

EVALUATIERAPPORT



Van: Ellen Schaap
Tel: 06-532 34 214
Email: ellen.schaap@vfpf.nl

Aan: Bestuursbureau Vervangingsfonds
Datum: 29-09-2017
Betreft: Evaluatie: Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van

altijd iemand voor de klas

• • ÷ • • • • • × • • • • •
• • • • • % • • • • •
• • • • + • • • • •

Inhoud

Voorwoord	3
Inleiding	4
1. Opzet project	5
2. De 0-meting	7
3. De instrumenten	11
4. De tussenmeting en de 1-meting	15
5. Uitkomsten	20
6. Evaluatiegesprekken	25
7. Conclusies en aanbevelingen	27
Samenvatting	29
Bijlagen	34

Voorwoord

Werkdruk: het is een actueel thema in het primair onderwijs. Onderzoeken bevestigen dat de werkdruk in het primair onderwijs hoog is. Te hoge werkdruk kan een risico vormen voor de gezondheid van medewerkers en leiden tot een hoger ziekteverzuim.

Het is één ding om dat te constateren, een ander ding is uit te vinden hoe die werkdruk kan worden aangepakt.

Het Vervangingsfonds heeft samen met een flink aantal scholen de handschoen opgepakt en zij zijn gezamenlijk gaan onderzoeken welke instrumenten, met succes, kunnen worden ingezet om die werkdruk waar mogelijk te verlagen. Dat resulteerde in de pilot waarvan we in dit rapport verslag doen.

Het was een geweldig en boeiend traject dat we met elkaar hebben gelopen. De co-creatie die tijdens dit project tot stand is gekomen en de ingezette instrumenten hebben duidelijk hun vruchten afgeworpen. We kunnen concluderen dat de werkdruk significant is gedaald op drie van de zeven domeinen.

“Dank voor de kans die het Vervangingsfonds heeft geboden om deze pilot uit te voeren”, was een veel gehoorde reactie vanuit de deelnemende scholen.

De enthousiaste inbreng van schoolleiders, adviseurs en externen die bij dit project betrokken waren, is van grote waarde geweest voor de opbrengsten van deze pilot.

Ellen Schaap

Inleiding

Werkdruk is een breed begrip waar geen eenduidige definitie voor bestaat. In de memorie van toelichting bij de Arbowet wordt werkdruk als volgt omschreven: “Er is sprake van werkdruk als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve eisen die aan het werk gesteld worden”. Bij werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder hoge tijdsdruk en/of in een hoog tempo. Vooral in combinatie met beperkte regelmogelijkheden, ontbrekende sociale steun en bepaalde individuele persoonskenmerken vormt werkdruk een risico voor de (psychosociale) gezondheid van werknemers en kan daarmee leiden tot een verhoogd ziekteverzuim.

Uit diverse onderzoeken blijkt dat binnen het primair onderwijs een hoge werkdruk wordt ervaren. Om dit probleem aan te pakken, is het Vervangingsfonds (Vf) onder de naam **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** een project gestart om samen met de scholen een antwoord te vinden op de vraag “Wat werkt in de aanpak van werkdruk en ziekteverzuim?”.

Doelstelling

Doel van het project was te onderzoeken welke instrumenten een positieve invloed hebben op de werkdruk en het ziekteverzuim. Aangrijpingspunten bij deze aanpak zijn de manier waarop leraren omgaan met werkdruk (coping gedrag) en de beïnvloedingsmogelijkheden van de schoolleider. Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de probleemeigenaar, de school, heeft het Vervangingsfonds er in het project voor gekozen om samen met de scholen te onderzoeken welke oplossingen het beste resultaat opleveren. Er waren acht adviseurs arbeid en vitaliteit van het Vervangingsfonds bij het project betrokken.

Het project is in fasen opgebouwd en elke fase is door de deelnemende scholen en de adviseurs van het Vervangingsfonds samen ingevuld. Zo ontstond er een groeimodel, waarbij sprake was van co-creatie. Samen met de schoolleiders is vastgesteld wat er in een volgende fase nodig was om de gewenste verandering te realiseren. Dit is dit vertaald naar een concreet aanbod voor alle scholen. Daarnaast is er op iedere school een projectgroep in het leven geroepen en is er een plan van aanpak op schoolniveau gemaakt.

Het project

Tijdens een eerste verkenning met schoolleiders van scholen met een hoog ziekteverzuimpercentage en een hoge ziekmeldingsfrequentie, is nagedacht over een plan van aanpak. Vervolgens zijn scholen met een ziekteverzuimpercentage van minimaal 8% en een meldingsfrequentie van 1.3 of hoger uitgenodigd mee te doen aan het project (Hoofdstuk 1).

Voor de zomervakantie in 2015 is op elke deelnemende school de werkdruk gemeten met de Werkdrukscan (Hoofdstuk 2). Op basis van deze 0-meting is met de scholen gesproken over verdere aanpak en inzet van instrumenten, en is er een plan ontwikkeld. Nadat deze was goedgekeurd door het Vervangingsfonds, is begin 2016 gestart met de uitvoering ervan (Hoofdstuk 3).

Aan het einde van het project is een tweede meting uitgevoerd, de 1-meting, ook weer op basis van de Werkdrukscan (Hoofdstuk 4). De uitkomsten daarvan zijn vergeleken met de 0-meting (Hoofdstuk 5). Op basis daarvan en de uitkomst van de evaluatiegesprekken (Hoofdstuk 6) zijn conclusies geformuleerd en worden er aanbevelingen gedaan (Hoofdstuk 7).

1. Opzet project

Eerste verkenning

Gestart is met een aantal bijeenkomsten in het najaar van 2014. Hiervoor zijn schoolleiders uitgenodigd van scholen met een hoog ziekteverzuimpercentage en een hoge ziekmeldingsfrequentie, waarbij de schoolleiders vermoedden dat dit een relatie had met de hoge werkdruk. Het doel van deze bijeenkomsten was om met elkaar te brainstormen over een mogelijke aanpak die zowel de werkdruk als het verzuim, zouden kunnen verlagen.

Uit deze verkenning kwam naar voren dat het project inzichtelijk zou moeten maken wat de oorzaken zijn van de werkdruk. Vervolgens zouden daarop gerichte instrumenten moeten worden ingezet.

Selectie

Begin 2015 zijn de scholen met een ziekteverzuimpercentage van minimaal 8% en een ziekmeldingsfrequentie van 1.3 of hoger, waarbij werd vermoed dat hier een relatie lag met de hoge werkdruk, benaderd met de vraag of zij mee wilden doen met dit project, genaamd **Gezonde werkdruk?! Daar word je beter van.**

Er waren aanvankelijk 53 scholen geïnteresseerd. Uiteindelijk zijn er 48 scholen ingestapt.

Start project

In mei en juni 2015 is op 48 scholen een 0-meting gedaan met de Werkdrukscan. Aansluitend heeft elke school op basis van de uitkomsten van de scan een plan van aanpak opgesteld op schoolniveau. Voor sommige scholen is er een plan van aanpak opgesteld op locatieniveau. In december 2015 hebben de schoolleiders en adviseurs tijdens een drietal vroege ochtensessies de landelijke uitkomsten besproken. Vervolgens zijn gezamenlijk ideeën ontwikkeld voor de verdere aanpak en inzet van instrumenten.

Daarbij is gekeken naar 3 niveaus:

- Schoolniveau (instrumenten op teamniveau door de school i.s.m. de adviseur)
- Regionaal niveau (opdoen van nieuwe kennis, stimuleren van kennisdeling en uitwisseling van ervaringen)
- Landelijk niveau (kennisoverdracht en kennisdeling zowel door bijeenkomsten als door sociale media)

Er zijn verschillende doelgroepen die betrokken moeten worden in het project:

- Leidinggevend: op deze doelgroep ligt de focus. Hij/zij is de spil in de organisatie.
- Medewerkers: zij ervaren de werkdruk en kunnen hierin verandering aanbrengen.
- P&O: vanuit de wens om deze medewerker vanuit een faciliterende rol erbij betrekken.
- Bestuurders: zij bepalen de visie van de organisatie en dus ook de visie op werkdruk en verzuim.

Dit alles vormde de input voor een verder uitgewerkt plan, dat ter goedkeuring is voorgelegd aan het bestuur van het Vervangingsfonds. In februari 2016 is het plan goedgekeurd en is gestart met uitvoering ervan.

In dezelfde periode werkten het Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs (APPO) en Voion aan projecten om ervaren werkdruk en ziekteverzuim aan te pakken. Samen met vertegenwoordigers van beide organisaties is onderzocht waar het project van het Vervangingsfonds en de projecten van APPO en

Voion elkaar overlappen, waar de verschillen zitten en waar de projecten elkaar zouden kunnen aanvullen. Uit dit overleg is geen verdere samenwerking tot stand gekomen. Het werkdruk-project van APPO stond nog helemaal aan het begin. En op het moment van overleg was nog niet duidelijk wat de inhoud van het Voion project zou zijn.

Uitvoering

Voor de uitvoering van het project goldt een aantal voorwaarden:

- De in te zetten instrumenten in de uitvoering van het project moesten gericht zijn op het oplossen van de knelpunten die uit de 0-meting en de teambesprekingen naar voren kwamen.
- De instrumenten moesten beschikbaar zijn voor alle deelnemende scholen.
- Er moest tussentijds een mogelijkheid bestaan om opnieuw met elkaar af te stemmen en, door voortschrijdend inzicht in overleg met de schoolleiders, andere keuzes te maken.
- De projectleiding moest gedurende dit project de regierol houden. De adviseurs zijn de sparringpartners voor zowel de school als de projectleiding.

Samen met de scholen hebben we een tijdpad uitgezet dat liep van maart 2016 tot en met juni 2017. In juni 2016 heeft een beknopte tussenmeting plaatsgevonden en in juni 2017 is de 1-meting uitgevoerd.

Evaluatie

De evaluatie van dit project bestaat uit twee onderdelen:

- Een kwantitatieve evaluatie, waarbij er een vergelijking is gemaakt tussen de uitkomsten van de 0-meting en de 1-meting (zie hoofdstuk 5).
- Een kwalitatieve evaluatie, gemaakt op basis van de evaluatie van de kick-off bijeenkomsten, de evaluatie van de Landelijke thema bijeenkomst en de ervaringen van de schoolleiders van alle deelnemende scholen, opgehaald via persoonlijke interviews aan de hand van een vaste vragenlijst (zie bijlage 3).

Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten en de kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie is een aantal aanbevelingen geformuleerd (zie hoofdstuk 7).

2. De 0-meting

In dit hoofdstuk vindt u in de beschrijving van het gebruikte analyse-instrument, de Werkdrukscan. In paragraaf 2 wordt het aantal deelnemers zowel op school als op individueel niveau verantwoord en in paragraaf 3 vindt u de uitkomsten van de ingevulde vragenlijsten.

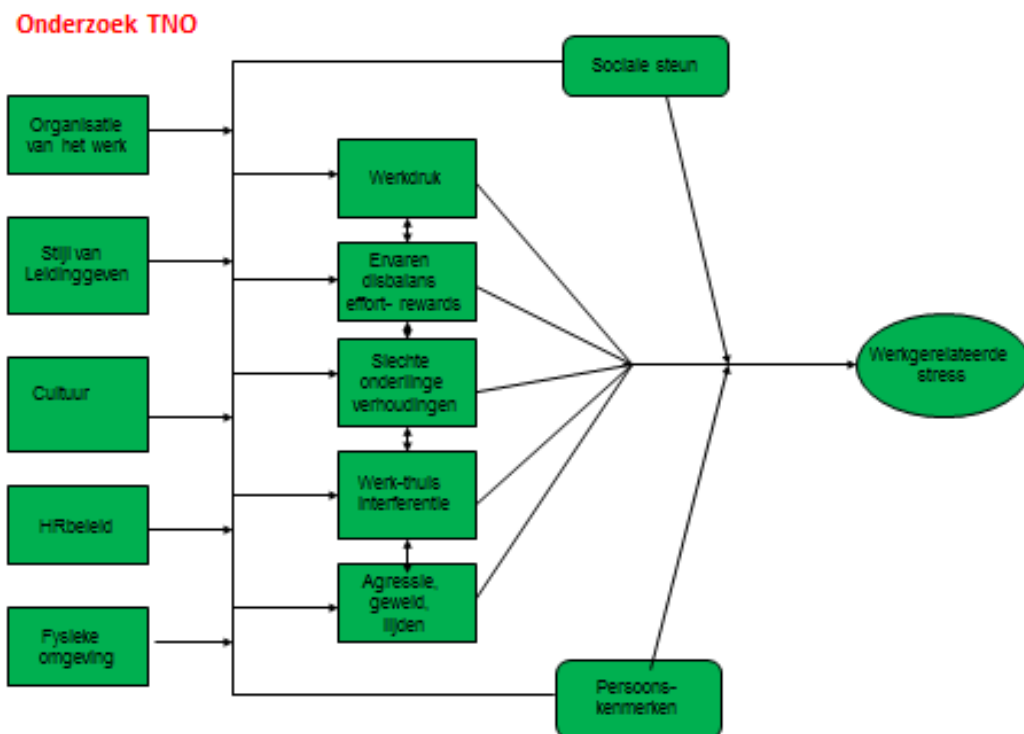
2.1 Gebruikt instrument en procedure

Er is binnen dit onderzoek gebruikgemaakt van de Werkdrukscan Primair onderwijs.

De Werkdrukscan is in 2013 specifiek voor het primair onderwijs ontwikkeld door Coö7 uit Emmen in opdracht van het Vervangingsfonds. De scan wordt ingezet om de bewustwording over het onderwerp werkdruk te vergroten, uit te vinden op welke domeinen de werkdruk kan ontstaan en hierover met elkaar van gedachten te wisselen.

Met behulp van de Werkdrukscan is inzichtelijk gemaakt waar de door de medewerkers van de deelnemende scholen ervaren werkdruk vandaan komt. Het instrument bestaat uit 7 domeinen. De domeinen zijn: leerlingen, taak, collega's, persoonlijkheid, leidinggevende, organisatie en de privé-situatie.

De Werkdrukscan heeft als basis het onderstaande TNO model.



De werkwijze is als volgt:

Iedere kandidaat deelnemer krijgt een mail met een inlogcode voor de vragenlijst. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 15 minuten in beslag. Over ieder bovengenoemd domein zijn circa 9 vragen gesteld. Na het invullen van de vragenlijst krijgt de deelnemer direct per mail een individuele rapportage met daarop de scores per domein en een totaal score. De scores geven aan of er sprake is van een hoge, gemiddelde of lage werkdruk. Verder is een aantal conclusies geformuleerd en worden er aanbevelingen gedaan. De deelnemer krijgt in zes bijlagen handvatten voor de aanpak van de werkdruk, gebaseerd op een theoretische onderbouwing, bijvoorbeeld stappen in een feedbackproces.

De adviseur van het Vervangingsfonds ontvangt de uitkomsten van de rapportage op schoolniveau of desgewenst op locatieniveau. Hierin worden de totaalscores per domein grafisch weergegeven. Tevens heeft de adviseur inzicht in de uitkomsten per gestelde vraag. En de adviseur geeft tips hoe de schoolleider een positieve bijdrage kan leveren per domein. Ook hier zijn de zes bijlagen met theoretische onderbouwingen bijgevoegd.

