs geven hiervoor een gemiddeld cijfer van **4,12 op 7**, wat impliceert dat zij relatief veel vertrouwen hebben in de regering in tijden van corona.

4.1.2. Angst voor het virus

Angst voor het coronavirus werd, net zoals bij de leerkrachten, gemeten aan de hand van een schaal die werd opgesteld door Guvenc en collega's (2011). Enerzijds werd er getoetst naar de gepercipieerde gevoeligheid van de respondent om COVID-19 te krijgen en anderzijds werd er ook gekeken naar de perceptie die de respondent heeft over de ernst van het virus. Gemiddeld scoren directeurs hier **3,74 op een schaal van 7**, dit is iets lager dan bij de leerkrachten die 3,97 op 7 hadden als resultaat. Toch is er dus ook bij de directeurs een merkbare en reële angst voor COVID-19.

4.1.3. Persoonlijk contact met COVID-19

Om het persoonlijk contact van directeurs met COVID-19 te achterhalen, werd er onder andere gevraagd of er bij de respondent in kwestie, bij een familielid of bij een kennis ervan al het coronavirus vastgesteld is. **90,4% van de directeurs gaf aan dat er geen corona bij henzelf vastgesteld is in de afgelopen weken en dat ze ook niet vermoeden dit gehad te hebben in lichte mate.** Verder gaf wel 5,5% aan dat er iemand van zijn of haar familie besmet is geraakt met het coronavirus in de afgelopen weken. Tot slot gaf 4,1% van de directeurs aan dat er de afgelopen weken iemand die emotioneel dicht bij hen staat is, opgenomen in het ziekenhuis vanwege COVID-19. Daarvan heeft geen enkele directeur in de afgelopen periode iemand die emotioneel dicht bij hen staat verloren aan corona.

Hoewel er bij de directeurs ook een reële angst is voor het virus, zijn er dus slechts een heel beperkt aantal van hen die effectief al in aanraking zijn geweest met COVID-19. Daarvan heeft de overgrote meerderheid van de directeurs, net zoals bij de leerkrachten, zelf geen corona gehad en ook geen symptomen ervaren in de afgelopen periode.

4.1.4. Privé-werk conflict

Privé-werk conflict verwijst naar de interferentie van uw privéleven met uw werkleven als directeur. Dit werd, net zoals bij leerkrachten, gemeten door middel van een schaal die werd opgesteld door Netemeyer, Boles en McMurrian (1996). Dit meetinstrument gaat na in welke mate de noden of eisen van het gezinsleven van mensen hun werkgerelateerde activiteiten verstoren. Gemiddeld scoren directeurs hier een **2,50 op 7**, wat impliceert dat zij slechts in zeer lichte mate een privé-werk conflict ervaren tijdens de coronacrisis.

4.1.5. Werk-privé conflict

Werk-privé conflict wijst op de interferentie van uw werkleven als directeur met uw privéleven. Net zoals bij de leerkrachten wordt via de schaal van Netemeyer en collega's (1996) nagegaan in welke mate iemands werk zijn of haar privéleven verstoort. Hier scoren directeurs tijdens COVID-19 gemiddeld **4,21 op een schaal van 7**, dit toont aan dat zij eerder wel een werk-privé conflict ervaren. Met andere woorden, directeurs ondervinden tijdens de coronacrisis hinder in hun gezinsleven door hun werk gerelateerde verantwoordelijkheden.

4.1.6. Vertrouwen in de leerkrachten

Het vertrouwen van directeurs in hun leerkrachten werd gemeten door middel van het onderzoek van Mayer en Davis (1999). Deze schaal kijkt enerzijds naar het vermogen van leerkrachten om hun job goed te kunnen uitvoeren en anderzijds ook naar hun welwillendheid om het goed te doen binnen hun job. Gemiddeld geven directeurs hun leerkrachten hier een **5,72 op 7**, dit toont aan dat zij in tijden van corona nog steeds veel vertrouwen hebben in hun leerkrachten.

4.1.7. Steun van de leerkrachten

Vervolgens werd ook de gepercipieerde steun die de directeurs van hun leerkrachten krijgen, gemeten tijdens de tweede bevraging. Dit werd gedaan aan de hand van een schaal die werd ontwikkeld door Eisenberger en collega's (1986). Directeurs scoorden hier gemiddeld **5,28 op een schaal van 7**, wat impliceert dat zij een hoge mate van steun ervaren van hun leerkrachtenteam in tijden van COVID-19. Met andere woorden, directeurs hebben het gevoel dat hun leerkrachten achter hen en hun beslissingen staan tijdens de coronacrisis.

