



Gezonde werkdruk?! *Daar word je beter van*

- **Het project: waar komt werkdruk vandaan en wat werkt in de aanpak ervan?**
- **Vijf schoolleiders vertellen over de aanpak van werkdruk op hun school**
- **Nieuwe scholen gezocht voor vervolgproject Gezonde Werkdruk**



3 Voorwoord Denis Vijgen

4 Het project *Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van*

6 Vijf vragen aan: schoolleider Marline Schaapherder

8 *Management Drives & Waarderend Leiderschap: "Als je anders kijkt, wordt het anders"*

10 Vijf vragen aan: schoolleider Kemal Kadi

12 Waar komt werkdruk vandaan?

14 Vijf vragen aan: schoolleider Pim Frijhoff

16 *Inspectie van het Onderwijs: "We vragen scholen te laten zien wie ze zijn"*

18 Vijf vragen aan: schoolleider Janice Liemburg

20 *Dit heeft het project opgeleverd: "Met elkaar praten over oplossingen"*

22 Vijf vragen aan: schoolleider Theo Molendijk

24 Marleen Teunis: "Kijk naar wat nog wél mogelijk is"

26 *Passie voor je vak, trots op je werk!*

28 *Het Vervangingsfonds biedt maatwerk en hulp bij de aanpak van werkdruk*

32 *Meedoen aan het vervolgproject Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van*

Allemaal beter worden

Het Vervangingsfonds spant zich al jaren in het verzuim binnen het primair onderwijs te verminderen. Onze aanpak daarbij is om het gehele spectrum aan factoren dat daarop van invloed is mee te nemen. En werkdruk is daar een van. Een lastig onderwerp omdat het moeilijk meetbaar is en een gevoelig onderwerp omdat het organisaties, mensen en functioneren betreft. Oorzaak en gevolg zijn bovendien niet altijd direct aantoonbaar en een hoge werkdruk kan diverse oorzaken hebben. Meestal gaat het om een combinatie van omgevingsfactoren, organisatiekenmerken en persoonlijke omstandigheden.

Maar hoe kun je nou echt invloed uitoefenen op werkdruk? Om daar meer inzicht in te verkrijgen zijn wij in 2015 gestart met het project '*Gezonde werkdruk?! Daar word je beter van*'. Een pilot met ruim 45 scholen waarbij we als doel hadden om ingezette instrumenten te kunnen beoordelen op hun bijdrage aan het verlagen van de werkdruk. Met een nadrukkelijke rol voor onze adviseurs, maar vooral in co-creatie met de deelnemende scholen.

En we zijn enthousiast. Niet alleen over de behaalde resultaten bij de pilotscholen, maar ook over het verkregen inzicht. In deze speciale uitgave leest u praktijkverhalen van scholen en uiteraard onze ervaringen met de ingezette instrumenten. In 2018 gaan we daarmee op grotere schaal door. Wij hebben er veel inspiratie uit gehaald en na het lezen van dit themanummer zal dat ongetwijfeld ook voor u gelden. Daar worden we allemaal beter van!



Denis Vijgen
Directeur Vervangingsfonds



Uitgave

Deze (gratis) uitgave van het Vervangingsfonds over het project *Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van* is bestemd voor managers, directeuren, bestuursleden en P&O-adviseurs die werken in of voor het primair onderwijs.

Centraal in deze uitgave staan de uitkomsten van de samenwerking met scholen binnen het project *Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van* over wat werkt in de aanpak van werkdruk.

Redactie

Denis Vijgen
Wim Hooijmans
Audrey Crombach
Ellen Schaap

Teksten

Caroline Evenhuis
Lilian Rippe
Simone Barneveld
Karin Monteban
Audrey Crombach

Fotografie

Peter Roek

Vormgeving

Offermans Design, Valkenswaard

Drukwerk

Strijbos Graphic Group B.V., Waalre

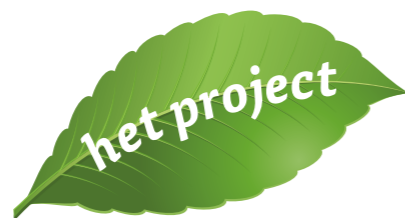
Download

Het magazine *Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van* is digitaal te lezen en te downloaden vanaf www.vervangingsfonds.nl.

© Copyright

Overname van artikelen of gedeelten daarvan is toegestaan na voorafgaande toestemming van de redactie met bronvermelding. Aan de informatie in dit magazine kunnen geen rechten worden ontleend.


De redactie is bereikbaar via communicatie@vfpf.nl.



Gezonde werkdruk?!

Daar word je beter van

Het is een actueel en belangrijk onderwerp in het primair onderwijs, werkdruk. Dat merkt ook het Vervangingsfonds uit de vele vragen die ze erover van schoolleiders krijgen. En uit de meldingen van ziekteverzuim, waarin werkdruk wordt genoemd als een van de veroorzakers van verzuim. Reden voor het Vervangingsfonds om met scholen samen te kijken waar die werkdruk nu vandaan komt en wat je er aan kunt doen. Dat resulteerde begin 2015 in het project* 'Gezonde werkdruk?! Daar word je beter van'.

 Simone Barneveld

Breed begrip

Werkdruk blijkt een breed begrip en wordt door mensen ook op een verschillende manier ervaren. De een ervaart hoge werkdruk omdat hij of zij te veel moet doen en het idee heeft nooit klaar te zijn met het werk. Voor de ander spelen bijvoorbeeld de hoge eisen van ouders en leerlingen een rol of het gevoel zich steeds te moeten verantwoorden. Ook door passend onderwijs en gedragsproblematiek van leerlingen ervaren leerkrachten werkdruk. Maar waar de een energie krijgt van bepaalde drukte, is die voor de ander te veel.

Gezonde werkdruk

Dit alles was aanleiding voor het project **Gezonde werkdruk?! Daar word je beter van**. Het Vervangingsfonds ging in gesprek met schoolleiders van scholen waar het ziekteverzuim hoog was. In een aantal bijeenkomsten bedachten we met elkaar een aanpak om te kijken welke factoren de meeste werkdruk opleveren. Maar vooral ook om te kijken welke instrumenten echt kunnen helpen de werkdruk en het ziekteverzuim te verminderen. Het project is door het Vervangingsfonds in co-creatie met deze scholen ingevuld.

Werkdrukscan

Scholen met een ziekteverzuimpercentage van minimaal 8 procent en een meldingsfrequentie van 1.3 of hoger werden uitgenodigd om mee te doen met dit project. Het begon met het uitzetten van de Werkdrukscan op 48 scholen die zich hadden aangemeld om deel te nemen. De Werkdrukscan laat zien waar de ervaren werkdruk van werknemers vandaan komt. De scan kijkt naar 7 domeinen: leerlingen, taak, collega's, persoonlijkheid, leidinggevende, organisatie en privé-situatie. Elke medewerker kreeg na het invullen van de scan een persoonlijk verslag van hun resultaten. De geanonimiseerde uitslagen van de medewerkers samen zijn besproken in het team. Vervolgens hebben de adviseurs van het Vervangingsfonds met elke school een plan van aanpak opgesteld op school- of locatieniveau. Tevens hebben de schoolleiders en de adviseurs van het Vervangingsfonds de resultaten van de 0-meting van alle scholen besproken. En ze hebben met elkaar afgestemd welke instrumenten zouden worden ingezet om de problemen aan te pakken. Deze instrumenten waren voor alle deelnemende scholen beschikbaar.

.....

Waar de een energie krijgt van bepaalde drukte, is die voor de ander te veel.



Instrumenten

Een opvallende uitkomst van de Werkdrukscan was dat vooral communicatie aandacht behoeft. Communicatie tussen collega's onderling, met ouders en leerlingen of de communicatie vanuit de leidinggevende. Om dit onderwerp aan te pakken is het instrument Management Drives ingezet. Management Drives geeft inzicht in iemands eigen drijfveren en die van een ander. Schoolleiders konden na een korte opleiding vragenlijsten uitzetten bij hun team. Daaruit ontstonden profielen die inzicht gaven in persoonlijke drijfveren, maar ook in zogenoemde energievreters en energiegevers. Het resultaat is met elkaar besproken in de teams. Daarnaast hebben schoolleiders de opleiding Waarderend Leiderschap gevolgd. Daarin leerden zij op een andere manier gesprekken te voeren met hun medewerkers. Door in plaats van te bespreken wat niet goed gaat, te kijken wat wel werkt en zo in te zetten op werkplezier en persoonlijke ontwikkeling.

Ervaringen delen

Een wens van de deelnemers was ook om ervaringen met elkaar te delen. Behalve op een internetplatform werden verhalen gedeeld in blogs op www.vervangingsfonds.nl, waar ze nog steeds te lezen zijn. Tevens werd een landelijke dag met workshops gehouden. En er werden regionale themabijeenkomsten voor leerkrachten georganiseerd, met onderwerpen die in de Werkdrukscan naar voren kwamen als werkdruk verhogend.