De adviseur van het Vervangingsfonds bespreekt zijn of haar verslag met de schoolleiding en de projectgroep van de school/locatie. Daarna worden de uitkomsten gepresenteerd aan het team. Tijdens deze presentatie komen de afzonderlijke domeinen met daarbij de hoogst en laagst scorende antwoorden per vraag aan bod.

Het doel van deze bijeenkomst is om samen te bespreken waar de werkdruk vandaan komt (welk domein) en samen passende oplossingen te bedenken (draagvlak creëren) bij de geconstateerde oorzaken.

Met deze informatie stelt de projectgroep samen met de adviseur van het Vervangingsfonds een plan van aanpak op schoolniveau op. Ook krijgen de medewerkers naar aanleiding van hun individuele score, de mogelijkheid om een gesprek aan te gaan met de schoolleider of de adviseur van het fonds.

2.2 De 0-meting

Deelname

	Aantal scholen	Aantal locaties	Aantal medewerkers
Uitgenodigd	48	67	1.521
Deelgenomen	48	61	1.012

Het deelname percentage onder medewerkers is 66%.

2.3 Uitkomsten

De scores (percentage van het aantal personen dat deze werkdruk ervaart) per domein zijn in de volgende tabel op een rij gezet. Ze zijn verdeeld in een lage, gemiddelde en hoge werkdruk.

Uitkomsten

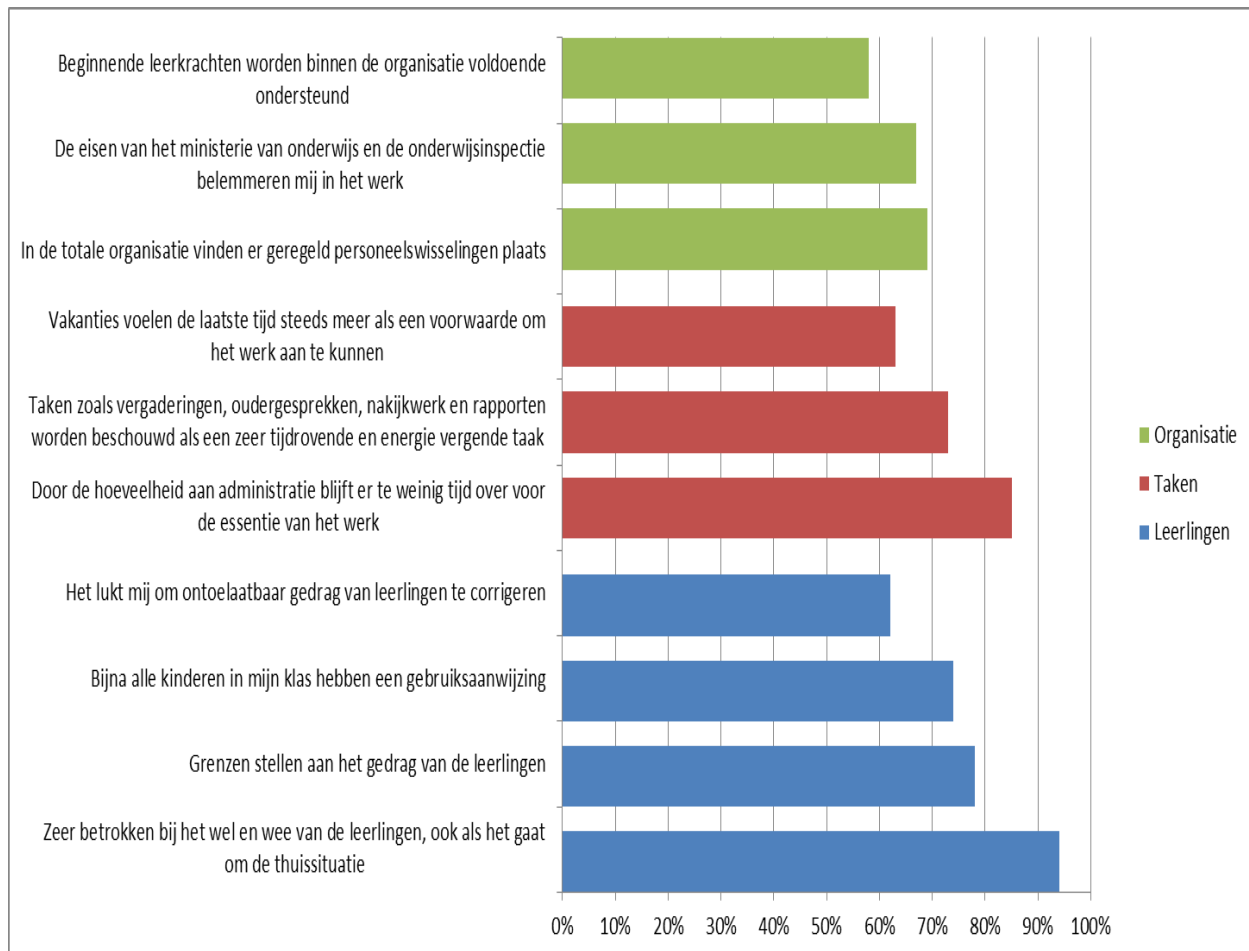
	Lage werkdruk	Gemiddelde werkdruk	Hoge werkdruk
Leerlingen	0	75	25
Taken	2	69	29
Collega's	6	85	9
Persoonlijkheid	13	77	10
Leidinggevende	16	72	13
Organisatie	3	74	23
Privé-situatie	15	76	9
Totaal score (gemiddeld)	2	90	8

Conclusie:

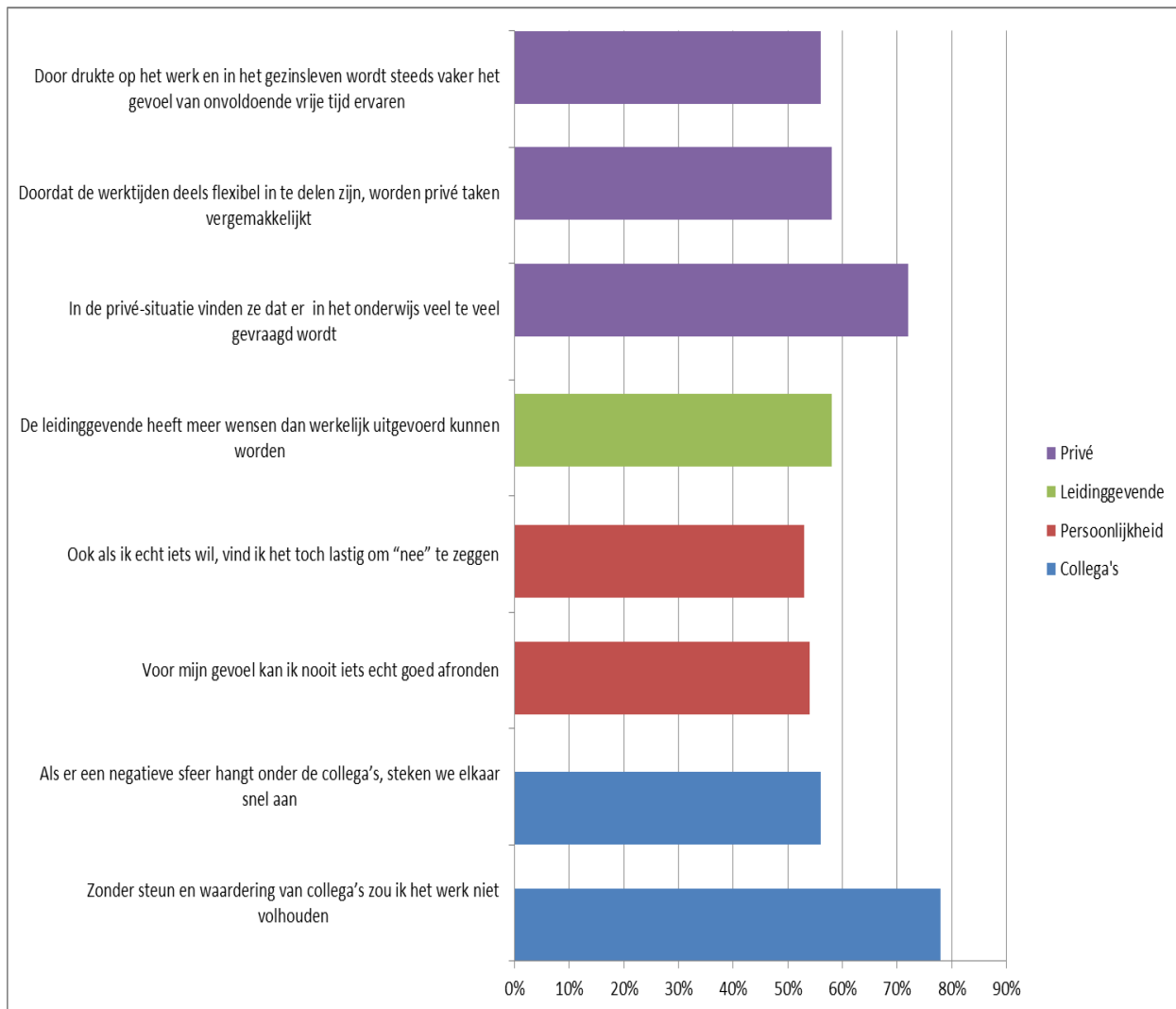
- Meer dan 20% van de medewerkers ervaart een hoge werkdruk op de domeinen Taken, Leerlingen en Organisatie.
- De domeinen Collega's en Privé-situatie leiden het minst tot een hoge werkdruk (<10%).

2.3.1 Domeinen

Als we kijken naar welke elementen in de drie hoogst scorende domeinen vooral zorgen voor de werkdruk dan zijn dit:



Van de overige domeinen zijn de scores van de elementen met meer dan 50% in een werkdruk de volgende:



3. De instrumenten

Nadat de uitkomsten van de 0-meting met de betrokkenen is besproken, is op de scholen door de projectgroep en de adviseur van het Vervangingsfonds een plan van aanpak opgesteld. Ook is besloten welke instrumenten kunnen worden ingezet. Zie bijlage 1 voor een uitgebreider verslag van de aanpak en de inzet van instrumenten.

3.1 Algemene instrumenten

Al tijdens de eerste co-creatie bijeenkomst bleek dat er veel behoefte was om kennis te verkrijgen en ervaringen te delen over de thema's werkdruk en verzuimreductie. De start van het project heeft daarom gestalte gekregen in de vorm van een kick-off bijeenkomst. Een uitstekende gelegenheid om elkaar te leren kennen en deel te kunnen nemen aan inspirerende workshops. Aan deze dag hebben 74 mensen deelgenomen.

Voor circa 15 schoolleiders die niet aanwezig konden zijn bij deze kick-off bijeenkomst is een mini-kick-off georganiseerd.

Ook is ervoor gekozen om gebruik te maken van een besloten groep in Yammer, een online netwerkplatform. Via Yammer konden alle deelnemende scholen en andere betrokkenen informatie delen, vragen aan elkaar stellen en ervaringen uitwisselen. Tevens werd hier alle informatie op geplaatst die beschikbaar kwam na de diverse bijeenkomsten.

In de loop van het project zijn er 11 blogs verschenen. Het doel van deze blogs was om deelnemende scholen te informeren en kennis te laten maken met de diversiteit in aanpak. Ze zijn verspreid via Yammer en via e-mail aan de deelnemende scholen. Ze zijn ook geplaatst op www.vervangingsfonds.nl zodat andere scholen de ervaringen konden lezen.

3.2 Plannen van aanpak schoolniveau

In de periode juni 2015 tot en met november 2015 is op 48 scholen de Werkdrukscan uitgezet. Vervolgens is er op de meeste scholen, onder begeleiding van de adviseur van het Vervangingsfonds een plan van aanpak opgesteld. De acties vermeld in deze plannen van aanpak zijn door de werkgroepleden van de school onder leiding van de adviseur regelmatig besproken. Deze plannen van aanpak zijn in de loop van het project regelmatig geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

3.3 Ingezette instrumenten

Op basis van de vroege ochtendsessies en de acties geformuleerd in de verschillende plannen van aanpak zijn de volgende instrumenten beschikbaar gesteld voor alle deelnemende scholen.

3.3.1 Management Drives

Dit instrument is ingezet naar aanleiding van de uitkomsten van de 0-meting op de domeinen Leerlingen, Organisatie, Collega's, Persoonlijkheid en Leidinggevende. De deelnemers van de vroege ochtendsessies gaven aan dat het zou helpen als er meer inzicht kwam in de eigen drijfveren en communicatie, en in die van de ander. De uitgangspunten van Management Drives zijn te vinden in bijlage 1.

In het voorjaar van 2016 konden de schoolleiders van de deelnemende scholen een opleiding volgen. Hier leerden zij hoe zij:

- hun eigen drijfveren kunnen lezen;
- de drijfveren van hun medewerkers kunnen lezen;
- de drijfveren van hun medewerkers kunnen terugkoppelen op individueel niveau;
- vanuit hun eigen drijfveren het meest plezierig en effectief kunnen communiceren met hun teamleden.

Eerder volgden enkele adviseurs van het Vervangingsfonds al de opleiding Management Drives individuele profielen en de opleiding om teams te begeleiden. Hierdoor ontstond binnen het project een optimale begeleiding van de schoolleiders.

De adviseurs konden vanuit hun opgedane kennis de schoolleiders begeleiden bij hun terugkoppeling aan de teamleden en samen met het team overleggen hoe zij deze kennis konden inzetten bij de aanpak van de werkdruk.

3.3.2 Waarderend leiderschap

Aansluitend op de opleiding Management Drives hebben 28 schoolleiders de opleiding Waarderend Leiderschap gevolgd. Deze opleiding is ingezet naar aanleiding van de uitkomsten van de 0-meting op de domeinen Organisatie, Collega's, Leidinggevende en Taken.

Waarderend onderzoeken (Appreciative Inquiry) is een aanpak voor verandering en ontwikkeling, waarbij mensen samen onderzoeken wat er werkt in plaats van wat er verkeerd gaat. Het verlegt de focus van problemen naar perspectief. Het zet klachten en kritiek om in waardering en verlangens. Dit levert de energie, betrokkenheid, creativiteit, initiatieven en besluiten op die nodig zijn om samen veranderingen en eigenaarschap in werkplezier succesvol te realiseren.

Waarderend onderzoeken is een cyclisch en systematisch ontwikkelproces, dat verloopt in de hieronder genoemde stappen en kan worden ingezet bij de gesprekken die schoolleiders voeren met hun leerkrachten.

- | | |
|------------------|---|
| • Verwoorden | -> de vraag formuleren |
| • Verdiepen | -> onderzoeken wat waardevol is, wat leven geeft en wat werkt |
| • Verbeelden | -> onderzoeken 'wat zou kunnen zijn' |
| • Vormgeven | -> vaststellen 'wat er zou moeten zijn' |
| • Verwezenlijken | -> plannen worden uitgevoerd en experimenten gedaan. |

Hoe deze opleidingen zijn ervaren en wat er vervolgens in de scholen mee gedaan is, is te lezen in bijlage 3, de kwalitatieve evaluatie.