4.2. Individu : voor en tijdens COVID-19

4.2.1. Welbevinden

In onze vragenlijsten werd er aan de hand van verschillende constructen getoetst naar het welbevinden van directeurs zowel voor als tijdens de coronacrisis. Meer specifiek werd in beide bevestigingen gekeken naar hun mate van empowerment en burn-out (emotionele uitputting). Elk van deze constructen wordt hieronder telkens vergeleken met de gemiddelde scores uit het eerste algemene onderzoeksrapport van voor COVID-19.

Empowerment

Spreitzer (1995) definieert empowerment als de mate waarin iemand zijn of haar job als betekenisvol ervaart en deze job op een autonome en competente manier kan uitoefenen. Met andere woorden, empowerment verwijst naar de intrinsieke motivatie van medewerkers. Empowerment werd gemeten door middel van een schaal die ontwikkeld werd door Spreitzer (1995). Tijdens onze eerste bevraging bekwamen we hier voor de directeurs een gemiddelde score van **5,55 op een schaal van 7**. Bij de vragenlijst tijdens de coronacrisis is dit gemiddeld cijfer een **5,60 op 7**. Dit is positief aangezien binnen dienstverlenende organisaties empowerment een belangrijke rol kan spelen.

Een hoge graad van empowerment leidt immers tot meer gemotiveerde medewerkers, lagere intenties om een organisatie te verlaten, een verhoogde productiviteit, kwaliteitsvollere dienstverlening en een betere toepassing van kennis en vaardigheden (Lashley, 1995; Bowen & Lawler, 1992).

Burn-out (emotionele uitputting)

Burn-out levels werden, net zoals bij de leerkrachten, gemeten aan de hand van een meetinstrument ontwikkeld door Schaufeli en Van Dierendonck (2000). Deze schaal meet hoe emotioneel uitgeput en vermoeid mensen zijn door hun werk. Hoe dichterbij de score aanleunt bij 7, hoe meer men zich opgebrand, vermoeid en leeg voelt na een werkdag. De directeurs scoorden hier voor de coronacrisis gemiddeld een **3,07 op 7**. Dit wees erop dat onze respondenten zich eerder niet, of slechts in lichte mate, uitgeput en opgebrand voelden na een werkdag. Tijdens COVID-19 is dit gemiddelde cijfer heel licht gestegen naar **3,30 op een schaal van 7**, wat impliceert dat de directeurs zich iets meer emotioneel uitgeput voelen dan ervoor.

4.3. Job : voor en tijdens COVID-19

4.3.1. Werkdruk

Werkdruk werd bij directeurs gemeten door middel van een schaal die werd ontwikkeld door Demerouti en collega's (2009). Om de werkdruk bij hen in kaart te brengen, werd zowel gepeild naar hun hoeveelheid werk, als ook of zij voldoende tijd hebben om dit werk te verzetten. Op vlak van werkdruk scoorden directeurs voor de coronacrisis gemiddeld een **5,43 op 7**, wat aangeeft dat men een vrij hoge werkdruk ervaarde. Bij de tweede bevraging tijdens COVID-19 kwamen de directeurs een gemiddelde score van **5,18 op een schaal van 7** uit, wat nog steeds wijst op een relatief hoge werkdruk.

4.3.2. Rolconflicten

Het construct rolconflicten gaat na of directeurs een duidelijk beeld hebben van wat van hen verwacht wordt tijdens het uitoefenen van hun job en of ze weten wat hun verantwoordelijkheden exact inhouden. Dit werd gemeten door middel van een meetinstrument dat is ontwikkeld door Rizzo, House en Lirtzman (1970). Hoe dichter de score aanleunt bij 7, hoe meer rolconflicten zij ervaren in hun job. Bij de eerste bevraging scoorden directeurs hier gemiddeld **3,11 op 7**, wat impliceert dat zij hun takenpakket vrij duidelijk vonden. Tijdens de coronacrisis is dit gemiddelde cijfer licht gedaald naar **2,15 op een schaal van 7**, wat aantoont dat directeurs een duidelijk beeld hebben van wat van hen verwacht wordt en wat hun verantwoordelijkheden zijn.