Aan het einde van het project is met de Werkdrukscan weer een meting gedaan op alle 7 domeinen. De resultaten van deze 1-meting zijn vergeleken met de 0-meting. Op basis van de uitkomsten hiervan en de evaluatiegesprekken met de schoolleiders zijn conclusies getrokken, die te lezen zijn op pagina 20 in het artikel 'Met elkaar praten over oplossingen'.

• Het project is in 2015 gestart als pilot. Door de positieve uitkomsten uit deze pilot, krijgt het project in 2018 een vervolg met een nieuwe groep scholen. Voor meer informatie: zie achterzijde.

Marline Schaapherder

Schoolleider De Binckhorst-St. Jan in Laren
(400 leerlingen, 34 teamleden)



.....
“Door te blijven
luisteren en
signaleren, kun
je veel problemen
voor zijn”



Caroline Evenhuis

1.

Waarom deed uw school mee aan het project?

“We werden benaderd vanwege ons hoge verzuimcijfer. Ook onze verzuimfrequentie was te hoog. Redenen hiervoor waren vele veranderingen zoals groei van de school van 240 naar 400 leerlingen, wisselende directies en beleidsmatige veranderingen. Dit gaf onrust en zorgde voor een hoog verzuim.”

2.

Wat heeft het project uw school opgeleverd?

“Er heeft zich een cultuurverandering binnen de school en het team voorgedaan. We kijken nu vanuit werkplezier en minder vanuit werkdruk. Wat levert energie op en wat kost energie. Was het voorheen normaal dat als iemand zich ziek meldde, dat er niet werd doorgevraagd, nu wordt er meer gekeken hoe we het met elkaar kunnen oplossen.* Het is niet meer ‘Wat vervelend dat je een blessure hebt opgelopen, we zien wel wanneer je weer op school kunt komen’. We focussen nu op ‘Wat vervelend dat je een blessure hebt opgelopen, heb je een idee wat je wel op school

zou kunnen doen of voor het onderwijs en de leerlingen zou kunnen betekenen?’. Door meer met elkaar in gesprek te gaan bij een ziekmelding, wordt het inzichtelijker wat er precies aan de hand is. Het verzuimpercentage is dan ook gedaald.”

3.

Wat is er op uw school concreet veranderd?

“We hebben na de cao-wijziging de 40-urige werkweek meteen opgepakt. De week is voor het personeel nu verdeeld in vijf gelijke dagen. We houden met elkaar het aantal uren in de gaten. Daarnaast werken we vanuit een preventief HR-beleid om de ziekmeldingen voor te zijn. Door de functioneringsgesprekken waardierend in te zetten, voelen de teamleden zich gehoord en erkend. Het maakt het eenvoudiger om erachter te komen wat hun persoonlijke drijfveren zijn, waarom iemand reageert zoals hij of zij reageert en waar de knelpunten zitten. Daar hebben we grote slagen mee gemaakt. Daarnaast hebben we de vergaderingen en studiemiddagen verplaatst naar de woensdag- of vrijdagmiddag, zodat een leerkracht niet nog moet vergaderen na een lange dag

van lesgeven. Ook inhoudelijk zijn de vergaderingen veranderd. De focus ligt nu meer op het hoe en waarom, dan op de waan van de dag. ‘Hoe werk je het beste’. ‘Waarom doe jij dingen zoals je ze doet.’ Dit zorgt voor meer wederzijds begrip en inzicht zodat er bewust keuzes gemaakt kunnen worden. De dag sluiten we af met een kopje thee, de week met een informele borrel. We praten over wat het komende weekend brengt, maar ook over dingen die iemand bezig heeft gehouden op school.”

4.

Hoe zorgen jullie voor borging?

“Door te blijven luisteren en te blijven signaleren, kun je veel problemen voor zijn. Zo wacht ik niet tot het functioneringsgesprek om in gesprek te komen met de teamleden, maar loop ik vanaf het begin van het schooljaar geregeld bij hen langs en plan ik tussentijdse gesprekken in. En juist ook bij de teamleden bij wie het eigenlijk altijd goed gaat. Ook zij verdienen aandacht en waardering.

We hebben helaas afscheid moeten nemen van een aantal medewerkers, daar zijn nieuwe voor in de plaats gekomen. Sinds deze zomer is er een duidelijke balans op de school en het is nu belangrijk om deze te bewaren en vandaaruit gaan we verder.”

5.

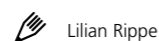
Wat is uw rol in de gehele verandering geweest?

“De methode van Management Drives heeft mij enorm goed geholpen om inzicht te krijgen in de situatie op onze school en de vraag hoe ik iedereen in zijn of haar kracht kan zetten. Leerkrachten zijn het fundament van de school. Investeren in hen zorgt ervoor dat zij in hun kracht worden gezet. Ook is het belangrijk om als leidinggevende oog te hebben voor de balans tussen werk en privé van de medewerker bij het acteren op ziekteverzuim.”

* meer over deze werkwijze leest u in het artikel
‘Kijk naar wat nog wél mogelijk is’ op pagina 24.

Als je anders kijkt, wordt het anders

Waarderend inspelen op persoonlijke drijfveren van medewerkers kunnen het werkplezier vergroten, weten Astrid Oostrom en Aart Brezet. In korte tijd leidden zij schoolleiders die deelnamen aan 'Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van' op in de theorie en praktijk van Management Drives en Waarderend Leiderschap. Resultaat? De leerkracht krijgt zijn vak terug waarmee het werkplezier toeneemt.



Lilian Rippe

"De focus op wat moet, veroorzaakt ongezonde werkdruk", vertelt Astrid Oostrom, directeur Onderwijs bij Management Drives. "Je hebt het gevoel dat je geen invloed hebt op je werk. Vanuit die onmacht gaan mensen dingen doen die hen juist verder van hun verlangen brengt. Door er anders naar te gaan kijken kan werkdruk juist gezond zijn. Alles wat je aandacht geeft, groeit. Wil je invloed hebben op werkdruk dan is het handig te weten wat je drijft, wat je competent maakt en wat voor jou van waarde is."

Opleiding voor schoolleiders

De schoolleiders die deelnamen aan 'Gezonde werkdruk?! Daar word je beter van' ontvingen van het Vervangingsfonds een uitnodiging voor de opleidingen Management Drives en Waarderend Leiderschap, beide gecertificeerd voor het schoolleidersregister. Er schreven zich 26 schoolleiders in.

In de opleiding leerden ze onder andere individuele Management Drives-profielen lezen. Gaandeweg kregen ze inzicht in hun eigen drijfveren en leerden vanuit Waarderend Leiderschap hun stijl van aansturen, motiveren en coachen af te stemmen op de drijfveren van de leerkrachten. "Essentieel is dat schoolleiders eerst hun eigen drijfveren goed leren kennen om vervolgens het profiel van een ander waardenvrij en met waardering te kunnen toelichten", laat Oostrom weten. "De kern van Waarderend Leiderschap is dat je zelfwaardering bij leerkrachten ontlokt", vult Aart Brezet, organisatiecoach bij Drives@School, aan. "Dat vraagt vooral een andere mindset van de schoolleider. Om die te ontwikkelen moet je langere tijd de kennis en vaardigheden concreet toepassen in de praktijk." De geïntegreerde opleiding omvatte een plan van aanpak voor de eigen school, persoonlijke coaching, intervisie via het internet en een terugkommiddag.

Ieder een eigen kijk op de wereld

"Mensen worden niet gedreven door hun manager, maar door hun eigen drijfveren die voortkomen uit hoe ze naar de wereld kijken", legt Oostrom de gedachte achter Management Drives uit. "Er zijn zes verschillende wereldbeelden. Ons eigen wereldbeeld is voor ons 'de waarheid', wat bepaalt dat iedereen ook verschillend naar situaties kijkt, er wat anders bij ervaart en voelt en erop reageert. Het is de kunst van een goede leider om iedereen binnen de organisatie met andere ogen naar de werkelijkheid te laten kijken. Leiders die anderen willen beïnvloeden, zijn succesvoller als zij dat doen met de kennis van hun eigen drijfveren en die van anderen."

Waarderend Leiderschap

Negativiteit in het onderwijs is te keren met Waarderend Leiderschap, stelt Brezet. "Alles wat je aandacht geeft groeit, dus kunnen we het beste met specifieke vragen onze aandacht richten op die zaken die wij wel willen laten groeien." Oostrom en Brezet adviseren schoolleiders die kampen met hoge werkdruk dan ook om de negativiteit te doorbreken door de aandacht te verleggen van werkdruk naar werkplezier. "Laat mensen ontdekken wat hen drijft en wat hun verlangens zijn door te onderzoeken wanneer zij op hun best zijn", zegt Brezet. "Al vragende komt potentieel als vanzelf tot bloei. Die kunst kan iedereen leren."