3.3.3 Themabijeenkomsten leerkrachten

Naar aanleiding van de punten die hoog scoorden in de Werkdrukscan en de terugkoppelingen van de scan op verschillende scholen, is in co-creatie met de aanwezige schoolleiders gezocht naar een passend aanbod voor de teamleden. We zijn uitgekomen op een aantal workshops die regionaal gegeven werden. Deze workshops konden bij voldoende deelname van medewerkers van één school (minimaal 8) ook in-company worden georganiseerd.

De workshops hadden de volgende thema's:

- Wat is ontoelaatbaar gedrag voor jou en hoe ga je hiermee om?
- Wat is een professionele houding?
- Samenwerken met je (duo)collega, hoe doe je dat?
- Timemanagement
- Omgaan met veranderingen
- Balans werk-privé

3.3.4 Landelijke bijeenkomst

Op 3 november 2016 is er een landelijke bijeenkomst georganiseerd voor alle deelnemende scholen. Uitgenodigd waren de schoolleider, de bestuurder, P&O'er en één leerkracht per school. Er werden negen workshops aangeboden waarvan deelnemers er twee naar keuze konden bijwonen. De thema's van de workshops (zie bijlage 1) sloten aan bij de uitkomsten van de Werkdrukscan en de wensen benoemd tijdens de vroege ochtendsessies. Er namen 66 mensen deel aan deze dag.

3.4 Nieuwsbrieven

Gedurende het totale project zijn er 9 nieuwsbrieven en 1 special verschenen. Deze nieuwsbrieven bevatten met name informatie over de instrumenten die werden ingezet en een geactualiseerde agenda. De nieuwsbrieven werden op Yammer geplaatst en aan de deelnemers per e-mail toegestuurd. Zo bleef iedereen op de hoogte van de geboden mogelijkheden.

De special ging over de landelijke bijeenkomst op 3 november 2016.

3.5 Overige activiteiten

Filmpje en artikel Bildung

Tijdens de eerste verkenningsbijeenkomst bleek het wenselijk om ook op een positieve manier aandacht te besteden aan het beroep van leerkracht. Gedurende dit project is er voor gekozen om dit te doen door het thema Bildung te introduceren bij de deelnemende scholen.

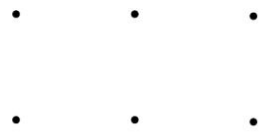
Er is door één van de scholen tijdens een studiedag over Bildung een filmpje gemaakt. Dit is gepubliceerd via Yammer. Daarnaast is er een artikel geschreven waarbij Miranda Langedijk, een extern adviseur, over dit onderwerp is geïnterviewd. Ook op de landelijke dag van 3 november is er een workshop gegeven door Miranda waarbij er gebruikgemaakt is van een spel dat hiervoor is ontwikkeld.

Stresswijzer

Tijdens de workshop "Werkdruk en Nu...?" is samen met de deelnemende schoolleiders en P&O-ers een stresswijzer ontwikkeld. Aan alle aan deze workshop deelnemende schoolleiders is gevraagd deze stresswijzer te gebruiken bij gesprekken die gaan over werkdruk.

3.6 Informatie voor de PO-sector

De Bedrijfsgezondheidszorg (BGZ)-activiteiten van het Vervangingsfonds zijn bedoeld voor alle schoolbesturen in het primair onderwijs en zijn gericht op verzuimreductie (preventief/curatief). Hoewel het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** gericht was op een specifieke groep scholen, levert dit project praktische inzichten op voor de gehele sector. Ook scholen met een minder hoog verzuim



of minder hoge werkdruk kunnen hun voordeel doen met de binnen het project opgedane ervaringen en uitkomsten (al dan niet preventief). Daarom worden de ervaringen en uitkomsten na afloop van het project PO-breed gecommuniceerd.

Ook tijdens de looptijd van het project zijn al ervaringen en opbrengsten breed gedeeld, mede op verzoek van het bestuur van het Vervangingsfonds. Hierbij is gebruikgemaakt van blogs en nieuwsberichten op www.vervangingsfonds.nl, de digitale nieuwsbrief en het relatiemagazine R]entree. In R]entree is vanaf mei 2016 periodiek aandacht besteed aan het project. Daarbij zijn ook schoolleiders en leerkrachten van deelnemende scholen geïnterviewd over hun ervaringen tot dan toe en de eerst zichtbare resultaten voor hun eigen school.



4. De tussenmeting en de 1-meting

4.1 De tussenmeting

In juni 2016 hebben we de medewerkers die hebben deelgenomen aan de 0-meting van de Werkdrukscan opnieuw een uitnodiging gestuurd om aan een tussenmeting deel te nemen. Deze tussenmeting is geïntroduceerd als de **Very Fast Personal Follow-up (VFPP)** vanuit het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van.**

Het doel van deze tussenmeting was om alle deelnemers opnieuw bewust te maken van de eigen verantwoordelijkheid en mogelijkheden om actief aan de slag te gaan met de ervaren werkdruk. Tevens bestond de mogelijkheid om op schoolniveau, daar waar nodig, aanpassingen aan te brengen in het opgestelde plan van aanpak.

Gezien het beperkte aantal vragen in de tussenmeting is besloten om geen terugkoppeling via het systeem van de Werkdrukscan te genereren. De school/locatie resultaten zijn met de werkgroep van de school of de schoolleider besproken.

Deelname

De scholen en medewerkers die in 2015 een uitnodiging hadden ontvangen om deel te nemen aan de 0-meting kregen nu een uitnodiging voor de tussenmeting.

Tussen april 2015 en juni 2016 heeft een aantal scholen bedankt voor verdere deelname aan het project (zie voor redenen bijlage 3). Hierdoor zijn minder mensen uitgenodigd voor de tussenmeting dan voor de 0-meting een jaar eerder.

Het aantal mensen dat deelnam aan de tussenmeting was een stuk lager dan aan de 0-meting. Aan de 0-meting deed 66% mee, aan de tussenmeting 57%

Als redenen/oorzaken hiervoor werd aangegeven dat:

- te weinig terugkoppeling ontvangen zou worden;
- belang voor deelnemer niet voldoende inzichtelijk was;
- men net was begonnen aan deelname Management Drives.

Uitkomsten

Hieronder staan de scores in percentages per domein. Ze zijn verdeeld in een lage, gemiddelde en hoge werkdruk. Als laatste staat de totale score van alle domeinen bij elkaar.

Uitkomsten			
	Lage werkdruk	Gemiddelde werkdruk	Hoge werkdruk
Leerlingen	9	45	45
Taken	3	27	70
Collega's	14	56	30
Persoonlijkheid	15	54	30
Leidinggevende	11	49	40
Organisatie	6	33	61
Privé-situatie	34	47	19
Totaal score (gemiddeld)	6	48	46

Conclusies:

- Voor alle domeinen, behalve op het domein Leidinggevende, geldt dat de lage werkdruk hoger scoort dan bij de 0-meting.
- Voor alle domeinen geldt dat de gemiddelde werkdruk lager scoort dan bij de 0-meting.
- Voor alle domeinen geldt dat de hoge werkdruk hoger scoort dan bij de 0-meting.
- Per domein zijn de scores meer verdeeld dan bij de 0-meting.

Mogelijke verklaring: als mensen vanuit hun eigen gevoel, zonder differentiatie door stellingen/vragen moeten antwoorden geven ze een explicietere score aan.

De tussenmeting heeft niet geleid tot aanpassingen in de uitvoering van het project.

4.2 De 1-meting

In mei 2017 zijn alle scholen die hebben deelgenomen aan de 0-meting benaderd om mee te werken aan de 1-meting. Ook de scholen die tijdens het project hebben aangegeven niet meer actief te willen participeren. Van deze scholen heeft een aantal aangegeven niet mee te willen doen aan de 1-meting. In hun beleving namen zij immers niet meer deel aan dit project.

Alle mensen die de 1-meting hebben ingevuld, kregen een individuele terugkoppeling. Daarnaast is een rapportage opgesteld op schoolniveau als minimaal vijf medewerkers van de school de 1-meting hadden ingevuld.

4.2.1 Gebruikt instrument

Voor dit onderzoek is wederom gebruikgemaakt van de Werkdrukscan. De scholen hadden tot 15 juni 2017 de tijd om deze 1-meting in te vullen. De terugkoppeling van de uitkomsten op schoolniveau vindt plaats voor januari 2018. Hierbij worden de landelijke uitkomsten ook bekendgemaakt.

Alle leerkrachten werkzaam op de deelnemende school op het moment van afname van de 1-meting hebben een uitnodiging ontvangen om mee te doen aan de 1-meting. Op die manier kunnen we op teamniveau een goede vergelijking maken met de 0-meting.

Deelname

Deelname			
	Aantal scholen	Aantal locaties	Aantal medewerkers
Uitgenodigd	46	65	1257
Deelgenomen	44	49	731

Het percentage dat heeft deelgenomen aan de 0-meting bedroeg 66%,
Het percentage dat heeft deelgenomen aan de tussenmeting bedroeg 57%,
Het percentage dat heeft deelgenomen aan de 1-meting bedroeg 59%.

De scholen/locaties die hebben aangegeven niet meer te willen deelnemen aan de 1-meting gaven daarvoor de volgende redenen:

- sluit niet aan op waar we nu mee bezig zijn
- andere prioriteiten
- nieuwe directeur, nieuwe speerpunten

Uitkomsten

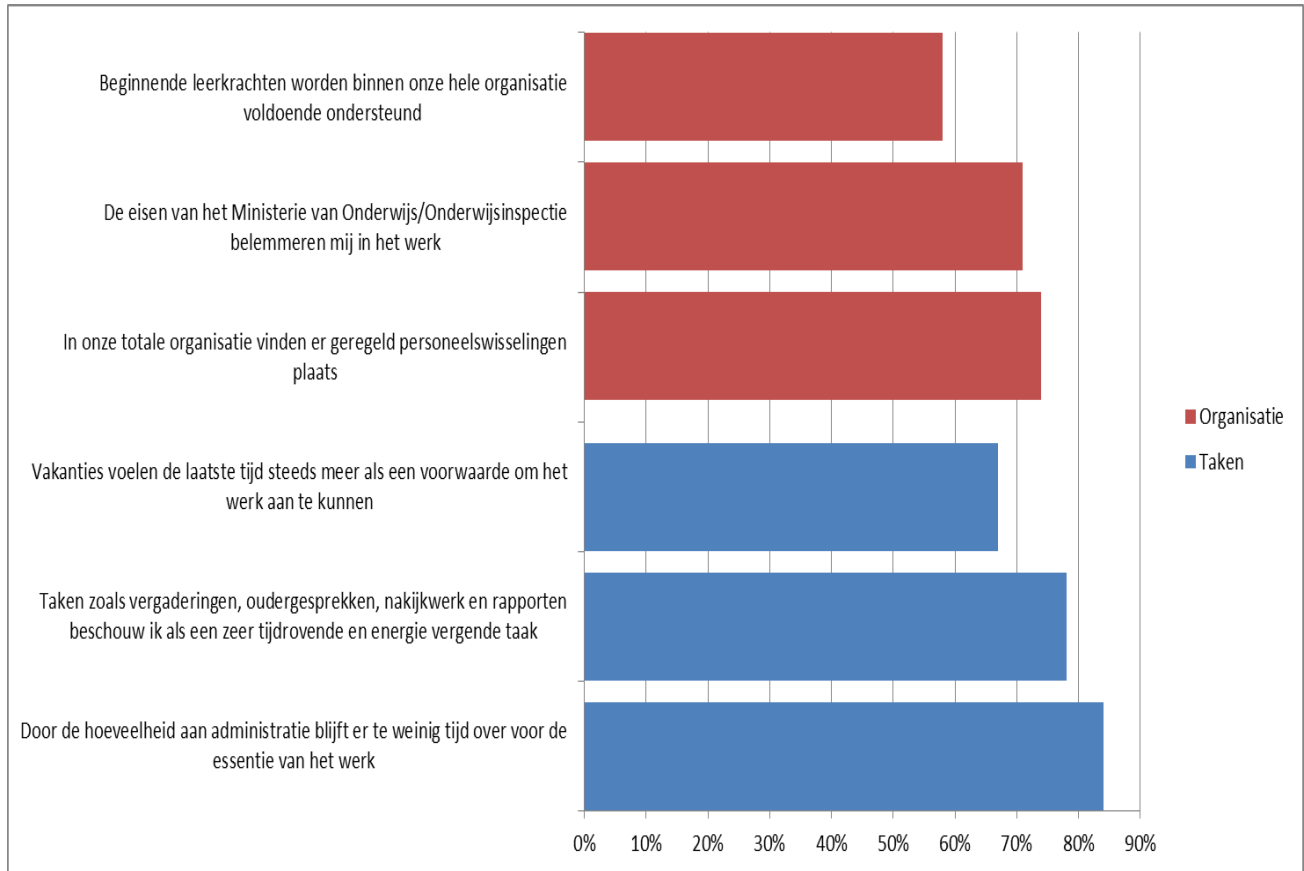
Hieronder staan de scores van de 1-meting in percentages per domein. Ze zijn verdeeld in een lage, gemiddelde en hoge werkdruk. Als laatste staat de totale score van alle domeinen bij elkaar.