4.4. School : voor en tijdens COVID-19

4.4.1. Relatie met de school

Identificatie met de organisatie

Tot slot peilden we ook naar de mate waarin de directeurs zich identificeren met hun school aan de hand van een schaal opgesteld door Mael en Ashforth (1992). Respondenten die hoog scoren op dit construct, ervaren de successen en mislukkingen van hun school als hun persoonlijke successen en mislukkingen. Wanneer zij over hun school vertellen, dan zal dit in de "wij-vorm" zijn en niet in de "zij-vorm". Voor COVID-19 zagen we hier bij de directeurs een gemiddelde score van **5,56 op 7**, wat erop wijst dat zij zich vrij sterk identificeerden met hun school. Tijdens de coronacrisis is dit gemiddelde ietwat gestegen naar **5,72 op 7**, wat een hoge mate van identificatie met de school weergeeft voor de directeurs.

4.5. Overzicht van de algemene resultaten

Hieronder vindt u een tabel met de algemene resultaten van de directeurs over alle scholen heen, telkens op een schaal van 7. In de eerste en tweede kolom ziet u de bevroegde constructen, zoals hierboven beschreven. In de derde kolom vindt u de gemiddelde scores voor de directeurs tijdens de eerste bevraging van voor de coronacrisis. In de laatste kolom ziet u de gemiddelde scores van de directeurs tijdens COVID-19.

Niveau	Variabelen	Directeurs voor COVID-19	Directeurs tijdens COVID-19
Nieuwe variabelen gemeten n.a.v. COVID-19			
	Vertrouwen in de regering	n.v.t.	4,12
	Angst voor het virus	n.v.t.	3,74
	Persoonlijk contact met COVID-19	n.v.t.	/
	Privé-werk conflict	n.v.t.	2,50
	Werk-privé conflict	n.v.t.	4,21
	Vertrouwen in de leerkrachten	n.v.t.	5,72
	Steun van de leerkrachten	n.v.t.	5,28
Individu : voor en tijdens COVID-19			
<i>Welbevinden</i>	Empowerment	5,55	5,60
	Burn-out (emotionele uitputting)	3,07	3,30
Job : voor en tijdens COVID-19			
	Werkdruk	5,43	5,18
	Rolconflicten	3,11	2,15
School : voor en tijdens COVID-19			
<i>Relatie met de school</i>	Identificatie met de organisatie	5,56	5,72

5. CONCLUSIE DIRECTEURS

Het onderwijs is in de laatste jaren onderhevig geweest aan tal van veranderingen. Een hoge mate van planlast en een stijgend aantal leerkrachten met een burn-out zijn de laatste jaren dan ook terugkerende onderwerpen in de media. Aan de hand van dit onderzoeksproject, trachten we een duidelijker inzicht te verkrijgen in het personeelsbeleid binnen het Vlaams Secundair Onderwijs. Specifiek gaat dit verslag dieper in op de werkervaringen van leerkrachten en directeurs tijdens de COVID-19-epidemie. Daarnaast werd er waar mogelijk een vergelijking gemaakt met de verkregen resultaten uit het eerste algemene onderzoeksrapport van voor de coronacrisis.

Om te beginnen peilden we bij de directeurs naar hun vertrouwen in de regering, dit blijkt relatief groot te zijn. Zo geloven ze in de kennis en vaardigheden van de regering om maatregelen te nemen tegen het coronavirus en scholen hierbij te helpen. We zien dan ook dat de angst voor het virus iets minder groot is bij de directeurs, dan bij de leerkrachten. Toch is er ook hier een reële angst aanwezig ook al is de overgrote meerderheid van de directeurs zelf nog niet in contact geweest met het virus. Daarnaast merken we op dat directeurs over het algemeen hinder ondervinden in hun gezinsleven door hun werk, al is dit niet in extreme mate. Zo kan het zijn dat men bijvoorbeeld bepaalde gezinsverantwoordelijkheden onvolledig kan vervullen doordat het werk teveel tijd in beslag neemt of stress oplevert.

Verder valt het op dat directeurs in tijden van COVID-19 nog steeds veel vertrouwen hebben in hun leerkrachtenteams. Ze vertrouwen er namelijk op dat hun leerkrachten in staat zijn om hun job goed uit te voeren maar ook dat zij voldoende welwillendheid hebben om het goed te doen binnen hun functie. Daarnaast ervaren directeurs ook veel steun van hun leerkrachten tijdens de coronacrisis en hebben zij het gevoel dat hun leerkrachten achter hen en hun beslissingen staan.