Cultuurverandering

Tijdens de terugkommiddag in de opleiding deelden de schoolleiders met enthousiasme hun ervaringen. "Ze hadden zelf ervaren dat 'Waarderend Leiderschap op basis van Drijfveren' de schoolcultuur 180 graden kan draaien naar een cultuur waarin de aandacht uitgaat naar mogelijkheden en vooruitgang", meldt Oostrom. Metingen door het Vervangingsfonds laten zien dat met een andere mindset de werkdrukbeleving met 75 procent is afgenomen. "Iedereen had het nog steeds druk, maar ervaarde het niet meer zo." Ook lijkt het effect te hebben op het ziekteverzuim. "Op een van de scholen is het ziekteverzuim gedaald van 8 naar 2,2 procent."

Meer informatie? Kijk dan op:

www.managementdrives.com/onderwijs
www.drivesatschool.nl




"De focus op wat moet, veroorzaakt ongezonde werkdruk"



Kemal Kadi

Schoolleider IBS Ababil in Schiedam
(600 leerlingen, 50 teamleden)

 Caroline Evenhuis

1.

Waarom deed uw school mee aan het project?

"Met een verzuim van zo'n 12% lagen we ver boven het landelijk gemiddelde. Ook onze meldingsfrequentie was aan de hoge kant. De resultaten van de Werkdrukscan kwamen overeen met wat we hadden verwacht: de ervaren werkdruk op onze school was erg hoog. Het was duidelijk dat er iets moest gebeuren. Als MT hebben we kritisch naar onze situatie gekeken en zijn doelgericht met elkaar aan de slag gegaan. De deelname aan het project 'Gezonde werkdruk?! Daar word je beter van' kwam voor ons op een bijzonder goed moment."

2.

Wat heeft het project uw school opgeleverd?

"We hebben op onze school de methode van Management Drives ingezet. Doordat mensen handelen vanuit een persoonlijke drijfveer, reageren ze vaak verschillend op bepaalde zaken. Met Management Drives kom je van elkaar te weten welk profiel er het beste bij iemand past. Met deze kennis kun je verantwoordelijkheden op school koppelen aan persoonlijke specialismen. Zo vindt de een het prettig om een voortrekkersrol te vervullen en gedijt een ander beter als hij of zij zich dienstbaar kan opstellen. En dat werkt erg goed, omdat we de activiteiten nu gezamenlijk dragen.

Het heeft mij persoonlijk ook veel opgeleverd. Collega's klaagden weleens 'Jij bepaalt maar en doet wat je zelf wilt'. Ik ben inderdaad niet iemand die telkens overleg inplant. Ik ben daarom geneigd om stappen over te slaan. Uit Management Drives kwam naar voren dat ik een zogenaamd 'rood' persoon ben. Rode personen zijn mensen die in tempo allerlei beslissingen durven nemen. In een overlegcultuur als in het onderwijs vindt niet iedereen dat prettig. Groene mensen bijvoorbeeld, die sociale verbondenheid voorop stellen, hebben moeite met deze werkwijze. Daar moet ik rekening mee houden.

Tot slot heb ik veel profijt gehad van de netwerkbijeenkomsten voor schoolleiders. Het werd al snel duidelijk dat veel scholen met dezelfde problemen te maken hebben als wij. Omdat je als school toch een beetje op een eigen eiland zit, was het prettig om met elkaar van gedachten te wisselen. En nog steeds, want we zien elkaar nog regelmatig."

3.

Wat is er op uw school concreet veranderd?

"Wij hebben als school een snelle groei doorgemaakt. Dit betekende dat we de organisatie anders moesten gaan inrichten. Het project van Gezonde Werkdruk liep hiermee samen en heeft onze reorganisatie een positieve stimulans gegeven. Zo hebben we fulltime IB-ers aangesteld, meer onderwijs-assistenten aan de groepen toegevoegd, een minder tijdrovend leerlingvolgsysteem aangeschaft, zijn we effectiever gaan vergaderen en hebben we een andere arbo-arts. Als concrete tool hebben we een verzuimfolder opgesteld. Hierin staan de stappen beschreven van het ziekmelden. We kijken daarbij niet naar wat je niet kunt, maar naar wat je nog wel kunt.* Het project heeft vooral invloed gehad op onze manier van plannen. Voorheen was ik geneigd om ad hoc activiteiten toe te voegen aan het totaal van werkzaamheden. Voor de blauwe mensen, die vanuit zekerheid en duidelijkheid opereren, betekende dit steeds omschakelen. Dit kwam het werkplezier niet ten goede. Nu ondervangen we dit met het jaarplan. We bekijken steeds of iets nieuws bij de activiteiten past en als het niet goed in de planning past, dan doen we het niet."

4.

Hoe zorgen jullie voor borging?

"Het gezamenlijk delen van verantwoordelijkheden zorgt vanzelf voor borging. De specialisten en het middenmanagement trekken bij ons de kar."

"Het is de kunst om mee te bewegen met je teamleden, zodat de veranderingen met elkaar gedragen worden"

5.

Wat is uw rol in de gehele verandering geweest?


"Ik vind dat de schoolleider zich als een kapitein op het schip moet opstellen. Hij of zij bepaalt in grote mate de koers. Je moet niet achter je bureau gaan zitten en dingen gaan roepen. Je moet doelgericht en proactief het proces in stappen. Het is daarbij de kunst om mee te bewegen met je teamleden, zodat de veranderingen met elkaar gedragen worden."

* meer over deze werkwijze leest u in het artikel 'Kijk naar wat nog wél mogelijk is' op pagina 24.

Waar komt werkdruk vandaan?

“Bewustwording waar werkdruk vandaan komt zet al veel in gang”

.....
Als je weet wat de oorzaak is van werkdruk, kun je er iets aan doen. Daarom is in dit project met behulp van de Werkdrukscan achterhaald waar de werkdruk bij de deelnemende scholen concreet vandaan komt. Die scholen hebben vervolgens samen met adviseurs van het Vervangingsfonds gekeken hoe ze die oorzaken kunnen aanpakken.
.....

 Simone Barneveld

De Werkdrukscan meet werkdrukbeleving op 7 domeinen: leerlingen, taken, collega's, persoonlijkheid, leidinggevende, organisatie en privé-situatie. "Meer dan 20 procent van de leerkrachten ervaart de meeste werkdruk op het gebied van organisatie, taken en leerlingen", vertelt adviseur en projectleider van het Vervangingsfonds Ellen Schaap. De domeinen collega's en privé-situatie leiden het minst tot een hoge werkdruk.

Tandje bijzetten

"Bij het domein organisatie springen er twee dingen uit. Leerkrachten voelen veel externe druk door de eisen van het

ministerie en de Inspectie van het Onderwijs. Ze vinden dat ze zo veel 'moeten'. Daarnaast hebben ze moeite met personeelswisselingen. Bijvoorbeeld door inval voor zieke collega's. Want dat betekent vaak dat de anderen een tandje bij moeten zetten om ervoor te zorgen dat de vervanger zijn of haar werk goed kan doen. Dat vinden leerkrachten werkdruk verhogend. "Beginnende leerkrachten in het team kunnen ook extra werkdruk met zich mee brengen. Dat geldt niet alleen voor de beginnende leerkrachten zelf, die voor het eerst alleen verantwoordelijk zijn voor een klas. Maar ook voor de collega's die hen begeleiden."

Taken

Leerkrachten staan niet alleen voor de klas, maar hebben daarnaast andere verplichtingen. Vooral de taken die niet direct met lesgeven te maken hebben, geven een hoge werkdruk. "Dit heeft een link met het domein organisatie", vertelt Schaap. "Denk bijvoorbeeld aan administratie, plannen schrijven, dossiers aanmaken en de gevoelde eisen van de Inspectie. 'We moeten alles maar vastleggen' is een veelgehoorde klacht. Daarnaast zijn vergaderingen, commissies en rapporten schrijven genoemd als tijdrovende taken die veel energie vragen."

Themadag

Tijdens de landelijke themadag voor de aan het project deelnemende scholen stond de workshop 'Wat moet er nu wel en wat hoeft er niet vanuit de Inspectie van het Onderwijs?' op het programma. Toen bleek al snel dat er meer ruimte is dan scholen denken. Jeanette Wolleswinkel, inspecteur voor primair onderwijs, vertelt er meer over in het artikel 'We vragen scholen te laten zien wie ze zijn' op pagina 16.