Uitkomsten			
	Lage werkdruk	Gemiddelde werkdruk	Hoge werkdruk
Leerlingen	2	84	14
Taken	4	71	25
Collega's	5	88	7
Persoonlijkheid	14	73	13
Leidinggevende	17	71	13
Organisatie	4	73	24
Privé-situatie	10	81	10
Totaal score (gemiddeld)	3	91	6

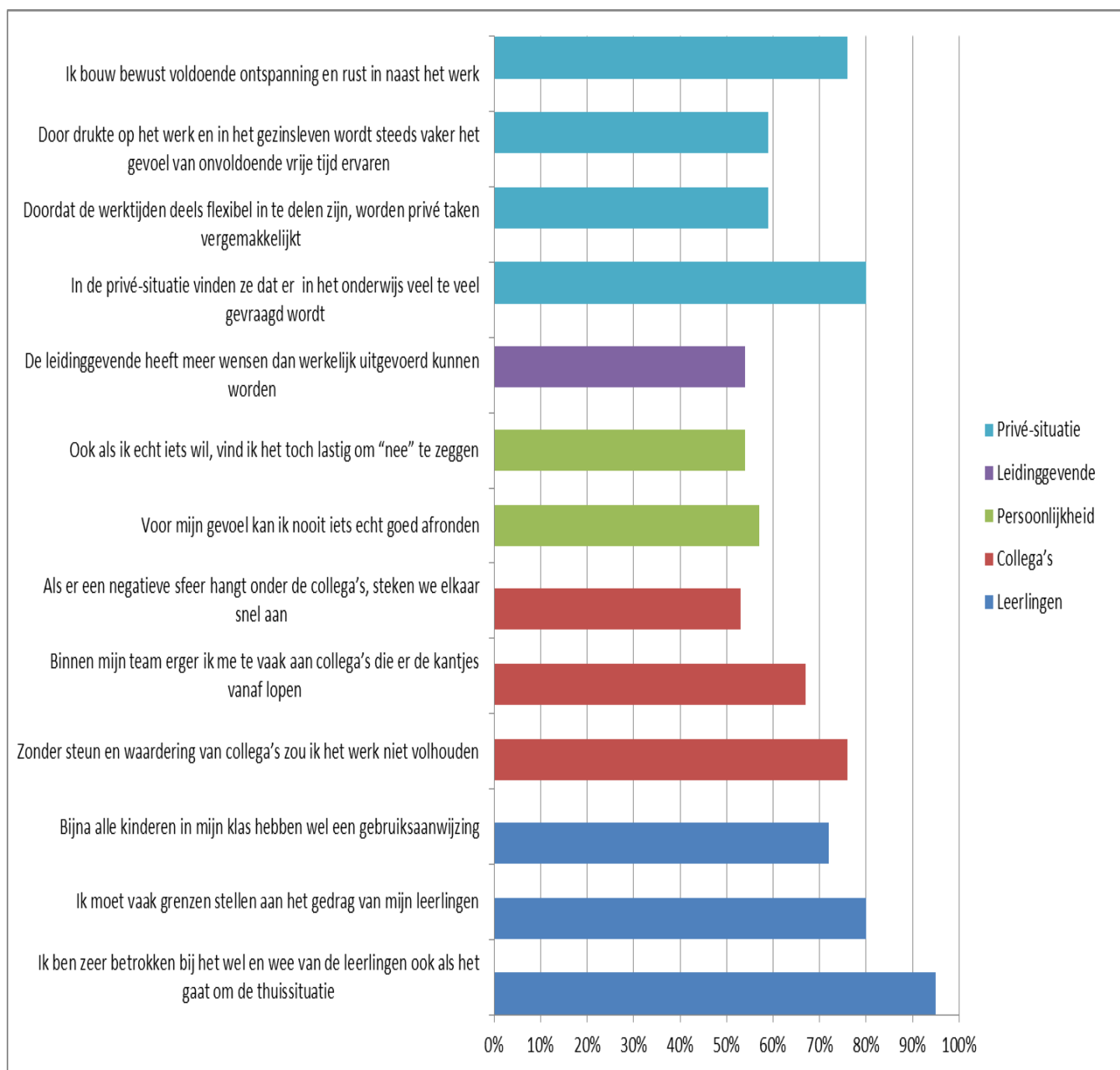
Conclusies:

- Op de domeinen Taken en Organisatie geeft meer dan 20% een hoge werkdruk aan.
- Op het domein Collega's is dit minder dan 10%.

Als we kijken naar welke elementen in de twee hoogst scorende domeinen vooral zorgen voor de werkdruk dan zijn dit:



Voor de overige domeinen scoren de volgende onderdelen meer dan 50% op werkdruk:



5. Uitkomsten

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de 0-meting met de 1-meting vergeleken.

5.1 Uitkomsten

Uitkomsten						
	Lage werkdruk 0-meting	Lage werkdruk 1-meting	Gemiddelde werkdruk 0-meting	Gemiddelde werkdruk 1-meting	Hoge werkdruk 0-meting	Hoge werkdruk 1-meting
Leerlingen	0	2	75	84	25	14
Taken	2	4	69	71	29	25
Collega's	6	5	85	88	9	7
Persoonlijkheid	13	14	77	73	10	13
Leidinggevende	16	17	72	71	13	13
Organisatie	3	4	74	73	23	24
Privé-situatie	15	10	76	81	9	10
Totaal score	2	3	90	91	8	6

De uitkomsten van de 0-meting en de 1-meting laten een verschil zien in de werkdruk op de verschillende domeinen. Met name het domein leerlingen is in positieve zin veranderd.

De privé-situatie daarentegen laat een negatief beeld zien.

Ook de totaal score geeft aan dat er minder mensen zijn die een hoge werkdruk ervaren.

Als we kijken naar de scores op schoolniveau dan blijkt dat de domeinen die in de 0-meting de meeste hoge werkdruk aangaf, alle drie een positieve verandering laten zien

Het meest opvallend is het domein leerlingen. Hier blijkt dat de score die er bij de 0-meting was op de stelling "Het lukt mij altijd ontoelaatbaar gedrag van leerlingen te corrigeren" (62%) is veranderd naar een positievere score in de 1-meting (85%).

Deelnemers zeggen in de 1-meting op het domein **Leerlingen**:

- Ik ben zeer betrokken bij het wel en wee van de leerlingen ook als het gaat om de thuissituatie (95%)
- Ik moet vaak grenzen stellen aan het gedrag van mijn leerlingen (80%)
- Bijna alle kinderen in mijn klas hebben wel een gebruiksaanwijzing (72%)

5.2 Invloed op verzuim

Aan het begin van het traject is aan elke schoolleider de volgende vraag gesteld:

'Als je jouw invloed op verzuim een cijfer zou kunnen geven tussen 0 en 10, welk cijfer zou jij geven?'

Deze vraag is ook weer tijdens de evaluatie aan het eind van het project gesteld.

Van de 38 mensen die hier een antwoord op konden formuleren waren de uitkomsten als volgt:

Minder 2 keer
Gelijk 6 keer
Meer 30 keer

Gemiddeld was het cijfer aan het begin van het project een 5,8. Aan het einde van het project is het gemiddelde cijfer een 6,9. Eén schoolleider gaf zelfs aan van geen invloed naar een 7 te zijn gegaan.

De mensen die een workshop over oplossingsgericht verzuim hebben bijgewoond, hetzij tijdens de Kick-off bijeenkomst, hetzij tijdens de landelijke dag, geven de volgende verhoging aan:

Gemiddeld was het cijfer aan het begin van het project een 5,8.

Aan het einde van het project is het gemiddelde cijfer een 6,7.

5.3 Ziekteverzuimpercentages

Van de 37 scholen waarvan het ziekteverzuimpercentage aan het begin van het project en aan het eind van het project bekend was, is bij 23 scholen het verzuim gedaald en bij 9 gestegen. Van 5 scholen hebben we geen actueel verzuimcijfer gekregen.

Voor wat betreft de ziekmeldingsfrequentie (hoe vaak mensen zich in een jaar ziek melden) geldt dat deze bij 37 scholen zowel aan het begin als aan het einde bekend was. Bij 23 scholen is er sprake van een daling en bij 4 scholen een stijging. Van 10 scholen hebben we geen actuele ziekmeldingsfrequentie ontvangen.

Conclusie:

Deelname aan het project heeft een gunstige invloed gehad op:

- ziekteverzuimpercentage,
- ziekmeldingsfrequentie en
- op het gevoel van de schoolleider op de invloed die hij/zij heeft op verzuim.

5.4 Invloed op werkdruk

Aan het begin van het traject is aan elke schoolleider gevraagd: 'Als je jouw invloed op werkdruk een cijfer zou kunnen geven tussen 0 en 10, welk cijfer zou jij geven?' Deze vraag is ook weer tijdens de evaluatie gesteld.

Van de 25 mensen die hier een antwoord op konden formuleren waren de uitkomsten als volgt:

Minder	3 keer
Gelijk	10 keer
Meer invloed	12 keer

Gemiddeld was het cijfer aan het begin van het project een 7,1

Aan het einde van het project was het gemiddelde cijfer een 7,6

Als we kijken naar de scholen waarvan de schoolleiders de opleidingen Management Drives en Waarderend Leiderschap hebben gevolgd, dan blijkt dat de ervaren invloed bij 2 scholen gelijk is gebleven en dat deze bij 12 scholen groter is geworden.

Gemiddelde was het cijfer van deze schoolleiders aan het begin van het project een 7 en aan het eind een 7,7.

5.5 Uitkomsten op schoolniveau

Uitgangspunt is het genoemde domein waarop de 0-meting een hoge werkdruk score aangaf, de afgesproken acties in het plan van aanpak en de uitvoering hiervan.

De uitkomsten van de 1-meting zijn daarna vergeleken met de uitkomsten van de 0-meting. Alleen die scholen waarbij er meer dan 5 deelnemers de scan zowel in de 0- als in de 1-meting hebben ingevuld zijn geëvalueerd.

Als kanttekening dient te worden aangegeven dat tijdens de terugkoppeling van de 0-meting en gedurende het project ook andere zaken aan de orde kwamen die werkdruk verhogend of verlagend waren dan die items die worden genoemd in de werkdrukscan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan wisseling van directie, persoonlijke omstandigheden van werknemers of leerlingen, mobiliteit van leerkrachten, verandering van onderwijsvisie et cetera.

Deze veranderingen kunnen invloed hebben gehad op de werkdruk en niet voldoende tot uiting komen in de uitkomsten van de vergelijking 0- en 1-meting.

5.6 Acties geformuleerd in de plannen van aanpak op schoolniveau

Domein Leerlingen

Twintig van de scholen waarbij op het domein leerlingen een hoge werkdruk werd geconstateerd, en dan met name in (het corrigeren van) ongewenst gedrag van leerlingen, hebben hier een actie van gemaakt in hun plan van aanpak. Tijdens het project is hier op schoolniveau regelmatig met elkaar over gesproken en zijn er afspraken gemaakt en protocollen ontwikkeld.

Dit heeft bij 70% van de scholen geleid tot een verlaging van de werkdruk op dit domein.

Conclusie: Het met elkaar bespreekbaar maken van en afspraken maken over gedrag van leerlingen, wat wel en wat niet toelaatbaar is en hiervoor een protocol opstellen heeft een grote en positieve invloed op de werkdruk.

Domein Taken

In de 0-meting is er bij veel scholen een hoge werkdruk op het domein taken. Deze is ontstaan door de hoeveelheid aan niet-lesgevende taken en de tijd die werknemers daarvoor hadden. De uitvoering van deze taken nam onevenredig veel tijd in beslag.

In de plannen van aanpak op de scholen was dit een veelvoorkomend actiepunt. De aanpak is verschillend uitgevoerd. Veel scholen kozen ervoor kritisch te kijken naar wat schriftelijk is vastgelegd. Andere scholen ruimden meer tijd in voor leerlinggebonden taken.

Dit alles heeft er maar op een enkele school toe geleid dat de werkdruk op het domein taken is afgenomen. Alleen als mensen meer tijd kregen voor de uitvoering van deze taken, was er een afname zichtbaar.

Conclusie: Kritisch kijken naar hoe taken zijn vastgelegd, leidt nog niet tot het maken van andere keuzes in die taken om de werkdruk op dit item te verlagen. Meer tijd voor leerlinggebonden taken draagt wel bij aan de verlaging van de werkdruk.

Domein Organisatie

Bij het domein organisatie werd in de 0-meting vooral geconstateerd dat er werkdruk werd ervaren door geregelde personeelsswisselingen, eisen van het ministerie en de onderwijsinspectie. Deze factoren werden op de scholen als niet beïnvloedbaar ervaren. Hier is in de plannen van aanpak op schoolniveau geen aandacht besteed.

Ongeveer de helft van de invullers van de 0-meting ervoer dat er onvoldoende ondersteuning voor beginnende leerkrachten was. Bij vier scholen is hier een gerichte actie afgesproken in het plan van aanpak. Bij alle vier de scholen is de ervaring van de werkdruk op dit item sterk gedaald.

• • •
• • •

Conclusie: Op het moment dat leerkrachten denken op een item geen invloed te hebben, gaan ze er zelf niet actief mee aan de slag. Initiatief tot het oppakken van onderwerpen op dit onderdeel zal van buitenaf moeten komen.

Conclusie: Investeren in de ondersteuning van nieuwe leerkrachten heeft in alle gevallen geleid tot een vermindering van de werkdruk.

Domein Collega's

Op het domein collega's is er nagenoeg op alle scholen aandacht besteed in het plan van aanpak. Deze acties waren vooral gericht op communicatie en samenwerking. Men wilde elkaar beter leren kennen, eilandjes cultuur doorbreken, van negatieve naar positieve communicatie en intervisie waren veel voorkomende acties. Hier is op schoolniveau aandacht aan besteed en is er vanuit het project Management Drives ondersteuning aangeboden.

Dit aanbod bestond uit twee onderdelen: opleiding schoolleider en Management Drives uitzetten als teaminstrument. 15 scholen hebben gebruikgemaakt van beide onderdelen. Bij 11 van de scholen is de werkdruk op het domein collega's verminderd, bij 3 gelijk gebleven en bij 1 hoger geworden. Bij de laatste is het traject dat hoort bij Management Drives nog niet afgerond, maar zullen er nog terugkoppelingen plaatsvinden in het schooljaar 2017-2018.

22 scholen hebben Management Drives als instrument uitgezet binnen het team. Bij 7 van deze scholen was niet de directeur maar alleen de adviseur verantwoordelijk voor de terugkoppeling aan het team. Bij deze 7 scholen heeft dit geleid tot: 1 hogere werkdruk, 3 gelijk gebleven en bij 3 was er onvoldoende deelname aan de 1-meting op dit te kunnen vergelijken.

Bij de scholen die niet hebben deelgenomen aan Management Drives is er bij 4 van de 11 scholen een vermindering van de werkdruk op dit domein te zien.

Conclusie: Om de werkdruk te verminderen op het domein collega's lijkt Management Drives een succesvol instrument. Dat geldt met name daar waar de schoolleider hiervoor is opgeleid en dus op deze wijze leiding kan geven en het gesprek voert.

Domein Persoonlijkheid

Binnen dit domein zijn er maar enkele scholen die in het plan van aanpak op schoolniveau een actie hebben opgenomen. Enkele scholen hebben hiervoor intervisie geïntroduceerd. Wel zien we dit als onderwerp terug in de gesprekkencyclus van het schooljaar 2017-2018 bij diverse scholen. Met name bij de scholen die hebben deelgenomen aan Management Drives.

Over het wel of niet succesvol inzetten van instrumenten op dit domein kunnen we op dit moment nog niets zeggen.

Conclusie: Op schoolniveau lijkt het moeilijk om concrete instrumenten in te zetten. Om resultaten te meten op de meest voorkomende actie (inbedden in de gesprekkencyclus) is het nog te vroeg.

Domein Leidinggevende

Ook op dit domein zijn er in de plannen van aanpak vooral acties afgesproken die te maken hebben met de communicatie. Het aangeboden instrument Management Drives heeft bij de schoolleiders zelf wel het gevoel gegeven dat zij beter communiceren en begrip hebben voor hun medewerkers (zie kwalitatieve evaluatie). Vanuit de leerkrachten beschouwd, blijkt er bij scholen die hebben gewerkt met het instrument Management Drives dat op het item leidinggevende er op 4 scholen ten opzichte van de 0-meting een hogere werkdruk wordt ervaren. Bij 6 scholen ervoeren leerkrachten gelijke werkdruk en bij 5 scholen een verlaging van de werkdruk.

Als we de 1-meting vergelijken met de 0-meting op het hoogst scorende item “De leidinggevende heeft meer wensen dan werkelijk uitgevoerd kunnen worden” zien we dat deze ook nagenoeg gelijk is gebleven (respectievelijk 55 en 58%)

Conclusie: Als de leidinggevende een andere communicatiestijl inzet, brengt dat een cultuurverandering teweeg. Om deze cultuurverandering als succesvol te ervaren, is de tijd die is verstreken tussen de ingezette verandering in communicatie en meting van deze verandering te kort geweest.