Op vlak van welbevinden zien we dat de directeurs ook tijdens de coronacrisis nog steeds een hoge mate van empowerment ervaren. Met andere woorden, zij percipiëren hun job als betekenisvol en hebben het gevoel dat zij deze functie op een autonome en competente manier kunnen uitoefenen. Dit laatste is positief aangezien een hoge graad van empowerment leidt tot meer gemotiveerde medewerkers, lagere intenties om een organisatie te verlaten en een verhoogde productiviteit.

Toch voelen directeurs zich tijdens de COVID-19-epidemie iets meer emotioneel uitgeput dan ervoor. Uiteraard is dit al een intense en onzekere periode geweest voor het onderwijs en is er meer druk komen te liggen op de schouders van de directeurs. Toch merken we op dat de gemiddelde scores op vlak van werkdruk iets gedaald zijn in vergelijking met voor de coronacrisis. Belangrijk om te vermelden hierbij is dat de werkdruk zowel voor als tijdens de coronacrisis als hoog werd ervaren door de directeurs. Mogelijks ligt de lichte daling dan ook aan de periode waarin de vragenlijst verstuurd werd, namelijk 21 april tot en met 22 mei 2020. De coronacrisis was toen namelijk al eventjes aan de gang en er kwam ook steeds meer duidelijkheid voor scholen over hoe ze het schooljaar succesvol konden afronden.

Dit is slechts één mogelijke verklaring voor onze resultaten omtrent de dalende werkdruk tijdens de coronacrisis, uiteraard zijn hier nog mogelijk andere zaken aan te halen. Wij staan dan ook altijd open voor feedback hieromtrent. Als u graag uw visie wilt geven over deze vaststellingen, kunt u ons dan ook gerust mailen op het voorgestelde contactadres : Mieke.Audenaert@UGent.be.

Vervolgens merken we op dat directeurs hun takenpakket tijdens de coronacrisis iets duidelijker vonden dan voordien. Zo geven ze aan dat zij een helder beeld hebben van wat van hen verwacht wordt en wat hun verantwoordelijkheden zijn. Daarnaast ervaren zij nog steeds een hoge mate van identificatie met hun organisatie, wat erop wijst dat zij de successen en mislukkingen van hun school als hun persoonlijke successen en mislukkingen percipiëren. Wanneer zij over hun school vertellen, dan zal dit in de “wij-vorm” zijn en niet in de “zij-vorm”. Dit laatste is in tijden van COVID-19 uiteraard nog steeds van groot belang.

Tot slot willen wij alle respondenten heel erg bedanken om deel te nemen aan deze tweede bevraging tijdens de COVID-19-epidemie. Hierdoor zijn wij namelijk tot interessante bevindingen gekomen omtrent de werkervaring van leerkrachten en directeurs tijdens deze intense coronaperiode, waarvan dit rapport het resultaat is. Daarnaast konden wij mede door jullie antwoorden een vergelijking maken tussen de resultaten van voor en tijdens de coronacrisis. Verder willen wij jullie ook bedanken voor jullie eerlijkheid en openheid bij de open vraag omtrent de communicatie tijdens afstandsonderwijs, hierdoor kwamen er vele bruikbare suggesties naar boven om deze communicatie te optimaliseren. Wij hopen dan ook ten harte dat dit onderzoeksrapport jullie nieuwe inzichten kan verschaffen en een antwoord kan bieden op eventuele prangende vragen.

6. BRONNEN

Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105–111.

Bakker, A. B. (2015). A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723–732.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional communication criteria of fairness. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289–319.

Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the job demands–resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372–397.

Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 20(4), 29–41.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan*.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14(1), 50–68.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.

Guvenc, G., Akyuz, A., & Açikel, C. H. (2011). Health belief model scale for cervical cancer and Pap smear test: psychometric testing. *Journal of Advanced Nursing*, 67(2), 428-437.

Lashley, C. (1995). Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 27–33.

Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. 1999. Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84: 467-483.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.

- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology, 84*(1), 123.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538–551.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 400–410.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies, 3*(1), 71–92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment, 35*(4), 577–591.
- Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (2000). *Handleiding van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS)*. Lisse, Nederland: Swets Test Services.
- Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006). Insomnia, emotions, and job satisfaction: A multilevel study. *Journal of Management, 32*(5), 622–645.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal 38*(5), 1442–1465.
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Semmer, N. K., & Annen, H. (2010). Appreciation at work in the Swiss Armed Forces. *Swiss Journal of Psychology, 6*(2), 117–124.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 825–836.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 15*(2), 150–163.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science, 46*(2), 186–204.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 413.