Leerlingen

En dan de leerlingen. Van hen krijgt menig leerkracht juist veel energie. Maar ze kunnen ook energievreters zijn. Vooral het omgaan met ontoelaatbaar gedrag van leerlingen kunnen leerkrachten als zwaar ervaren. De invoering van passend onderwijs heeft hier mede invloed op. "Het heeft ook met leerkrachten zelf te maken", vertelt Schaap. "Zij zijn erg betrokken bij het wel en wee van hun leerlingen. Ze vinden het soms lastig om grenzen te stellen aan ontoelaatbaar gedrag. Niet alleen het bespreken van het gedrag en er afspraken over maken, maar ook het handhaven van die afspraken blijkt niet altijd eenvoudig." Die betrokkenheid, die het soms lastig maakt, is ook persoonsafhankelijk. Wat de een als druk ervaart, daar krijgt de ander energie van.

Intensief

Theo Molendijk, directeur van CBS De Kameleon in 's-Gravenzande, zegt daarover in een van de blogs* die over het project verschenen: "Leerkrachten ervaren werkdruk, doordat zij de hele dag intensief bezig zijn met veel verschillende kinderen, die ze passende aandacht willen geven. Daarover is veel overleg nodig met ouders, collega's en derden. Dat alles moet ook administratief worden vastgelegd. Daarnaast hebben zij nog te maken met veel nevenactiviteiten."

Bewustwording

Behalve de instrumenten die op landelijk niveau zijn ingezet, hebben de scholen zelf ook actie ondernomen om deze veroorzakers van werkdruk aan te pakken. Een school heeft bijvoorbeeld speciaal beleid opgesteld voor startende leerkrachten, waarin zij werden gekoppeld aan een 'maatje', een ervaren collega. Sommige scholen hebben regels opgesteld die leerkrachten helpen om te gaan met lastig gedrag. Andere hebben de taken aangepakt door een managementkalender te maken, waarin precies beschreven staat wat er welke maand speelt, zodat taken wat evenrediger verdeeld kunnen worden. Schaap: "Je merkt dat door er met elkaar over te sparren, het voor schoolleiders en leerkrachten inzichtelijker wordt waar werkdruk vandaan komt. Die bewustwording zet al veel in gang." Soms was aan het einde van het project de werklast feitelijk niet minder geworden, maar werd die anders beleefd.

* de blogs leest u op www.vervangingsfonds.nl



Pim Frijhoff

Voorm. schoolleider OBS De Okkernoot in Zetten
(95 leerlingen, 9 teamleden)



Caroline Evenhuis

1.

Waarom deed uw school mee aan het project?

"Als kleine school raak je eerder met het verzuimpercentage boven het landelijk gemiddelde dan een grotere school. Een teamlid met langdurend verzuim betekent in ons geval al meteen een percentage van meer dan 10%. Daarnaast hadden we ook een vrij hoog percentage aan ketenverzuim. Daar zat echt een patroon in. Op bepaalde piekmomenten volgden ziekmeldingen. Als startend directeur wilde ik graag handvatten om vanuit een positieve inslag om te kunnen gaan met ziekteverzuim."

2.

Wat heeft het project uw school opgeleverd?

"Waar ik heel trots op ben, is dat ons ketenverzuim naar 0% is gedaald. Daarnaast hebben we het onderwerp 'werkdruk' bespreekbaar gemaakt. Mensen in het onderwijs staan vaak vanuit passie voor de klas. Maar juist die passie levert ongemerkt ook extra werkdruk op. We houden elkaar soms ook een beetje voor de gek. Als een collega tot zes uur op school blijft, denkt een ander vaak 'Misschien moet ik dat ook maar doen.' Door hier meer met elkaar over te praten, kunnen we gericht aan de slag om met oplossingen te komen. Van reactief handelen, gaan we nu proactief te werk. We vragen ons eerder af 'Waarom doen we dit?' of 'Wat zijn dit voor signalen?' Als er iets bij komt, moet er ergens ook iets af. Willen we blijven deelnemen aan de avondvierdaagse? Prima, maar welke activiteit komt dan te vervallen? Het is belangrijk om daar met een positief kritische blik naar te blijven kijken."

3.

Wat is er op uw school concreet veranderd?

"We zijn vorig jaar gestart met het observeren van elkaar in de klas. Als schoolleider deed ik dat geregeld, maar voor de teamleden onderling was dat niet gebruikelijk. Een collega komt een paar uurtjes bij een andere collega in de klas. Als terugkoppeling maken we gebruik van het waarderend interview. De observant is daarbij oordeelloos. Hij of zij stelt alleen vragen waarbij de aandacht niet uitgaat naar wat er minder goed ging, maar juist focust op de positieve ervaringen. Dat heeft aardige inzichten opgeleverd. De methode Management Drives heeft gezorgd voor een stukje herkenning in ons eigen profiel, maar ook in dat van een collega. De teamleden van de Okkernoot vormen volgens deze methodiek een mooi kleurenpalet. Maar we misten nog één kleur. Toen we een vacature hadden voor het opvullen van een duobaan, hebben

we de eigenschappen van de ontbrekende kleur in de functie omschreven. Op basis daarvan hebben we een nieuwe collega aangenomen. Dat werkte niet goed. De twee in de duobaan waren zo verschillend van aard, dat er sprake was van een magere communicatie. Daar hebben we wel van geleerd. Je hoeft ook niet de uitersten op te zoeken."

4.

Hoe zorgen jullie voor borging?

"We hebben gezamenlijk een andere koers ingezet. Dat is belangrijk. De nieuwe schoolleider kan hier verder sturing aan geven. Ik raad hem zeker aan de opleiding Management Drives te volgen en met de drijfveren aan de slag te blijven. Zo had ik als vast agendapunt van de teamvergadering een geschetste situatie die we met elkaar vertaalden naar reacties die passen binnen de profielen van Management Drives. Het geeft je als schoolleider niet alleen inzicht om het team aan te sturen, het zorgt ook voor wederzijds begrip in de communicatie onder de medewerkers."



.....

"Durf dingen bespreekbaar te maken, zowel met alle medewerkers als met een teamlid afzonderlijk"

5.


Wat is uw rol in de gehele verandering geweest?

"In een proces als deze moet de schoolleider de kar trekken. Het moet iemand zijn die dingen bespreekbaar durft te maken, zowel met alle medewerkers als met een teamlid afzonderlijk. Die zomaar eens bij iemand binnenwandelt en vraagt hoe het gaat, die de signalen ziet. Natuurlijk bestaat er professionele ongelijkheid, maar de menselijke factor is gelijk. Dat is het uitgangspunt."

Jeanette Wolleswinkel,
inspecteur voor primair onderwijs:

“We vragen scholen te laten zien wie ze zijn”

Tijdens de landelijke themadag ‘Gezonde werkdruk?! Daar word je beter van’ in november 2016 stond de workshop ‘Wat moet er nu wel en wat hoeft er niet vanuit de Inspectie?’ van de Inspectie van het Onderwijs op het programma. De presentatie was in handen van Jeanette Wolleswinkel, inspecteur voor primair onderwijs. We stelden haar enkele vragen.

 Lilian Rippe

Wat is precies de rol van de Inspectie van het Onderwijs?

“Onze belangrijkste taak is toezicht houden op de kwaliteit van het onderwijs. Drie vragen zijn daarbij uitgangspunt. Krijgen de kinderen goed les? Lereren ze voldoende? Hebben ze een veilige omgeving? Het vernieuwde toezicht is op 1 augustus 2017 ingevoerd. Enerzijds zijn er zaken die volgens de wet moeten (de deugdelijkheidseisen). Aan de andere kant gaan we ook het gesprek aan over de ambitie van de school. Dat onderscheid zit er nu beter in. We horen graag dat scholen laten zien wie ze zijn. Dat impliceert een mate van zelfreflectie.”

Wat kan de Inspectie van het Onderwijs betekenen voor scholen die kampen met administratieve lastendruk?

“Het komt vaak aan de orde als we op scholen en met besturen spreken over de kwaliteitscultuur. Dan vragen we wat ze met elkaar geregeld hebben en waarom ze de dingen doen zoals ze ze doen. Dan blijkt men bijvoorbeeld regelmatig te denken dat je van de Inspectie groepsplannen moet bijhouden, terwijl je dat alleen zou moeten doen als je je onderwijs er beter mee kunt

maken. Het is goed om met elkaar te praten over achterliggende gedachten. Als wij als oorzaak van werkdruk worden gezien, dan is dat voor ons wel een teken om dit op te pakken. Ik ben blij dat werkdruk de laatste twee jaar veel aandacht krijgt. Het voeren van een gesprek daarover helpt daarbij. Ik zie goede gesprekken op gang komen vanuit de basisvraag ‘waarom doen we dingen zoals we ze doen?’ De themadag van het Vervangingsfonds heeft daar zeker aan bijgedragen.”