Conclusie: De schoolleider die actief en enthousiast heeft meegewerkt aan het project brengt op school veel beweging tot stand.

Domein Privé

Opvallend is dat in geen enkel plan van aanpak op schoolniveau hiervoor een actie is opgenomen. Schoolleiders geven aan dit een lastig gespreksonderwerp te vinden. Van de aangeboden instrumenten vanuit het project, de themabijeenkomsten is geen gebruikgemaakt. Redenen hiervoor zijn aangegeven in bijlage 3.

Conclusie: Dit is het domein waarop het minst is ingezet, zowel op schoolniveau als op individueel niveau. Ook vanuit eigenaarschap van de individuele leerkracht zijn er geen acties ondernomen. Aanbod op schoolniveau zal moeten uitwijzen of dit effect heeft.

6. Evaluatiegesprekken

In dit hoofdstuk komen de evaluatiegesprekken aan bod, die zijn gehouden in mei en juni 2017 ter afronding van dit project. Zie voor een uitgebreider verslag en een verslag van verschillende bijeenkomsten bijlage 3.

Eindevaluatie

Ter afronding van het project hebben adviseurs van het Vervangingsfonds individuele gesprekken gevoerd met de schoolleiders over hun ervaringen met het project. Een andere dan de begeleidende adviseur heeft dit gesprek gevoerd.

Alle scholen die korte of lange tijd hebben deelgenomen aan dit project zijn verzocht om een evaluatiegesprek. Als leidraad voor deze gesprekken is een vragenlijst (zie bijlage 2) opgesteld met daarin vooral waarderende vragen. Dit op verzoek van de schoolleiders die hebben deelgenomen aan de opleiding Management Drives en Waarderend leiderschap.

Bij scholen waarvan er meerdere locaties hebben deelgenomen is er één vragenlijst ingevuld. In totaal zijn er 40 evaluatiegesprekken gehouden.

Uitkomsten van de gesprekken

Over het algemeen zijn de schoolleiders tevreden met de bereikte resultaten die in de plannen zijn genoemd. (gemiddeld een 7,5).

Het meest inspirerend om mee aan de slag te gaan waren volgens de directeuren de activiteiten rondom de thema's 'communicatie' en 'efficiënter om gaan met de keuzes en uitvoering van de taken'.

Opleiding schoolleiders 'Management Drives'

Van de 40 aan de evaluatie deelgenomen schoolleiders hebben er 28 de opleiding Management Drives gevolgd. Van sommige scholen hebben meerdere teamleiders/locatieleiders deelgenomen en hier en daar heeft ook de P&O-er deelgenomen.

Aan de deelnemers is gevraagd wat het meest waardevolle was dat ze hebben geleerd. In grote lijnen geven de schoolleiders aan dat het inzicht in eigen en andermans drijfveren bijdraagt aan het krijgen van meer begrip voor elkaar. Dat geldt zeker als men onder druk moet presteren. Dit heeft tot gevolg dat er anders met elkaar wordt gecommuniceerd. Ook wordt meer rekening gehouden met de ander op een professionelere manier. En er is meer onderlinge verbinding en minder irritatie. Het werkplezier van zowel schoolleider als leraren neemt kortom toe.

Opleiding schoolleiders 'Waarderend leidinggeven'

Van de 40 aan de evaluatie deelgenomen schoolleiders hebben er 23 de opleiding Waarderend leidinggeven gevolgd. Van sommige scholen hebben meerdere teamleiders/locatieleiders deelgenomen en hier en daar heeft ook de P&O-er deelgenomen.

Aan de deelnemers is in de evaluatie gevraagd wat ze met deze kennis in hun school hebben gedaan. Zij gaven aan dat ze de kennis opgedaan in de opleiding (gaan) inzetten bij de gesprekken die ze, al dan niet formeel, hebben met hun leerkrachten. Dit levert vooral bewustzijn over eigen handelen (eigenaarschap) op bij de leerkrachten. De deelnemers ervaren deze gesprekken als stimulerend. Het werkplezier van zowel schoolleiders als leraren neemt toe.

Themabijeenkomsten Leerkrachten

Voor de leerkrachten zijn er 6 open workshops regionaal aangeboden. Daar is geen gebruik van gemaakt. Eén school heeft een workshop incompany aangeboden aan zijn personeel. Geconcludeerd kan worden dat regionale workshops voor leerkrachten geen succesvol instrument zijn. Het is beter om dit soort workshops incompany aan te bieden op een voor de school passend tijdstip. Daarbij is het raadzaam ruim van te voren aan te geven wanneer de workshop(s) plaatsvinden en wat de relatie is met de geconstateerde uitkomsten op schoolniveau.

Algemene vragen

Op de vraag wat in dit project het meest waardevolle was voor de school antwoorden schoolleiders vooral: de bewustwording, samen erover praten en zoeken naar de oplossingen. Inzetten op eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap van de leerkracht komt als goede tweede. Dit in combinatie met de inzet van Management Drives en de opleiding Waarderend Leidinggeven heeft volgens de bevroegden het meest positief bijgedragen aan de werkdruk. Het was goed om de schoolleider een prominente rol te geven in dit project. Deze kon hier direct een voorbeeldrol laten zien en het geleerde meenemen in de gespreksvoering. Meerdere scholen zijn aan de slag gegaan met de taakverdeling en de jaarplanning.

Als we doorpraten over hoe ze dit alles gaan borgen, is het meest gegeven antwoord: door het geleerde te implementeren in de gesprekvoering. Maar ook door het terug te laten komen in teambijeenkomsten en de jaarplanning consequent te blijven volgen.

Er bestaat een duidelijke behoefte bij de schoolleiders om aan de hand van de uitkomsten van de 1-meting te blijven sparren met de adviseur van het Vervangingsfonds. Ook zijn er wensen ten aanzien van een verdere verdieping Management Drives en terugkombijeenkomsten met workshops aansluitend bij de thema's werkdruk en verzuim voor de schoolleiders.

Na de opleiding van de schoolleiders konden de teamleden van hun scholen de vragenlijsten Management Drives invullen. Hierdoor ontstond er inzicht bij alle teamleden in eigen en andermans drijfveren.

Schoolleiders geven tot slot aan dat het zeer wenselijk is om nieuwe leerkrachten ook een Management vragenlijst te kunnen bieden. De schoolleider kan de terugkoppeling zelf verzorgen.

Als laatste is tijdens de evaluatiegesprekken gevraagd om dit project een cijfer te geven. Gemiddeld is hier een 7,6 uitgekomen.

Het cijfer zou (nog) hoger kunnen zijn als er vooraf meer duidelijkheid was geweest over de invulling (met name wat men wanneer kon verwachten) van het project. Schoolleiders hebben het gevoel dat het project aan het begin van het schooljaar 2015-2016 een tijd heeft stilgelegen. Dit heeft het enthousiasme binnen de scholen negatief beïnvloed.

7. Conclusies en aanbevelingen

In het primair onderwijs wordt een hoge werkdruk ervaren, zo wijzen meerdere onderzoeken uit. Werkdruk kan, samen met andere factoren, leiden tot een verhoogd ziekteverzuim. In dit project is onderzocht hoe werkdruk kan worden aangepakt en daarmee ook het ziekteverzuim.

Het Vervangingsfonds is samen met scholen deze pilot gestart met als doel te onderzoeken welke instrumenten een positieve invloed kunnen hebben op de werkdruk.

Scholen met een ziekteverzuimpercentage van minimaal 8% en een ziekmeldingsfrequentie van 1.3 of hoger, waarbij werd vermoed dat hier een relatie lag met de hoge werkdruk, zijn uitgenodigd mee te doen met dit project, genaamd **Gezonde werkdruk?! Daar word je beter van**. De invulling van het project was een co-creatie van adviseurs van het Vervangingsfonds en de deelnemende scholen.

Op 48 scholen is met de Werkdrukscan als instrument een 0-meting gedaan. Op basis van de uitkomsten daarvan is een plan van aanpak op school of locatieniveau opgesteld.

De scholen hebben vervolgens samen met een adviseur van het Vervangingsfonds bedacht welke instrumenten kunnen worden ingezet.

De instrumenten, die beschikbaar waren voor alle deelnemende scholen, zijn:

- Management Drives
- opleiding Waarderend Leiderschap
- themabijeenkomsten voor leerkrachten

Daarnaast konden alle deelnemende scholen en andere betrokkenen hun ervaringen delen via het online netwerkplatform Yammer, wat een uitdrukkelijke wens was van de deelnemers. Ook hebben zij gedurende het project nieuwsbrieven gekregen die vooral informatie bevatten over de ingezette instrumenten.

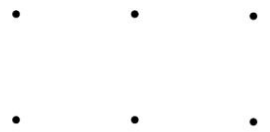
In de loop van het project zijn er 11 blogs verschenen om de ervaringen te delen met de deelnemers en, via de website www.vervangingsfonds.nl, met andere scholen. Ook is er een landelijke bijeenkomst met workshops georganiseerd voor alle deelnemende scholen.

Tijdens het project is er een tussenmeting gedaan, maar de resultaten daarvan hebben niet tot aanpassingen geleid.

Aan het einde van deze pilot heeft de 1-meting plaatsgevonden en zijn de resultaten van de 0-meting en de 1 meting met elkaar vergeleken (zie hoofdstuk 4). Ter afronding zijn er individuele gesprekken gevoerd met de schoolleiders over hun ervaringen met het project (zie hoofdstuk 6).

Op basis van de conclusies getrokken uit deze kwantitatieve en kwalitatieve gegevens kunnen we de volgende hoofdconclusies formuleren:

1. Deelname aan het project levert voor de scholen een verlaging van het verzuim, bevordert de mate van invloed op verzuim en werkdruk bij de schoolleiders.
2. Drie van de zeven domeinen laten een duidelijke daling zien van de werkdruk bij de teams.
3. De effecten op de andere domeinen zijn nog niet concreet zichtbaar.
4. Een aantal van de ingezette instrumenten behoeft verdieping.



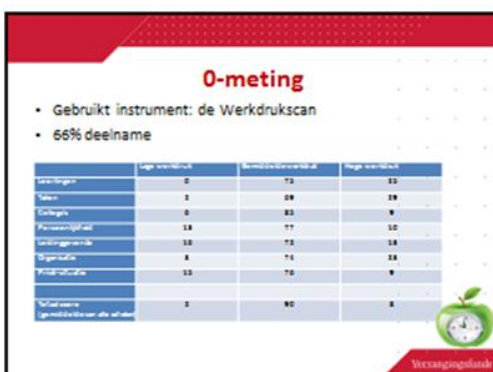
Op basis van deze hoofdconclusies zijn de volgende aanbevelingen te doen:

1. Vervolg en verdieping van deze pilot met (een deel van) de deelnemende scholen.
2. Verbreding van het project met een nieuwe groep scholen.
3. Delen van ervaringen en opbrengsten met het gehele scholenveld.
4. Delen van ervaringen en opbrengsten met andere betrokkenen bij het PO-veld.

Een kanttekening bij dit onderzoek: hoewel een behoorlijk aantal scholen dat voldeed aan het gestelde criterium heeft meegedaan aan de pilot, kunnen we niet spreken van een wetenschappelijk onderbouwd onderzoek. Zo hebben we geen gebruik gemaakt van een controlegroep scholen. We kunnen dus niet met zekerheid stellen dat de gevonden resultaten louter zijn toe te schrijven aan het project.

Toch is de onderzoeksgroep dermate groot, dat we bovenstaande conclusies durven trekken. Een vervolgonderzoek zou ons inziens daarom zeker op zijn plaats zijn.

Samenvatting





Instrumenten en bijeenkomsten

- Bijeenkomsten iHKVCO-creatie:
 - Eerste verkenning
 - Vroege ochtendsessies
 - Lunchsessies
- Algemene instrumenten
 - Kick-off bijeenkomsten
 - Yammer
 - Blogs
- Plannen van aanpak scholen

Instrumenten en bijeenkomsten

- Begeleiding plannen van aanpak op schoolniveau door adviseurs Arbeid en Vitaliteit
- Ingezette instrumenten:
 - Management Drives en Waarderend Leiderschap
 - Opleiding voor schoolleiders
 - Management Drives in teams

Instrumenten en bijeenkomsten

- Ingezette instrumenten
 - Thema-bijeenkomsten leerkrachten
 - 6 thema's
 - Landelijke bijeenkomst
 - 2 workshops
- Nieuwsbrieven
 - 9 nieuwsbrieven en 1 special
- Overige activiteiten
 - Filmpje en artikel over Bildung
 - Stresswijzer
 - Financiële tegemoetkoming externe begeleiding op schoolniveau

1-meting

Gebruikte instrument de Werkdrukscan

59% deelname

	Laag werkdruk	Gemiddelde werkdruk	Hoog werkdruk
Gedragingen	3	33	34
Taken	4	71	33
Collega's	3	33	7
Persoonlijkheid	14	78	18
Leringsgemeinde	17	71	18
Organisatie	6	78	16
Kind of Lokaal	10	31	10
Talenteen	3	31	3





Vergelijk 0-meting t.o.v. 1-meting

	Lage werkdruk 0-meting	Lage werkdruk 1-meting	Gemiddelde werkdruk 0-meting	Gemiddelde werkdruk 1-meting	Hoge werkdruk 0-meting	Hoge werkdruk 1-meting
Leerlingen	0	2	75	84	25	34
Taken	2	4	69	71	29	25
Leidinggevende	6	5	85	88	9	7
Organisatie	13	14	77	79	10	13
Totaal score	18	17	72	71	13	13
	3	4	74	75	23	24
	15	10	76	81	9	10
Totaal score	2	3	90	91	8	6

Verzorgingsdomein

- ### Kwantitatieve evaluatie
- Invloed op verzuim
 - Van gemiddeld 5,8 aan het begin van het project naar 6,9 aan het einde van het project
 - Invloed op werkdruk
 - Van gemiddeld 7,1 aan het begin van het project naar 7,6 aan het einde van het project
- Verzorgingsdomein

- ### Kwantitatieve evaluatie
- Verzuimpercentage
 - 37 scholen ziekteverzuimpercentage bekend aan het begin en aan het einde van het project
 - 23 scholen geoseid in verzuim
 - 9 scholen gestegen
 - 5 onbekend
 - Meldingsfrequentie
 - 37 scholen ziektemeldingsfrequentie (mdf) bekend aan het begin en aan het einde van het project
 - 23 scholen geoseid in mdf
 - 4 scholen gestegen
 - 10 onbekend
- Verzorgingsdomein

- ### Kwantitatieve evaluatie
- Grootste verschil in domein **Leerlingen**
 - Van 25% hoge werkdruk naar 14%
 - Grootste pijnpunt was (corrigeren) van gedrag
 - Bij 20 scholen was dit actiepoint in het plan van aanpak
 - Besproken en afspraken gemaakt, gedragsprotocollen opgesteld
- Verzorgingsdomein