Wat was de inhoud van de workshop tijdens de themadag?

“Op het moment van de workshop zaten we middenin de ontwikkeling van het onderzoekskader* bij het vernieuwde toezicht. De vraag wat nu wel/niet moet van de Inspectie paste daar mooi bij: meer aansluiten bij waar scholen mee bezig zijn en minder bij wat wij willen zien op de scholen. We hebben daarom bij de workshop bewust geen presentatie gegeven, maar twee gespreksrondes gehouden. We vroegen waar het publiek tegenaan liep en wat het over het vernieuwde onderzoekskader wilde weten.”

“Verbeteren doe je voor de leerlingen, niet voor de Inspectie.”

Waar kunnen scholen het onderzoekskader van het vernieuwde toezicht vinden?

“Het onderzoekskader is te vinden op onze website. Daarnaast hebben we samen met het ministerie van OCW de brochure ‘Ruimte in regels’ gemaakt. Deze geeft antwoord op vragen die in het onderwijsveld leven. De antwoorden zijn gekoppeld aan standaarden uit het onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs. We willen daarmee aangeven dat het vooral belangrijk is dat scholen zelf nadenken over wat ze nodig hebben voor goed onderwijs.”

www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/themas/toezicht-2017

www.onderwijsinspectie.nl/documenten/brochures/2017/11/13/brochure-ruimte-in-regels

Wat kreeg u terug in de workshop?

“Veel schoolleiders waren wat sceptisch over de nieuwe Inspectie. Maar toen ze hoorden welke ervaringen andere schoolleiders al hadden, raakten ze wel enthousiast. Mensen waren blij dat er meer ruimte is dan ze dachten, dat ze meer van hun eigen school kunnen laten zien. Uiteindelijk willen we allemaal hetzelfde: onze kinderen goed onderwijs geven. Daarover zijn we met elkaar in dialoog. Ieder vanuit zijn eigen rol.”

Wat is de belangrijkste boodschap van de Inspectie van het Onderwijs aan scholen?

“Het merendeel van de scholen voldoet aan de basiskwaliteit van onderwijs. Slechts een paar procent niet. Maar wij vinden het ook belangrijk als scholen de eigen regie pakken. In ons onderzoekskader noemen we dat ‘eigen aspecten van kwaliteit’. Wat wil je als school bereiken, en hoe doe je dat? Ons advies aan scholen: Laat je zien en ben je bewust van je sterke punten. Benut die voor de kinderen. Ken ook je ontwikkelpunten en praat hierover met elkaar. Want verbeteren doe je voor de leerlingen, niet voor de Inspectie.”

*Het onderzoekskader 2017 beschrijft hoe het toezicht op het primair onderwijs is ingericht. Het omvat het waarderingskader en de werkwijze bij onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs op scholen.

Janice Liemburg

Voorm. schoolleider CDS 't Kompas in Gasselternijveen
(100 leerlingen, 8 teamleden)

 Caroline Evenhuis



“Door op een
positieve manier met
elkaar in gesprek te gaan,
komt het pijnpunt
naar boven”

1.

Waarom deed uw school mee aan het project?

“We hadden een zeer hoog ziekteverzuim. Dit werd niet alleen veroorzaakt door een te hoge werkdruk, maar had ook te maken met langdurend verzuim als gevolg van medische klachten. Het project bood mij een mooie gelegenheid om gericht met het verhogen van werkplezier aan de slag te gaan. Dat greep ik met beide handen aan.”

2.

Wat heeft het project uw school opgeleverd?

“Helderheid en daarmee rust. Uit de gesprekken die we met teamleden hebben gevoerd, kwam naar voren dat ze de inrichting van het taakbeleid graag anders zagen. Het was al jarenlang binnen het dorp de gewoonte dat de school bepaalde activiteiten organiseerde die niet direct binnen het taakveld van de school behoorden. Zo organiseerden wij altijd de intocht van Sinterklaas, de jaarlijkse rommelmarkt en deden we mee aan volleybaltoernooien. Dit kostte de teamleden veel zaterdagen per jaar. En dat

bovenop hun taken binnen onze school. We hebben toen met elkaar het taakbeleid tegen het licht gehouden en gekeken naar het aantal uur dat aan de verschillende activiteiten gekoppeld was. Op basis daarvan hebben we heel bewust keuzes gemaakt wat we als school wel en wat we niet meer gingen doen. Onze nieuwe invulling van onze taken werd niet meteen enthousiast door het dorp ontvangen. Maar na een aantal positieve gesprekken met andere partijen in ons multifunctionele centrum hebben zij een deel van de activiteiten overgenomen. Dit nam een enorme druk bij onze teamleden weg en dat gaf rust.”

3.

Wat is er op uw school concreet veranderd?

“De manier van vergaderen en communiceren. Het aantal teamvergaderingen hebben we drastisch teruggedrongen. We vergaderen nu om de week. Ook hebben we het aantal agendapunten per vergadering verminderd. Deze zijn voor het hele jaar vastgesteld. Iedereen weet dus precies wanneer zijn of haar onderwerp aan de beurt is en heeft ruim de tijd om dat goed voor te bereiden.

Inhoudelijk kijken we niet meer alleen naar de dingen die beter kunnen, maar vragen we ook nadrukkelijk van de teamleden om zich te focussen op positieve ervaringen. Dat kan bijvoorbeeld al zitten in een enthousiaste reactie van een leerling of een compliment van een ouder.

Daarnaast hebben we in de teamkamer een groot memobord geplaatst. Hierop staan de planning en doelstellingen voor de komende periode. Wijzigingen in het rapport, een aanmoediging om allemaal op tijd pauze te nemen, afspraken dat we op tijd op school zijn en ook dat we allemaal om vijf uur weer naar huis gaan. Iedereen kan er iets aan toevoegen. Dat werkt heel goed. Vanuit een van de trainingen van het project heb ik leren werken met de managementkalender. Een hele handige tool. Met de jaarplanning als basis kan ik goed overzien waar de piekmomenten zitten. Ik kan hierdoor ruim op tijd mijn teamleden van informatie voorzien. Eerder stuurde ik diverse berichten in een week. Nu is dat allemaal samengebracht in een wekelijkse memo. De teamleden zijn hier heel enthousiast over.”

4.

Hoe zorgen jullie voor borging?

“Ik heb inmiddels een functie op het bestuursbureau, mijn opvolger gaat de kar verder trekken. Het taakbeleid is gezamenlijk vastgelegd, waarbij de jaarplanning het uitgangspunt vormt. Het fundament ligt er, maar ik kan mij voorstellen dat de nieuwe directeur daar ook weer zijn eigen invulling aan geeft.”

5.

Wat is uw rol in de gehele verandering geweest?

“Een schoolleider moet denken vanuit mogelijkheden en niet onmogelijkheden. Door op een positieve manier met elkaar in gesprek te gaan, komt het pijnpunt naar boven. Het is heel belangrijk om je teamleden bij het proces te betrekken. Ik pleit voor meer workshops gericht op teamleden. En als deze ruim van te voren bekend zijn, passen ze vast en zeker binnen de jaarplanning van iedere school.”

Met elkaar praten over oplossingen



Deelnemers aan het project 'Gezonde werkdruk?! Daar word je beter van' ervaren na afloop over het algemeen minder werkdruk. Ook op het ziekteverzuim had het project een positieve invloed. Bij 62 procent van de scholen is het verzuim gedaald. Bewustwording en samen praten over oplossingen, bleken het meeste effect te hebben.



Simone Barneveld

Dat bewustzijn en die gezamenlijkheid noemden de schoolleiders tijdens de evaluatie dan ook als het meest waardevolle van het project. "Wanneer mensen de tijd nemen om echt met elkaar te praten over oplossingen, dan zijn die oplossingen ineens heel reëel", vertelt adviseur en projectleider Ellen Schaap van het Vervangingsfonds. "Als je dan ook het lef hebt om die op te pakken dan bereik je iets. Op de scholen waar mensen het meest actief waren, heeft het project het meeste opgeleverd."

Werkplezier

Het instrument Management Drives heeft daarbij geholpen. Inzicht in eigen en andermans drijfveren, zorgt voor meer begrip voor elkaar. Collega's communiceren daardoor anders met elkaar, houden op een professionelere manier rekening met elkaar en er zijn minder irritaties. Ze voelen zich meer gehoord en gewaardeerd waardoor het werkplezier toeneemt. Daarnaast voeren schoolleiders die de opleiding Waarderend Leiderschap hebben gevolgd nu op een andere manier

gesprekken. Door de verkregen inzichten zeggen ze prettiger gesprekken te hebben met werknemers, wat ook hun werkplezier verhoogt.

Daling werkdruk en verzuim

Dat het project effect heeft gehad, blijkt uit de vergelijking van de 0-meting aan het begin en de 1-meting aan het einde. Over het algemeen is te zien dat minder mensen een hoge werkdruk ervaren. Vooral de domeinen waarop aan het begin de hoogste werkdruk werd ervaren – organisatie, leerlingen en taken – laten een positieve verandering zien.

Het meest opvallend is het domein leerlingen. De score op de stelling 'Het lukt mij altijd ontoelaatbaar gedrag van leerlingen te corrigeren' is bijvoorbeeld veranderd van 62 procent bij de 0-meting naar een positievere score van 85 procent bij de 1-meting. Alleen het domein privé-situatie laat een negatief beeld zien. Maar op dit punt heeft geen enkele school een actie opgenomen in het plan van aanpak. Tijdens de regionale

themabijeenkomsten was er wel aandacht voor de balans tussen privé en werk. Deze werden echter nauwelijks door leraren bezocht. Schaap vermoedt dat dit soort workshops wellicht beter binnen de school kunnen worden aangeboden. Dan is de drempel wat lager. Ook op ziekteverzuim had het project een positieve bijdrage. Van de 37 scholen waarvan het ziekteverzuimpercentage zowel aan het begin als aan het eind van het project bekend was, is bij 23 scholen het verzuim gedaald, bij 5 gelijk gebleven en bij 9 scholen gestegen.

“Wanneer mensen de tijd nemen om echt met elkaar te praten over oplossingen, dan zijn die oplossingen ineens heel reëel”

Invloed op resultaten

Welke activiteiten hebben bijgedragen aan het effect van het project? Op scholen die investeerden in de ondersteuning van nieuwe leerkrachten leidde dat tot minder werkdruk. En hoewel leerkrachten last hadden van de eisen van het ministerie en de Inspectie, hebben scholen daar geen actie op ondernomen. Ze beschouwden die eisen als 'niet beïnvloedbaar'.

Lastig is nog om minder werkdruk te gaan ervaren op het domein taken. Meer tijd voor administratie leverde winst op. Maar andere keuzes maken in wat je wel of niet vastlegt, leverde nog geen positief resultaat op. Waar echt een frappant resultaat is geboekt, is op het domein leerlingen. Het consequent uitvoeren van gemaakte afspraken en elkaar aanspreken om zich aan die afspraken te houden, heeft bij 70 procent van de scholen geleid tot een verlaging van de werklust op dit domein.

Vervolg

Ellen Schaap: "We gaan verder met de scholen die hebben deelgenomen. We willen bijvoorbeeld weten wat de nieuwe manier van gespreksvoering tussen leidinggevende en werknemer nu oplevert voor de leerkrachten. Er is ook een stresswijzer ontwikkeld om te onderzoeken waardoor stress ontstaat. We willen weten of die effect heeft. Tot slot gaan we met een nieuwe groep scholen* verder onderzoeken wat wel en niet werkt."

*Meer informatie over het vervolgproject voor een nieuwe groep scholen vindt u op www.vervangingsfonds.nl.

U kunt ook een vrijblijvend adviesgesprek met een van onze adviseurs aanvragen. Kijk hiervoor op de achterzijde van dit magazine.

Theo Molendijk

Theo Molendijk – Schoolleider van De Kameleon te 's-Gravenzande (530 leerlingen, 50 teamleden)

Caroline Evenhuis

1.

Waarom deed uw school mee aan het project?

"Hoewel ons ziekteverzuim eigenlijk nét niet voldeed aan de gestelde criteria, was ik toch zeer geïnteresseerd om met het project mee te doen. Ik wilde graag de situatie van onze school beter in kaart hebben en het verzuim verminderen. Daarnaast wilde ik de samenhang tussen de teamleden versterken, zodat er meer werkplezier zou ontstaan. De 1-meting vertoonde bijna geen ziekteverzuim meer en dat is nu nog steeds zo."

2.

Wat heeft het project uw school opgeleverd?

"Naast het verlagen van het ziekteverzuim, heeft het project nog iets veel belangrijkers opgeleverd. Door te werken met Management Drives heeft het team ingezien dat iedereen vanuit andere drijfveren met eenzelfde activiteit bezig kan zijn. Zo kan het zijn dat iemand met een sterke gele drijfveer een project op school vanuit een toekomstgerichte visie op wil pakken en dat een leerkracht met een sterke blauwe drijfveer in hetzelfde project juist vanuit precisie handelt. Deze leerkrachten moeten wel met elkaar samenwerken. Voorheen was er dan minder begrip

voor elkaar. Dat gaf nog weleens frictie. Maar door de inzet van Management Drives zien zij in dat zij het project vanuit een andere eerste drijfveer oppakken, waarbij het een niet beter is dan het andere. Dit inzicht leidt tot wederzijds begrip, een betere samenwerking en een vermindering van stress."

3.

Wat is er op uw school concreet veranderd?

"We hebben ons vooral gefocust op het werken met elkaars drijfveren. Dit is nu gemeengoed geworden. Naast wederzijds begrip heeft het ook gezorgd voor een stukje zelfkennis. Zo komt het geregeld in teamvergaderingen voor dat iemand iets zegt in de trant van 'Dit was wel een hele groene opmerking, hè?!'. Door de kleur te benoemen, wordt het iets minder persoonlijk, al komt het op hetzelfde neer.

Vanuit Management Drives zijn we een volgende stap aan het zetten naar waarderend onderzoeken (appreciative inquiry). Hierbij ga je uit van de dingen die goed gaan. We passen deze methode onder andere toe in de gesprekkencyclus, waar we nu van waarderingsgesprekken spreken. De ervaringen zijn heel positief. Een vraag als 'Wat is het mooiste dat je de afgelopen periode in je



"Inzicht in elkaars drijfveren leidt tot wederzijds begrip, een betere samenwerking en vermindering van stress"

groep hebt meegemaakt?' geeft meteen een twinkeling in de ogen van de leerkracht. Ze staan met zoveel passie voor de klas, dat ze na zo'n vraag enthousiast beginnen te vertellen en zelf komen met persoonlijke ontwikkelpunten. Zo vertelde een leerkracht laatst bevlogen dat een nieuwe methode voor de oudergesprekken heel goed heeft gewerkt en dat hij daar veel energie uit heeft gehaald. De aandacht die je via waarderend onderzoeken kunt geven, is de basis van hoe je met elkaar om gaat."

4.

Hoe zorgen jullie voor borging?

"Het team heeft Management Drives als een verrijking ervaren. We besteden er in diverse werkvormen aandacht aan. Soms met een oefening, soms door het geven van voorbeelden. Bij de samenstelling van het team kijken we naar de kwaliteiten die we al allemaal in huis hebben en wat wij voor het toekomstige onderwijs op onze school nodig denken te hebben. Individuele en groepsprofielen van iedere afdeling en het management zijn hierbij belangrijke uitgangspunten. Binnen de stichting is ook belangstelling ontstaan voor Management Drives en waarderend onderzoeken. Daarom zal binnenkort een hele dag besteed worden aan een drijfverensessie met daarbij een eerste ervaring met waarderend onderzoeken."

5.

Wat is uw rol in de gehele verandering geweest?

"Ik ben vooral initiërend, enthousiasmerend en verbindend geweest. Eigenschappen die passen bij mijn profiel, een mengeling van mijn belangrijkste drijfveren oranje, geel en groen. Leuk om dit zo achteraf eigenlijk te constateren, blijkbaar heb ik hierbij dus gehandeld vanuit mijn persoonlijke drijfveren."

Lees ook het interview met Theo Molendijk uit 2016. U vindt het op de informatiepagina 'Gezonde Werkdruk' op www.vervangingsfonds.nl.



Marleen Teunis:

“Kijk naar wat nog wél mogelijk is”

Marleen Teunis, directeur van Van Campen Consulting, ontwikkelde de methode 'Oplossingsgericht verzuimmanagement', die een nieuwe kijk geeft op verzuim. Ze presenteerde deze aanpak tijdens de kick-offbijeenkomst van het project 'Gezonde werkdruk?! Daar word je beter van' in juni 2015. Tevens gaf ze die dag een workshop over de methode. Een vergelijkbare workshop vond plaats in november 2016.



Lilian Rippe

“Oplossingsgericht verzuimmanagement”, is een eigen vertaling van de Amerikaanse psychologische methode ‘Oplossingsgericht werken’, vertelt Teunis. “Beide hebben als uitgangspunt mensen in hun kracht te zetten. ‘Oplossingsgericht werken’ is gebaseerd op een sterk geloof in gezamenlijke verantwoordelijkheid en het vermogen van mensen om zelf oplossingen te bedenken voor vraagstukken. Geen analyses maken dus maar geloven in het goede en de kunst van eenieder om er meer van te maken.”