- ### Kwantitatieve evaluatie
- Verschuif in domein **Taken**
 - Van 29% hoge werkdruk naar 25%
 - Grootste pijnpunt was hoeveelheid overige taken
 - Bij het merendeel van de scholen was dit actiepoint in het plan van aanpak
 - Kritisch kijken naar schriftelijke vastlegging
 - Tijdsbesteding leerling gebonden taken vergroot
 - Laatste bleek een daling in werkdruk te geven
- Verzorgingsdomein

Kwantitatieve evaluatie

- Verschil in domein **Organisatie**
 - Van 23% hoge werkdruk naar 24%
 - Grootste pijnpunten waren
 - Personeelswisselingen
 - Eisen van Ministerie en Inspectie
 - Ondersteuning van beginnende leerkrachten
 - Geen actie bij eerste twee onderwerpen, gevoel geen invloed te hebben
 - Investerings op beleid beginnende leerkracht en uitvoering daarvan hebben wel een positieve invloed



Verzorgingsloos

Kwantitatieve evaluatie

- Verschil in domein **Collega's**
 - Van 9% hoge werkdruk naar 7%
 - Grootste pijnpunten op professioneel samenwerken
 - Bij de meeste plannen van aanpak was dit een actiepunt
 - Deelname aan Management Drives heeft positieve invloed
 - Bij 73% van de deelnemende scholen verlaging van de werkdruk



Verzorgingsloos

Kwantitatieve evaluatie

- Verschil in domein **Persoonlijkheid**
 - Kleine afname in de gemiddelde werkdruk, verhoging van zowel de hoge als de lage met resp. 1% en 3%
 - Grootste pijnpunten op gebied van afronden van werkzaamheden en grenzen stellen
 - Bij de meeste plannen van aanpak was dit geen actiepunt
 - Deelname aan Management Drives en waarderend leidinggeven levert verandering in gesprekken op
 - Mogelijk later effect



Verzorgingsloos

Kwantitatieve evaluatie

- Verschil in domein **Leidinggevende**
 - Werkdruk nagenoeg gelijk gebleven
 - Grootste pijnpunt zijn de wensen van de leidinggevende
 - Bij de meeste plannen van aanpak was dit geen actiepunt voor het team. Leidinggevers wel actie op gezet
 - Deelname aan Management Drives en Waarderend Leidinggeven levert verandering in gesprekken op
 - Werkplezier leidinggevende toegenomen, mogelijk later effect in team



Verzorgingsloos

Kwantitatieve evaluatie

- Verschil in domein **Privé**
 - Met name de gemiddelde werkdruk is toegenomen en de lage werkdruk is afgenomen
 - Grootste pijnpunt zijn de ervaringen vanuit de privé-situatie
 - Bij nagenoeg alle plannen van aanpak was dit geen actiepunt
 - Ook zijn er geen acties bekend tijdens het project



Verzorgingsloos

Kwalitatieve evaluatie

- Kick-off bijeenkomsten
 - Goed gewaardeerd met name de workshops 'Oplossingsgericht verzuim' en 'Tijd en verantwoordelijkheid'
- Landelijke bijeenkomst (3-11-2016)
 - Hoogst gewaardeerde workshops:
 - Waarderend leiderschap op basis van drijfveren
 - Bevlogen voor de klas
 - Werkdruk...en nu? (ontwikkelen van werkstresswijzer)



Verzorgingsloos

Kwalitatieve evaluatie

- Plannen van aanpak met gerichte interventies op schoolniveau 🍏
- Yammer 🍏
- Opleiding schoolleiders Management Drives 🍏🍏
- Management Drives in team 🍏
- Opleiding schoolleiders Waarderend Leidinggeven 🍏🍏

Stroomcursus

Kwalitatieve evaluatie

- Tussenmeting werkdrukscan 🍏
- Blogs en interviews 🍏
- Themabijeenkomsten leerkrachten 🍏
- Schoolspecifieke begeleiding 🍏
- Betrokkenheid schoolbestuur bij project 🍏

Stroomcursus

Conclusies

- Deelname aan het project levert voor de scholen een verlaging van het verzuim en bevordert de mate van invloed op verzuim en werkdruk bij de schoolleiders
- Drie van de zeven domeinen laten een duidelijke daling zien van de werkdruk
- De effecten op andere domeinen zijn nog niet concreet zichtbaar
- Een aantal van de ingezette instrumenten behoeft verdieping



Stroomcursus

Aanbevelingen

- Vervolg en verdieping van deze pilot met (een deel van) de deelnemende scholen
- Verbreding van het project met een nieuwe groep scholen
- Delen van ervaringen en opbrengsten met het gehele schoolenveld
- Delen van ervaringen en opbrengsten met andere betrokkenen bij het PO veld



Stroomcursus

Bijlagen

Bijlage 1 Gebruikte instrumenten en bijeenkomsten

Co-creatie vormde een belangrijk onderdeel binnen dit project. De co-creatie kreeg vorm tijdens de verschillende bijeenkomsten gedurende dit project.

Op basis van deze co-creatie en de uitkomsten van de 0-meting met de werkdrukscan zijn passende instrumenten ingezet binnen het project.

In dit hoofdstuk is er voor gekozen om de gebruikte instrumenten en bijeenkomsten zo veel mogelijk in een chronologische volgorde te beschrijven.

De effecten van het gebruik van deze instrumenten is terug te lezen in hoofdstuk 5 (uitkomsten) en bijlage 3 (kwalitatieve evaluatie)

1.1 Bijeenkomsten co-creatie

Werkdruk wordt vaak ervaren als een containerbegrip en dat maakt een aanpak met de juiste instrumenten moeilijk.

In het najaar van 2014 zijn daarom een aantal ronde tafelgesprekken georganiseerd met scholen die kampten met een hoog verzuim en een hoge meldingsfrequentie. Het doel van de gesprekken was om samen te onderzoeken wat het Vervangingsfonds zou kunnen betekenen voor (de medewerkers van) de scholen.

De ronde tafelgesprekken hebben geleid tot de eerste contouren van het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van.**

- Tijdens de gesprekken bleek dat scholen het co-creëren erg op prijs stelden. De aanwezigen voelden hierdoor een gezamenlijke verantwoordelijkheid ten aanzien van de inhoud van het project. Het advies was dan ook om dit gedurende het project vast te houden.
- De eerste stap in een gezamenlijk project zou het in kaart brengen van de oorzaken van de werkdruk moeten worden. Hiervoor werd de werkdrukscan ingezet.
- Daarna kon onderzocht worden welke instrumenten een positieve invloed hebben op de geconstateerde oorzaken van de werkdruk.
- Het project zou gestart moeten worden met scholen waarbij het verzuim minimaal 8% was en een meldingsfrequentie van 1.3 of hoger lag. Aanname van de aanwezige schoolleiders hierbij was dat dit verzuim een relatie had met werkdruk.

1.1.1 Vroege ochtendsessies

In december 2015 zijn er een drietal vroege ochtendsessies georganiseerd om samen met de scholen de landelijke uitkomsten te bespreken en om samen te bekijken welke instrumenten ingezet konden worden op de onderdelen waar hoog op gescoord is.

Daarbij is gekeken naar 3 niveaus:

- Schoolniveau (instrumenten op teamniveau door school i.s.m. de adviseur)
- Regionaal niveau (opdoen van nieuwe kennis, stimuleren van kennisdeling en uitwisseling van ervaringen)

- Landelijk niveau (kennisoverdracht en kennisdeling zowel door bijeenkomsten als door social media)

En naar de verschillende doelgroepen die betrokken moeten worden in het project:

- Leidinggevenden: op deze doelgroep ligt de focus. Hij/zij is de spil in de organisatie.
- Medewerkers: zij ervaren de werkdruk en kunnen hierin verandering aanbrengen.
- P&O: vanuit de wens om deze medewerker vanuit een faciliterende rol erbij betrekken.
- Bestuurders: zij bepalen de visie van de organisatie en dus ook de visie op werkdruk en verzuim.

Uit de vroege ochtendsessies kwamen de volgende wensen m.b.t. instrumenten naar voren:

	School-leider	Mede-werker	P&O	Bestuur
Workshops aansluitend op geconstateerde knelpunten op landelijke bijeenkomst	x		x	x
Themabijeenkomsten voor leerkrachten		x		
Onderlinge communicatie en drijfveren	x	x	x	
Blogs om ervaringen te delen	x		x	
Kennisplatform op landelijk niveau via social media	x		x	

1.1.2 Lunchsessies

In februari 2017 zijn er drie lunchsessies georganiseerd om samen met de schoolleiders van de deelnemende scholen terug te blikken en van gedachten te wisselen over de laatste maanden van het project.

Hierbij zijn onderstaande vragen besproken met in het blauw de meest gegeven antwoorden.

Terugkijkend:

- Wat was het beste dat jij hebt gedaan de afgelopen 1,5 jaar ihkv dit project?
Deelname aan dit project, in kaart brengen van de werkdruk, bespreekbaar maken van de werkdruk, waarderende gesprekken voeren met de Management Drive taal, continue laten zien dat werkdruk/werkplezier belangrijk is, begonnen met taakbeleid.
- Wat heeft het meest succes opgeleverd in jouw team?
Het bespreken van de resultaten van de werkdrukscan, het bespreken en delen van de profielen van MD, dit zichtbaar maken in de school, focussen en niet teveel tegelijk willen, taakbeleid anders opstellen, elkaar aanspreken, samenwerken en leren, door MD en de gesprekken over werkdruk is het inzicht ontstaan dat werkdruk zeker niet alleen door externe factoren wordt veroorzaakt.
- Waar wil je nog meer van?
Planmatig werken, waarderend leiderschap, teamprofielen MD (zelf opleiding), besturen meenemen in het proces, team inzicht geven in eigen verantwoordelijkheid en gedrag.
- Wat heb jij bijgedragen aan dit project?
Delen van informatie, meegewerkt aan een interview/blog, reductie ziekteverzuim gerealiseerd.

Vooruitkijkend

- Wat ga je nog oppakken op jouw school de komende maanden en wat wil je daarmee bereiken?
Implementeren waarderend leiderschap, aanpassingen in de gesprekken(cyclus), geleerde meenemen in de formatie van volgend schooljaar, aandacht blijven vragen voor diversiteit in het team, drijfveren als terugkerend onderwerp in de teamoverleggen, waarderend onderzoeken in sollicitatieronde.
- Wat zouden wij daarin kunnen betekenen?
Mogelijkheden om ervaringen te delen en kennis te vergaren, workshops aanbieden, good practices publiceren, samenwerking zoeken met de directeuren voor de 1-meting.
- Waarover wil je nog (meer) informatie ontvangen?
Hoe implementeer ik waarderend leiderschap, meer informatie over groepsprocessen, coaching leidinggevend, graag een onderzoek naar schooltijden in relatie tot werkdruk (continue rooster, vijf gelijke dagen model)
- Wat wil jij nog bijdragen aan dit project?
Ervaringen delen, iedere bijdrage als ervaringsdeskundige die gewenst is.

In het kader van de co-creatie:

- Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat iedere deelnemer de 1-meting invult?
Opzetten en volgen samen met de leidinggevende, zorg voor een presentje bij een deelname van minimaal 80%, goede aankondiging.
- Hoe kunnen wij de uitkomsten van het project het best delen?
Leidinggevende samen met de adviseurs de uitkomsten laten terugkoppelen, Kick-off bijeenkomst voor potentiële deelnemers combineren met een afsluitende bijeenkomst voor deze groep deelnemers, schoolleiders inzetten als ambassadeurs, special Rentrete met alle ervaringen, organisatie van een congres voor het gehele scholenveld waarin deelnemende scholen hun ervaringen presenteren.

Daarnaast zijn er tijdens de lunchsessies nog een aantal andere aanbevelingen gedaan door de aanwezige schoolleiders en bestuurders:

- Project voor werkdruk bij directeuren
- Maak dit project en de uitkomsten kenbaar bij de politiek
- Onderzoek of de stresswijzer kan helpen bij het voeren van gesprekken over werkdruk

1.2 Algemene instrumenten

Al tijdens de eerste co-creatie bijeenkomst bleek dat er veel behoefte was om kennis te verkrijgen en ervaringen te delen over de thema's werkdruk en verzuimreductie.

De start van het project heeft daarom gestalte gekregen in de vorm van een kick-off bijeenkomst. Een uitstekende gelegenheid om elkaar te leren kennen en deel te kunnen nemen aan inspirerende workshops. (zie paragraaf 1.2.1)

Ook is er voor gekozen om een (besloten)internetplatform op te richten waar het delen van kennis en ervaring mogelijk was. Gedurende het project zijn hier bijvoorbeeld diverse blogs op gepubliceerd.

1.2.1 Kick-off bijeenkomsten

Op 3 juni 2015 heeft in Fort Voordorp te Groenekan (Utrecht) een kick-off bijeenkomst plaatsgevonden. Afgevaardigden van de deelnemende scholen konden kiezen uit vier verschillende workshops. De thema's van de workshops sloten aan bij de doelstelling van het project.

De kick-off was een gezamenlijke start van het project. Het doel hiervan was elkaar te leren kennen, te inspireren en na te laten denken over de invulling van de plannen op schoolniveau.

Aan deze dag hebben 74 mensen deelgenomen.

De workshops waren:

Workshop	Workshopleider	Inhoud	Aantal deelnemers
Gezond werken in de zorg	Marc Spoek	Wat doen we met werkdruk in de zorg	29
Goed bedoelde verwaarlozing	Marleen Teunis	Oplossingsgericht verzuim aanpakken	32
Werkdruk in het onderwijs	Hugo Bakker	Ervaar wat werkdruk met mensen doet en hoe kun je daar als leidinggevende invloed op uitoefenen	44
Tijd en Verantwoordelijkheid	Frederique Petit	Anders kijken naar de begrippen tijd en verantwoordelijkheid	40

Deze dag is door de deelnemers als bijzonder inspirerend ervaren.

Op 3 september 2015 is voor ca. 15 schoolleiders van een groot schoolbestuur uit Venlo die niet aanwezig konden zijn bij de kick-off bijeenkomst van 3 juni een mini-Kick-off georganiseerd. Andere schoolleiders die niet in de gelegenheid waren om op 3 juni deel te nemen konden hierbij aansluiten. Gekozen is om de workshops “Goed bedoelde verwaarlozing” van Marleen Teunis en “Tijd en verantwoordelijkheid” van Frederique Petit aan te bieden.

Dit vanwege de hoge evaluatie scores bij de kick-off van 3 juni.

De deelnemers gaven terug deze dag als zeer waardevol en eye-openend te hebben ervaren.

Een uitgebreide evaluatie van de kick-off bijeenkomsten is terug te vinden in bijlage 3.

1.2.2 Yammer

Tijdens de ronde tafelgesprekken in november 2014 werd door de schoolleiders de behoefte uitgesproken om ervaringen met elkaar te kunnen delen, van elkaar te kunnen leren en samen te co-creëren. Tijdens later bijeenkomsten werd deze behoefte nogmaals kenbaar gemaakt.

Om aan deze behoefte tegemoet te komen, is binnen het project gebruik gemaakt van een besloten groep in Yammer, een online netwerkplatform.