Arbeid houdt medewerker vitaal

‘Geloven in het goede’ vertaald naar de wereld van verzuim, betekent dat de aandacht vanaf de eerste verzuimdag gericht is op de terugkeer van de zieke medewerker in het arbeidsproces. “Slechts een klein percentage van het verzuim heeft een medische oorzaak”, zegt Teunis. “Van belang is hoe een medewerker met verzuim omgaat. Dit kan een leidinggevende krachtig beïnvloeden door meteen in de eerste verzuimweek met de betreffende medewerker in gesprek te gaan. Uit onderzoek weten we dat je iemand na twee weken verzuim volledig kwijt bent. En ook dat acties in de eerste verzuimweek nuttiger zijn dan die in de tweede week. Daarom is het goed de medewerker vanaf de eerste dag te laten nadenken over zijn herstel, met passende arbeid op de werkplek. Werken blijft dan onderdeel van het leven, ook al is volledig werken niet mogelijk. Het is goed dat iemand in zijn arbeidsritme en onder zijn collega's blijft. In het onderwijs kan dat

bijna altijd.” Het is Teunis' missie om arbeidsverzuim transparanter te maken. “Ziekteverzuim gaat vaak over of het werk nog wel leuk is, over disbalans of over te veel stress. Ziek zijn is dan veel meer een signaal dat met arbeid is op te lossen is. Arbeid draagt bij aan vitaliteit van mensen.”

Veilig gesprek

De basis van waaruit de leidinggevende en medewerker al vroeg een gesprek voeren stoelt op vertrouwen, veiligheid en verantwoordelijkheid. “Bij een goede relatie kan werken juist bijdragen aan het herstel van de ‘zieke’ medewerker”, zegt Teunis. Overtuigd trekt ze verzuim uit de medische hoek. “Ga in een verzuimgesprek niet in op het ziek zijn”, is haar belangrijkste boodschap. “Dat brengt je niks. Het is beter als de leidinggevende vraagt: ‘Je zegt dat je nu je eigen werk niet kunt doen, laten we dan kijken hoe wij dat ondertussen kunnen invullen.’ Zowel leidinggevende als medewerker hebben hier een verantwoordelijkheid. Kijk naar wat nog wél mogelijk is. In een veilig gesprek los je dit samen op. Door het zo aan te pakken, voelen mensen zich serieus genomen.”

Cultuurverandering

De innovatieve wijze van omgaan met verzuim brengt een cultuurverandering met zich mee. “In waarde vinden we allemaal dat iedereen moet werken als hij kan, maar in werkelijkheid be-



Een aantal scholen is actief aan de slag gegaan met deze andere benadering van verzuimmanagement. Onder andere door het -met ondersteuning van de adviseur van het Vervangingsfonds- (her)schrijven van hun verzuimbeleid/protocol en het toepassen daarvan in de praktijk. In dit magazine vertellen enkele schoolleiders over hun ervaringen daarmee.

staat er een heleboel strijd door de medische benadering van vragen en raadgevingen. Dan raak je elkaar kwijt.” Zo'n cultuurverandering is niet van vandaag op morgen gerealiseerd, weet Teunis. Het vraagt een andere manier van kijken en werken. Schoolleiders die hiermee aan de slag willen adviseert ze zich in de methode te verdiepen, deze zich eigen te maken en gespreksvaardigheden te trainen. Daarnaast is het nodig de schoolorganisatie op de alternatieve aanpak in te richten, medewerkers te

informer en systemen aan te passen. “Ondersteuning is nodig. Als je vindt dat je de eerste twee weken contact moet hebben met je medewerkers, dan is het nodig dit ook in workloads, activiteiten en een ict-programma vast te leggen anders komt er niks van terecht. Scholen moeten zichzelf de tijd gunnen om het anders te gaan doen: een half jaar tot een jaar.”

Meer informatie: via de adviseurs van het Vervangingsfonds en via www.vancampenconsulting.nl.

Passie voor je vak, trots op je werk!

Karin Monteban & Audrey Crombach

Een terugkerend thema tijdens het project was "trots en passie". In de dagelijkse hectiek lijken trots en passie nogal eens onder te sneeuwen door administratieve taken, vergaderingen en verwachtingen van ouders, politiek en maatschappij. Dat is jammer, want juist die passie voor het vak en een gevoel van trots en eigenwaarde draagt bij aan het kunnen relativeren van de drukte, taken en verwachtingen. Het helpt om beter om te kunnen gaan met werkdruk en draagt bij aan 'je meer bevlogen' voelen. Miranda Langendijk, arbeid & organisatiepsycholoog, schreef er een treffend artikel over. U leest het op www.vervangingsfonds.nl. Hieronder alvast een voorproefje

Kinderen zijn de toekomst, daar is menig een het over eens. Zij bepalen straks de politiek, leiden het bedrijfsleven en geven vorm aan wonen, werk en onderwijs. Aan de ouder of verzorger de schone taak om hen hier optimaal op voor te bereiden. Als ouder of verzorger sta je daar echter niet alleen voor. Een bekend Afrikaans gezegde luidt: "It takes a village to raise a child". Een zeer belangrijke plaats in dat 'dorp' neemt de school, en daarmee de leerkracht, in.

Maar hoe ziet die rol van leerkracht er vanuit dit perspectief dan uit?

We zien dat het niet langer alleen om het overdragen van kennis (taal, rekenen, aardrijkskunde) gaat, maar ook om het begeleiden van het kind naar volwassenheid. Houding en gedrag doen er in deze heel direct toe. Welk voorbeeld laten wij zien? Kinderen leren niet alleen van wat we zeggen, ze pakken ook feilloos de boodschappen op die we afgeven met wat we doen én niet doen.

Als leerkracht ben je geen superheld. Je bent mens en dus maak je fouten en ben je niet altijd consequent, effectief en efficiënt. Hoe je daar mee omgaat is ook weer voorbeeldgedrag. Het gegeven dat in je vak je hele zijn van wezenlijk belang is, maakt de leerkracht bijzonder. Bijzonder belangrijk, bijzonder verantwoordelijk en bijzonder kwetsbaar.

De passie centraal stellen helpt

Om als leerkracht goed invulling te kunnen geven aan je rol is een bepaalde gedrevenheid of passie vereist. De passie om een kind te helpen, weerbaarder te maken, veiligheid en structuur te bieden en om een sfeer te creëren waarin het kind zich thuis voelt en zich kan ontplooien. De passie om een kind te leren zichzelf te accepteren en te leren omgaan met de uitdagingen die op zijn of haar pad komen. Leerkrachten gaan voor een ideaal. In de dagelijkse hectiek sneeuwt dat ideaal echter soms onder door de administratieve taken, vergaderingen, teamdagen en werkgroepen.

Veel leerkrachten vinden het (weer) centraal stellen van die passie dan ook heel belangrijk. Ze voelen dat dat helpt om:

- zelf en als school koers te houden: "waar staan en gaan we voor?"
- met plezier te werken: mensen presteren beter en blijven gezonder als ze zich bezig houden met rollen en taken die goed bij ze passen
- goed te zorgen voor zichzelf: zonder goed te zorgen voor jezelf kun je immers niet duurzaam bijdragen aan de doelen die je zo belangrijk vindt én ben je geen voorbeeld voor jonge mensen die ook moeten leren goed voor zichzelf te zorgen

Wees trots!

Het vak van leerkracht is een veeleisend vak, waarin het belangrijk is om dicht bij de eigen drijfveren te blijven en te ervaren (zien en voelen) welke bijdrage je levert in de algehele ontwikkeling van het kind. Dit alles vergroot het zelfvertrouwen en motiveert om met plezier te blijven werken.

Heb je blije kinderen in de klas? Gaan ouders tevreden naar huis na een gesprek met jou? Ontwikkelen je leerlingen zich zo dat ze zelf tevreden en blij zijn met de stappen die ze zetten?

Dan mag je trots zijn op wat je hebt bereikt. Durf dit te zien, te koesteren en ervan te genieten!




"Koester je passie, geniet van je mooie vak en wees trots op wat je bereikt!"

In het filmpje van CBS De Kameleon vertellen leerkrachten wat hun iedere dag weer vol enthousiasme naar school brengt. U vindt het filmpje op de website van het Vervangingsfonds.



Het Vervangingsfonds biedt maatwerk en hulp bij de aanpak van werkdruk

Het Vervangingsfonds kan besturen en scholen in het primair onderwijs helpen om ervaren werkdruk en een te hoog ziekteverzuim aan te pakken. De adviseurs bieden begeleiding en geven adviezen toegesneden op de specifieke situatie. En ze helpen indien nodig met het inzetten van instrumenten.

 Simone Barneveld

Begeleiding van scholen op het gebied van werkdruk is vooral maatwerk, vertelt Jolanda van den Bosch, adviseur Arbeid en Vitaliteit voor het Vervangingsfonds. De aanpak voor de ene school werkt niet per se voor de andere. "Als een school of een bestuur contact opneemt met een adviseur van het Vervangingsfonds, gaan we eerst met hen in gesprek. We vragen welke onderzoeken ze zelf al hebben gedaan naar werkdruk. Als niet helder is waar het pijnpunt zit, zet ik de Werkdrukscan bij hen uit. Vervolgens bespreekt het team waar de problemen zitten en hoe ze die kunnen aanpakken. Ik kan hen daarin begeleiden en adviezen geven. Maar als er echt een probleem in het team is waarvoor coaching nodig is, dan verwijs ik naar een zorgverlener uit ons netwerk."

Aanjager

Hoe de Werkdrukscan scholen en teams kan helpen, illustreert Van den Bosch met een school die zij tijdens het project heeft begeleid. "Uit de Werkdrukscan bleken medewerkers veel last te hebben van de manier waarop er werd vergaderd. Een werkgroep ging aan de slag om dat te veranderen. Nader onderzoek wees uit dat de vergaderingen niet het enige probleem waren, maar dat vooral de communicatie in de school niet goed verliep. Uitein-

delijk is niet alleen de vergadercultuur aangepast, maar spreken collega's elkaar ook aan op hun gedrag. Omdat het team hier zelf mee aan de slag ging, hadden de veranderingen succes."

Ook voor besturen

Niet alleen op schoolniveau, maar ook voor besturen kunnen de adviseurs van het Vervangingsfonds iets betekenen, laat adviseur Marjo Visser weten. "We hebben de Werkdrukscan aangepast zodat we besturen inzicht kunnen geven in de knelpunten binnen hun organisatie. Zo was er een bestuur dat veel investeerde in de ontwikkeling van begeleiding van leerkrachten. Bij dit bestuur hebben we de Werkdrukscan uitgezet. Toen bleek dat 40 procent van de medewerkers de goede bedoelingen van het bestuur niet kende. Blijkbaar bood het bestuur iets aan waar geen behoefte aan was en niet waar wel behoefte aan was.

De rol van de adviseur is hier de Werkdrukscan uitzetten en vervolgens de resultaten bespreken met de bestuurder. We bieden geen kant en klare oplossingen, maar kijken met hen hoe zij hun leerkrachten wel kunnen helpen."



Jolanda van den Bosch, adviseur Arbeid en Vitaliteit



Marjo Visser,
adviseur Arbeid en Vitaliteit

“Begeleiding van scholen op het gebied van werkdruk is vooral maatwerk”

Instrumenten

De Werkdrukscan is een goed middel om ervaren en problematische werkdruk boven tafel te krijgen. Maar kennis daarover kan ook uit de zogenoemde QuickScan komen, die scholen volgens de cao elke twee jaar moeten uitvoeren. De QuickScan is onderdeel van het instrument Arbomeester waarmee scholen de risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E) kunnen uitvoeren. En er is de Arbocatalogus PO. Van den Bosch noemt deze de “oplossingen encyclopedie”, waar per onderwerp oplossingen en praktische tips staan. Verder is er nog het Werkdrukspel van de Arbocatalogus PO, een laagdrempelige manier om het thema werkdruk te bespreken. De adviseurs van het Vervangingsfonds kunnen hierbij begeleiding bieden.

Kleuren

Tijdens het project *Gezonde werkdruk?! Daar word je beter van* bleek Management Drives een succesvol instrument. Ook Van den Bosch merkte dat. “Management Drives brengt in kaart vanuit welke drijfveer iemand reageert. Zo ontstaan er profielen, gerubriceerd in kleuren. Zo staat blauw voor structuur en geel voor creativiteit. Op een heel grote school, met een team van 50 mensen, heeft het veel inzichten gebracht. Elkaar aanspreken was daar echt een probleem.” Dankzij Management Drives hebben ze nu meer inzicht in elkaars drijfveren en kwaliteiten en is er meer begrip en respect voor elkaar ontstaan.”

Alle scholen, ook eigenrisicodragers, kunnen voor vrijblijvend advies contact opnemen met de adviseurs Arbeid en Vitaliteit van het Vervangingsfonds. Kijk op www.vervangingsfonds.nl/themas/advies/onze-adviseur.

Meer informatie over de genoemde instrumenten is te vinden op www.vervangingsfonds.nl.

Tips!

“Schrap eens een vergadering!”

De adviseurs van het Vervangingsfonds geven besturen, schoolleiders en leerkrachten praktische tips om werkdruk aan te pakken.

Algemene tips

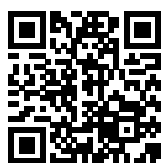
- Doel van het onderwijs is ‘kwalitatief goed onderwijs bieden’: doe alleen die dingen die daartoe bijdragen.
- Geef jezelf een pluim als iets afgerond is (vier succes).
- Geestelijke fitheid vraagt ook om fysieke fitheid.
- Maak je druk over de zaken waar je invloed op hebt en laat andere zaken los.
- Vertrouw erop dat je collega’s ook goed beslissingen kunnen nemen over praktische zaken. Je hoeft je niet overal mee te bemoeien.
- Doe wat je doet met volle aandacht.
- Maak afspraken over wat je precies wel en niet registreert om zo het gevoel van externe druk van het ministerie of de Inspectie van het Onderwijs te verminderen.
- Schrap eens een vergadering.

Tips voor leerkrachten

- Leer de collega kennen zodat je tot optimale samenwerking kunt komen.
- Stel prioriteiten, maak keuzes, maak een planning en houd je eraan.
- Plan regelmatig een reflectiemoment in. Met je handen vol heb je geen tijd om nieuwe kansen te grijpen.
- Plan je leven, niet alleen je werk.
- Realiseer dat het werk nooit afkomt en dat dit ook niet erg is.
- Als je vindt dat er steeds iets bijkomt, denk dan eens na over wat je weg kunt laten.

Tips voor bestuurders en schoolleiders

- Ga als directeur met je mensen in gesprek over werkdruk, laat hen meedenken over maatregelen en bedenk niet alles zelf.
- Sta stil bij de vraag ‘wat is de kerntaak van de leerkracht?’ Bewaak de grenzen voor je leerkrachten en kijk of je andere taken bij anderen onder kunt brengen, bijvoorbeeld bij ondersteunend personeel of ouders.
- Bedenk dat kosten voor de baat uit gaan, soms moet je (tijd en/of geld) investeren, voordat je resultaten boekt.
- Maak de keuze wat je dit jaar als team gaat doen (=schoolplan) en houd daaraan vast.



Wilt uw school meedoen aan het vervolgproject *Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van?* Maak dan nu uw interesse kenbaar!

In de loop van 2018 start een vervolg op het project *Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van*. Scholen waar sprake is van een (aantoonbare) hoge werkdruk kunnen hier aan deelnemen.

De hoge werkdruk kan bijvoorbeeld blijken uit de Quickscan van de Arbomeester, een medewerkerstevredenheidsonderzoek, een verzuim van 8% of hoger en/of een meldingsfrequentie van minimaal 1,3 in de laatste twee jaar.

Heeft u interesse in deelname aan het vervolgproject? Vraag dan voor 1 mei 2018 een vrijblijvend adviesgesprek aan met een van onze adviseurs. Dit kan online: ga naar de agenda op www.vervangingsfonds.nl of gebruik bijgaande QR-code en vul het formulier bij 'adviesgesprek' in. Na ontvangst van uw gegevens neemt een van onze adviseurs contact met u op.

Samen meer bereiken! **Marktplaats 'Grip op werkdruk' op 27 maart**

Wij geloven dat we samen meer kunnen bereiken in de aanpak van werkdruk. Daarom werken we intensief samen met scholen (u leest er alles over in dit magazine) en met andere partijen. Zo organiseren we samen met Arbeidsmarktplatform PO op 27 maart 2018 de marktplaats 'Grip op werkdruk' in Amersfoort. U komt toch ook?

De marktplaats is interessant voor o.a. schoolleiders, HRM'ers en beleidsmedewerkers in het primair onderwijs, die meer zicht willen krijgen op verschillende methodes en invalshoeken in de aanpak

van werkdruk. De rol van de schoolleider, omgaan met druk van buiten (ouders), de administratieve lasten, de jaarplanning, sociale steun en klassenmanagement zijn thema's van de workshops. U doet inspiratie op en krijgt handvatten om in de eigen school mee verder te gaan. En u heeft tijd om ervaringen met collega's uit te wisselen.

De marktplaats vindt plaats van 13 tot 17 uur. Deelname is kosteloos. Meer informatie en aanmelden via www.arbeidsmarktplatformpo.nl. Let op: vol = vol.