Via Yammer konden alle deelnemende scholen en andere betrokkenen informatie delen, vragen aan elkaar stellen en ervaringen uitwisselen.

Tevens werd hier alle informatie op geplaatst die beschikbaar kwam na de diverse bijeenkomsten.

1.2.3 Blogs

In de loop van het project zijn er 11 blogs verschenen. Negen van deze blogs gingen over de ervaringen van de schoolleiders en de activiteiten die zij hebben ondernomen.

Voor één blog is Marcel Koning werkzaam bij de Aob geïnterviewd; hij heeft het thema werkdruk in zijn portefeuille.

In de eerste blog is geschreven over de rol van de arbeidsinspectie met betrekking tot het thema werkdruk.

Het doel van deze blogs was om deelnemende scholen te informeren en kennis te laten maken met de diversiteit in aanpak.

Ze zijn verspreid via Yammer en via email aan de deelnemende scholen. Tevens zijn ze geplaatst op www.vervangingsfonds.nl zodat ook andere scholen de ervaringen konden lezen.

1.3 Plannen van aanpak schoolniveau

In de periode juni 2015 tot en met november 2015 is op 48 scholen de Werkdrukscan uitgezet, Vervolgens is er op de meeste scholen, onder begeleiding van de adviseur van het Vervangingsfonds een plan van aanpak opgesteld. De acties vermeld in deze plannen van aanpak zijn door de werkgroep leden van de school onder leiding van de adviseur regelmatig besproken. Deze plannen van aanpak zijn in de loop van het project regelmatig geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

1.4 Ingezette instrumenten

Op basis van de vroege ochtendsessies en de acties geformuleerd in de verschillende plannen van aanpak zijn de volgende instrumenten beschikbaar gesteld voor alle deelnemende scholen:

1.4.1 Management Drives

Dit instrument is ingezet naar aanleiding van de uitkomsten van de 0-meting op de domeinen Leerlingen, Organisatie, Collega's, Persoonlijkheid en Leidinggevende. De deelnemers van de vroege ochtendsessies gaven aan dat het zou helpen als er meer inzicht kwam in de eigen drijfveren en communicatie en in die van de ander.

De uitgangspunten van Management Drives zijn:

- Weten waar de passie van een ieder naar uitgaat, waar men energie van krijgt en energie op verliest. Kortom: wat draagt bij aan ieders werkplezier
- Weten wat de sterke en minder sterke kanten van medewerkers zijn en waar zij hun competenties en talenten voor in willen zetten
- Weten wat de medewerker kan motiveren om bij te dragen aan persoonlijke ontwikkeling, team- en organisatieontwikkeling
- Inzicht krijgen in over- en onderbenutte oplossingsrichtingen in het team
- Weten hoe je de effectiviteit van de medewerker en de school kan vergroten
- Weten hoe je gericht teams kan samenstellen zodat succes niet aan het toeval overgelaten wordt
- Er een gemeenschappelijke taal ontstaat waarmee bruggen in communicatie geslagen worden tussen individuele medewerkers en het team als geheel. Feedback geven wordt makkelijker
- Kennen van de voorwaarden om veranderingen te realiseren
- Een solide model in handen hebben voor duurzame organisatieontwikkeling.

	WAT DRIJFT U?
GEEL	analyseren, begrijpen en doorgronden
GROEN	luisteren, communiceren, delen
ORANJE	doelen, resultaten, prestaties
BLAUW	structureren, afmaken
ROOD	besluiten, doorpakken
PAARS	beslotenheid creëren en dienstbaar opstellen

In het voorjaar van 2016 konden de schoolleiders van de deelnemende scholen een opleiding volgen. Hiermee leerden zij hoe zij:

- hun eigen drijfveren kunnen lezen;
- de drijfveren van hun medewerkers kunnen lezen;
- de drijfveren van hun medewerkers kunnen terugkoppelen op individueel niveau;
- vanuit hun eigen drijfveren het meest plezierig en effectief kunnen communiceren met hun teamleden.

Eerder volgden enkele adviseurs van het Vervangingsfonds al de opleiding Management Drives individuele profielen en de opleiding om teams te begeleiden. Hierdoor ontstond binnen het project een optimale begeleiding van de schoolleiders.

De adviseurs konden vanuit hun opgedane kennis de schoolleiders begeleiden bij hun terugkoppeling aan de teamleden en samen met het team overleggen hoe zij deze kennis konden inzetten bij de aanpak van de werkdruk.

Aansluitend op de opleiding Management Drives hebben 28 schoolleiders de opleiding Waarderend Leiderschap gevolgd. Deze opleiding is ingezet naar aanleiding van de uitkomsten van de 0-meting op de domeinen, Organisatie, Collega's, Leidinggevende en Taken.

Waarderend onderzoeken (Appreciative Inquiry) is een aanpak voor verandering en ontwikkeling waarbij mensen samen onderzoek wat er werkt in plaats van wat er verkeerd gaat. Het verlegt de focus van problemen naar perspectief. Het zet klachten en kritiek om in waardering en verlangens. Dit levert de energie, betrokkenheid, creativiteit, initiatieven en besluiten op die nodig zijn om samen veranderingen en eigenaarschap in werkplezier succesvol te realiseren.

Waarderend onderzoeken is een cyclisch en systematisch ontwikkelproces, dat verloopt in de hieronder genoemde stappen en kan worden ingezet bij de gesprekken die schoolleiders voeren met hun leerkrachten.

- Verwoorden; -> de vraag formuleren
- Verdiepen; -> onderzoeken wat waardevol is, wat leven geeft en wat werkt
- Verbeelden; -> onderzoeken 'wat zou kunnen zijn'
- Vormgeven; -> vaststellen 'wat er zou moeten zijn'
- Verwezenlijken; -> plannen worden uitgevoerd en experimenten gedaan.

De totale tijdsinvestering bedroeg voor de deelnemers

1 dag gezamenlijke start bijeenkomst,

2, 5 dag opleiding Management Drives individuele profielen en (in subgroepen)

3,5 dag opleiding Waarderend Leiderschap (in subgroepen).

Hoe deze opleidingen zijn ervaren en wat er vervolgens in de scholen mee gedaan is, is te lezen in bijlage 3.

1.4.2 Themabijeenkomsten leerkrachten

Naar aanleiding van de punten die hoog scoorden in de Werkdrukscan en de terugkoppelingen van de scan op verschillende scholen, is in co-creatie met de aanwezige schoolleiders tijdens de vroege ochtendsessies gezocht naar een mogelijkheid om de teamleden een passend aanbod te doen.

We zijn uitgekomen op een aantal workshops die regionaal gegeven werden.

Deze workshops konden bij voldoende (min 8) deelname van één school ook in-company worden georganiseerd.

De workshops hadden de volgende thema's:

- Wat is ontoelaatbaar gedrag voor jou en hoe ga je hiermee om?
- Wat is een professionele houding?
- Samenwerken met je (duo)collega, hoe doe je dat?
- Timemanagement
- Omgaan met veranderingen
- Balans werk-privé

1.4.3 Landelijke bijeenkomst

Op 3 november 2016 is er een landelijke bijeenkomst georganiseerd voor alle deelnemende scholen.

Uitgenodigd waren de schoolleider, de bestuurder, P&O-er en één leerkracht per school.

Er werden negen workshops aangeboden waaruit deelnemers er twee naar eigen keuzen konden bijwonen.

De thema's van de workshops sloten aan bij de uitkomsten van de Werkdrukscan en de wensen benoemd tijdens de vroege ochtendsessies.

Workshop	Workshopleider	Inhoud	Aantal deelnemers
Ontoelaatbaar gedrag, hoe kom ik er van af?	Iris Bloemen <i>Onderwijsgroep Buitengewoon</i>	Ervaren hoe leerkrachten met kleine aanpassingen in hun basisklimaat en klassenmanagement grote effecten kunnen bereiken	7
Waarderend leiderschap op basis van drijfveren	Astrid Oostrom <i>Management Drives</i>	Inzicht in wat drijfveren betekenen in het kader van werkplezier versus werkdruk.	17
Bevlogen voor de klas	Jessica van Wingerden	Welke factoren zijn van belang in het creëren van jouw optimale balans en die van de teams in de school? Hoe kun je hier zelf en samen met je collega's regie op nemen?	12
Verzuimmanagement	Sarah Bloemers <i>Van Campen Consulting</i>	Ziekte verzuim en stress? Praktische casuïstiek bespreken	12
Werkdruk...en nu? Aan de slag met praktische tools	Sarah Bloemers <i>Van Campen Consulting</i>	Samen met de schoolleiders en P&O-ers een werkwijzer "Werkdruk..en nu ontwikkelen"	9
Trots op je vak	Miranda Langedijk	Interactieve workshop waarbij gebruik gemaakt wordt van het "SuccesManagementSpel"	8
Wat moet er nu echt wel en wat hoeft niet vanuit de onderwijsinspectie?	Twee onderwijsinspecteurs	In gesprek over alles wat te maken heeft met het onderwijstoezicht	10
Leiderschap hoe werkt het? (gedeeld leiderschap)	Gerrit Jan van Lonkhuyzen <i>Voor de verandering</i>	Wat is gedeeld leiderschap? Wat is de toegevoegde waarde voor uw organisatie?	15
Management Kalender	Schoolleider Marieke Bol	Hoe kan je op een efficiënte wijze de jaarplanning invullen	7

Er hebben 66 mensen deelgenomen aan deze dag.
De waardering van de workshops is terug te vinden in bijlage 3 .

1.5 Nieuwsbrieven

Gedurende het totale project zijn er 9 nieuwsbrieven en 1 special verschenen. Deze nieuwsbrieven bevatten met name informatie over de instrumenten die werden ingezet en telkens een geactualiseerde agenda. De nieuwsbrieven werden op Yammer geplaatst en aan de deelnemers per mail toegestuurd. Zo bleef iedereen op de hoogte van de geboden mogelijkheden.
De special ging over de landelijke bijeenkomst op 3 november 2016.

1.6 Overige activiteiten

Filmpje en artikel Bildung

Tijdens de eerste verkenningbijeenkomst is er geconstateerd dat het wenselijk is om ook op een positieve aandacht te besteden aan het beroep van leerkracht. Gedurende dit project is er voor gekozen om dit te doen door het thema Bildung te introduceren bij de deelnemende scholen.

Er is door één de scholen tijdens een studiedag over Bildung een filmpje gemaakt. Dit is gepubliceerd via Yammer. Daarnaast is er een artikel geschreven waarbij Miranda Langedijk, een extern adviseur over dit onderwerp is geïnterviewd. Ook op de landelijke dag van 3 november is er een workshop gegeven door Miranda waarbij er gebruik gemaakt is van een spel dat hiervoor is ontwikkeld.

Stresswijzer

Tijdens de workshop “Werkdruk en Nu...?” is samen met de deelnemende schoolleiders en P&O-ers een stresswijzer ontwikkeld. Aan alle aan deze workshop deelnemende schoolleiders is gevraagd deze stresswijzer te gebruiken bij gesprekken die gaan over werkdruk.

Financiële tegemoetkoming voor specifieke begeleiding op schoolniveau

In het project was een financiële tegemoetkoming begroot voor scholen die gebruik wilden maken van een externe begeleiding gericht op de knelpunten die waren geconstateerd.

Deze tegemoetkoming bedroeg maximaal € 2000,00 per school.

1.7 Informatie voor de PO-sector

De BGZ-activiteiten van het Vervangingsfonds zijn bedoeld voor alle schoolbesturen in het primair onderwijs en zijn gericht op verzuimreductie (preventief/curatief). Hoewel het project Gezonde Werkdruk gericht was op een specifieke groep scholen, levert dit project praktische inzichten op voor de gehele sector. Ook scholen met een minder hoog verzuim of minder hoge werkdruk kunnen met de binnen het project opgedane ervaringen en uitkomsten (al dan niet preventief) hun voordeel doen. Daarom worden de ervaringen en uitkomsten na afloop van het project PO-breed gecommuniceerd. Zie Hoofdstuk 7 (conclusies en aanbevelingen) voor een nadere toelichting hierover.

Ook tijdens de looptijd van het project zijn al ervaringen en opbrengsten breed gedeeld, mede op verzoek van het bestuur van het Vervangingsfonds. Hierbij is gebruik gemaakt van blogs en nieuwsberichten op www.vervangingsfonds.nl, de digitale nieuwsbrief en het relatiemagazine R]entree. In R]entree is vanaf mei 2016 periodiek aandacht besteed aan het project, waarbij ook schoolleiders en leerkrachten van deelnemende scholen zijn geïnterviewd over hun ervaringen tot dan toe en de eerst zichtbare resultaten voor hun eigen school.

Bijlage 2 Evaluatie project Gezonde werkdruk

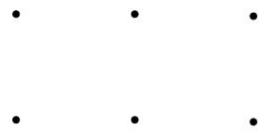
Doel van deze evaluatie is om te achterhalen wat de invloed is geweest van het project op de werkdruk en het ziekteverzuim. Welke aangeboden instrumenten hebben het meest resultaat opgeleverd, wat is aan te bevelen voor alle PO scholen.

Brinnummer :
 School :
 Schoolleider :

	Start project	Einde project
Verzuim%		
Mdf		
Invloed op verzuim		
Totaal % score werkdruk:		
Laag		
Gemiddeld		
Hoog		
Invloed op werkdruk		

Heeft de school geparticipeerd in de volgende activiteiten:

Deelname 0-meting	:	ja / nee
Terugkoppeling in team	:	ja / nee
Plan van aanpak op school	:	ja / nee
Deelname Kick off juni 2015	:	ja / nee
Bij ontbijtsessies nov. 2015	:	ja / nee
Actief op Yammer	:	ja / nee
MD opleiding schoolleider	:	ja / nee
MD traject in team	:	ja / nee
Waarderend onderzoeken opleiding	:	ja / nee
Deelname tussenmeting	:	ja / nee
Deelname 3 november	:	ja / nee
Meegewerkt aan blog/interview	:	ja / nee
Blogs gelezen	:	ja / nee
Themabijeenkomsten leerkr	:	ja / nee
Begeleiding op school	:	ja / nee
Bij lunchsessies 2017	:	ja / nee
Lezen nieuwsbrief	:	ja / nee
Deelname 1 – meting	:	ja / nee



Vragen naar aanleiding van bovengenoemde onderwerpen:

Welke motivatie was doorslaggevend om deel te nemen aan dit project?

0-meting en terugkoppeling:

Werden de uitkomsten uit de 0-meting herkend?

Plan van aanpak:

Waar zijn jullie als team mee aan de slag gegaan?

Welke doelen zijn bereikt uit het plan van aanpak?

Wat was het meest inspirerende om mee aan de slag te gaan?

Kick off:

Welke workshops hebben het meeste indruk gemaakt en hoe heb je deze in de dagelijkse praktijk toe kunnen passen?

Ontbijtsessies:

Waar heb je het meest aan gehad vanuit de ontbijtsessies?

Yammer:

Hoe ervaar jij het delen van informatie via Yammer?

MD opleiding:

Wat is het meest waardevolle dat je hebt geleerd?

Hoe is dit van invloed zijn op de ervaren werkdruk en het ziekteverzuim?

MD traject in het team:

Wat is het meest waardevolle dat het team heeft geleerd?

Hoe is dit van invloed op de werkdruk en het verzuim?

Waarderend onderzoeken:

Ik ben benieuwd naar wat je hiermee in de praktijk hebt gedaan en wat dit volgens jou oplevert?

Deelname tussenmeting:

Wat hebben jullie gedaan met de uitkomsten van de tussenmeting?

Hoe belangrijk was deze tussenmeting in een schaal van 1 – 10?

Deelname 3 november:

Welke workshops zou je aanbevelen aan een collega en waarom?

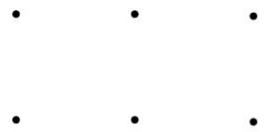
Meegewerkt aan blog/interview:

Wat waren de overwegingen om mee te doen?

Wat kan deze blog anderen scholen brengen?

Blogs lezen:

Wat inspireerde jou het meest bij het lezen van de blogs?



Themabijeenkomsten leerkrachten:

Welke bijeenkomsten sloten het meest aan bij de geconstateerde werkdrukervaring?

Hoe zijn deze bijeenkomsten bekend gemaakt binnen het team?

Wat was de overweging om wel of niet deel te nemen?

Begeleiding op school:

Welke externe begeleiding hebben jullie ingezet en hoe is dit verlopen?

Lunchsessies 2017:

Wat was voor jou de opbrengst van de lunchsessies?

Nieuwsbrief:

Wat vond je van de informatie via de nieuwsbrief?

Welke informatie had je ook willen ontvangen?

Deelname 1-meting:

Hoe kunnen wij (schoolleider en VF) de teamleden enthousiasmeren om de 1-meting in te vullen?

Algemeen:

Wat was voor jou het meest waardevolle in dit project?

Hoe heeft dit kunnen bijdragen aan de ervaren werkdruk en ziekteverzuim?

Hoe nu verder?

Als je dit project een cijfer moet geven, welk cijfer zou het dan zijn?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Bijlage 3 Kwalitatieve evaluatie

In dit hoofdstuk komen de evaluaties van de verschillende landelijke bijeenkomsten (de kick-off bijeenkomsten van 3 juni en 3 september 2015 en de bijeenkomst op 3 november 2016) aan bod, alsmede de evaluatiegesprekken die zijn gehouden in mei en juni 2017 ter afronding van dit project.

Landelijke bijeenkomsten

Kick-off bijeenkomsten

Hieronder volgt de gemiddelde waardering van de deelnemers per workshop, gemeten via een evaluatieformulier.

Het betreft hier zowel de bijeenkomst van 3 juni in Groenekan als de bijeenkomst van 3 september in Venlo.

Gezond werken in de zorg

De workshop Gezond werken in de zorg door Marc Spoek scoort op inhoud, werkvorm en spreker goed in de eerste ronde en in de tweede ronde op de inhoud neutraal en bij de werkvorm even vaak neutraal als goed. Bij de spreker is de score goed. Deelnemers vonden het boeiend om te horen hoe de werkdruk in een andere sector wordt aangepakt, maar hebben nog niet inzichtelijk wat dit concreet voor het onderwijs kan betekenen.

Deze workshop is alleen gegeven op 3 juni.

Werkdruk in het onderwijs

De workshop Werkdruk in het onderwijs door Hugo Bakker scoort goed op inhoud en spreker. In de eerste ronde zijn de meningen verdeeld over de werkvorm, 5 keer slecht, 5 keer goed en 5 keer zeer goed. In de tweede ronde vrijwel unaniem zeer goed. Een deelnemers geeft aan : "Leuke werkvormen die we ook in teambijeenkomsten kunnen gebruiken".

Deze workshop is alleen gegeven op 3 juni.

Goed bedoelde verwaarlozing

De workshop Goed bedoelde verwaarlozing door Marleen Teunis is zowel op 3 juni als op 3 september gegeven. Het is de workshop met de hoogste scores.

Deelnemers gaven aan dat de inhoud van de workshop goed toepasbaar is in de dagelijkse praktijk, dat ze nieuwe inzichten hebben gekregen over het omgaan met verzuim en dat er praktische tips werden gegeven.

Tijd en Verantwoordelijkheid

De workshop Tijd en verantwoordelijkheid door Frédérique Petit is eveneens bij beide bijeenkomsten gegeven. Deze workshop scoort beide keren goed op inhoud en spreker.

Deelnemers gaven aan dat dit een nieuwe manier was van kijken naar de begrippen tijd en verantwoordelijkheid, dat het een inspirerend en interessant verhaal was dat je je aan het denken zet, maar dat het nog lastig is om te vertalen naar de schoolpraktijk.

De totale waardering voor de dag in juni kwam uit op een 7,5 de dag in september op een 7,4.

Daarbij werd door de deelnemers aangegeven:

- Er is in redelijke mate gebruik gemaakt van de mogelijkheid om te netwerken.
- De bijeenkomst is ervaren als een sprankelende bijeenkomst, deelname aan maar 2 workshops

- was jammer, we hadden graag met meer mensen deelgenomen vanuit onze organisatie
- Mooi gevarieerd programma met snelheid, sterk verschillende workshops en daardoor leuke afwisseling.
- De organisatie was zeer betrokken!

Landelijke bijeenkomst op 3 november 2016

In onderstaande tabel wordt de gemiddelde waardering van de deelnemers per workshop weergegeven in een cijfer van 0 tot 10.

Naam workshop	Presentatie van de workshop	In welke mate is het thema van deze workshop belangrijk in het terugdringen van de werkdruk?	Hoe bruikbaar vindt u de aangeboden informatie?	Waardering voor de totale workshop?
Ontoelaatbaar gedrag, hoe kom ik er van af?	7,7	8,7	6,0	7,0
Waarderend leiderschap op basis van drijfveren	8,5	8,4	8,3	8,5
Bevlogen voor de klas	8,6	8,8	8,6	8,5
Verzuimmanagement	8,1	7,2	7,6	7,8
Werkdruk...en nu? Aan de slag met praktische tools	8,4	8,1	8,3	8,4
Trots op je vak	8,5	8,7	8,8	8,3
Wat moet er nu echt wel en wat hoeft niet vanuit de onderwijsinspectie?	7,6	6,8	7,3	7,3
Leiderschap hoe werkt het? (gedeeld leiderschap)	7,3	7,4	7,0	7,1
Management Kalender	8,5	8,0	8,5	8,3

Bij iedere workshop is tevens gevraagd: “Wat gaat u met de verkregen informatie doen t.b.v. de verlaging van de werkdruk (concrete acties)?”.

Naam workshop	Reactie(s)
Ontoelaatbaar gedrag, hoe kom ik er van af?	De meeste informatie is bekend; geen concrete acties benoemd.
Waarderend leiderschap op basis van drijfveren	Ik ga er mee starten, bewust in gesprekken toepassen, meer focus op mogelijkheden talenten van mensen, meer verdieping, gewoon doorgaan met dit project!, bruikbaar in communicatie en reflectie, verder met het teamtraject van MD, in gesprek gaan met de directeuren, scholing aan schoolleiders, studiedagen, vervolgplanning plan van aanpak.
Bevlogen voor de klas	Met het team bespreken een zelf jobcraften, met het team aan de slag en werken aan mindset, met collega's aan de slag, delen met de afdelingsleider, delen met directie en team, delen met P&O en bestuurder en verdieping maken.
Verzuimmanagement	Eerder starten met werkhervattingsplan, presenteren in MT, structuur gesprekken aanpassen, eerder Plan van Aanpak opstellen, gesprek met HRM en MT, procedures nog eens tegen het licht houden, gesprek met directie.
Werkdruk...en nu? Aan de slag met praktische tools	Bespreken met de leidinggevende, in gesprek gaan met werknemers en directeuren, toepassen (5x).
Trots op je vak	Het spel spelen, verslag op teamniveau met directeur, in gesprek gaan met directie, spel met collega's spelen, spel gebruiken in teamsessies, gebruiken.
Wat moet er nu echt wel en wat hoeft niet vanuit de onderwijsinspectie?	Terugkoppeling naar team en intervisie en in gesprek gaan met het team over hoe de verantwoordelijkheid wordt georganiseerd, in gesprek met het team, duidelijkheid naar het team creëren, gesprek met directeur aangaan, communiceren met het team, het nieuwe inspectiekader presenteren en de dialoog aangaan met de medewerkers, collega's aanspreken op het nieuwe kader, team inlichten, informatie doorspelen naar schoolleiders en voorbereiden bezoek, het inspectiegesprek relaxter tegemoet treden, collega's bijpraten, gesprek met team.
Leiderschap hoe werkt het? (gedeeld leiderschap)	Vertalen naar (team)overleggen en HR beleid, Meenemen in persoonlijk proces, delen in overleg en benoemen in gesprek, inspirerend en verdieping, doorontwikkeling, drijfveren van het team koppelen naar taken/werkgroepen, delen van verantwoordelijkheid, terug naar klasniveau en taakverdeling binnen klas.
Management Kalender	Start maken met de managementkalender, nadenken hoe dit toe te passen op school, overleg met IB-er en voorstel team, toepassen, zelf aan de slag hiermee en verdiepen in de bordsessies, 2 à 3 documenten/roosters wegzetten in het document.

Algemene opmerkingen naar aanleiding van de dag zelf:

- Het evaluatieformulier aan het einde van het project graag waarderend opstellen
- Management Drives doorzetten, ook na februari als de opleiding voor schoolleiders eindigt
- Communicatie met workshopsleiders van onze organisatie verliep stroef (stg. Buitengewoon workshop over ontoelaatbaar gedrag)
- Creativiteit; spellen gebruiken om te veranderen
- Je zou alle workshops willen volgen, dus graag volgend jaar herhaling

Eindevaluatie

Ter afronding van het project zijn de adviseurs van het Vervangingsfonds in gesprek gegaan met de schoolleiders over hun ervaringen met betrekking tot het project. Hiervoor hebben individuele gesprekken plaatsgevonden. Een andere dan de begeleidende adviseur heeft dit gesprek gevoerd.

Alle scholen die korte of lange tijd hebben deelgenomen aan dit project zijn verzocht om een evaluatiegesprek.

Als leidraad voor deze gesprekken is een vragenlijst opgesteld met daarin vooral waarderende vragen. Dit op verzoek van de schoolleiders die hebben deelgenomen aan de opleiding Management Drives en Waarderend leiderschap. De vragenlijst is bijgevoegd als bijlage 2.

Bij scholen waarvan er meerdere locaties hebben deelgenomen is er één evaluatievragenlijst ingevuld. In totaal zijn er 40 evaluatiegesprekken gehouden.

Hieronder zijn de uitkomsten van de gesprekken weergegeven

Plan van aanpak schoolniveau

Er zijn 30 plannen van aanpak opgesteld.

Een aantal punten dat meerdere malen werden genoemd op schoolniveau waren:

- Aanpak/ anders omgaan met gedrag van leerlingen;
- Aantal zaken van structurele aard: planmatig werken, pauzes anders invullen, efficiëntie in administratie, aantal vergaderingen reduceren;
- Professioneel gedrag stimuleren; mensen zelf meer verantwoordelijk maken;
- OOP anders inzetten (SO/VSO);
- Het perfectionisme van mensen; wanneer is goed, goed genoeg?
- Teamvorming en samenwerking, duo collega's wie past bij wie;
- Communicatie onderling, positief en waarderend geformuleerd, luisteren naar elkaar, begrip voor elkaar;
- Communicatie met ouders; duidelijkheid creëren;
- Herschrijven taakbeleid;
- Balans tussen werk en privé met elkaar bespreken.

Van de 40 geëvalueerde scholen hebben er 10 geen plan van aanpak opgesteld of uitgevoerd omdat:

- Plan is niet bekend bij de huidige directeur, een andere dan bij de start van het project. Plan was wel bekend bij adviseur maar hier is niets meer mee gedaan;
- Deelname is gedaan op dwingend advies van het bestuur daardoor is op schoolniveau geen "actief" plan is opgesteld;
- Veel weerstand vanuit het team tegen de uitkomsten van de Werkdrukscan, geen grond om plan

- van aanpak op te stellen;
- Alle geconstateerde knelpunten waren inmiddels opgelost, geen actiepunten meer over
- Langdurige uitval van de directeur;
- Na terugkoppeling uitkomsten 0-meting geen interesse in verdere deelneming.

Deelname Kick-off bijeenkomst(en)

Van de 40 scholen waarmee een evaluatiegesprek is gevoerd, geven er 36 dat zij hebben deelgenomen aan één van de Kick-off bijeenkomsten.

De aangeboden workshops tijdens deze bijeenkomsten hebben in onderstaande volgorde de meeste indruk gemaakt vanwege het praktische karakter:

Workshop	Workshopleider	Inhoud
Goed bedoelde verwaarlozing	Marleen Teunis	Oplossingsgericht verzuim aanpakken
Werkdruk in het onderwijs	Hugo Bakker	Ervaar wat werkdruk met mensen doet en hoe kun je daar als leidinggevende invloed op uitoefenen
Tijd en Verantwoordelijkheid	Frederique Petit	Anders kijken naar de begrippen tijd en verantwoordelijkheid
Kennismakingspel/ bingo	VF	Op een luchtige manier kennis maken met de overige deelnemers
Gezond werken in de zorg	Marc Spoek	Wat doen we met werkdruk in de zorg

Schoolleiders geven aan dat zij met de inhoud van de workshop “Goed bedoelde verwaarlozing” direct in hun verzuimgesprekken mee aan de slag zijn gegaan. De wijze waarop zij vragen stellen aan betrokkene en bedrijfsarts is veranderd. Er wordt veel meer gevraagd naar inzetbaarheid en minder naar de klacht of wat niet gaat.

Schoolleiders geven aan dat zij aan bepaalde spelvormen uit de workshop “Werkdruk in het onderwijs” direct hebben gebruikt bij hun teambijeenkomsten en degenen die ook het boek van Hugo Bakker hebben aangeschaft gebruiken dit nog regelmatig.

Schoolleiders geven tenslotte aan dat zij door de workshop “Tijd en Verantwoordelijkheid”, anders aankijken tegen deze begrippen en dit inzicht ook mee nemen in de gesprekken die ze met mensen over deze onderwerpen hebben. Eén school geeft aan dit ook mee te hebben genomen in het taakbeleid.

Actief op Yammer

Van de 40 schoolleiders die hebben deelgenomen aan de evaluatie hebben er 7 aangegeven regelmatig te hebben gekeken op Yammer. Zij zijn ook degene die hier artikelen of andere informatie op hebben geplaatst, dan wel gedownload.

Veel schoolleiders geven aan dat Yammer voor hen niet toegankelijk was. Zij vonden het te ingewikkeld of zij gunden zichzelf niet de tijd om in te loggen en op zoek te gaan naar informatie.

Ook werd er een aantal malen aangegeven dat er al teveel informatie is om bij te houden.

Delen via een internet platform is niet de meest aansprekende manier is een aantal malen verteld. Als alternatief werd genoemd: mail, google drives, Pinterest, groepsapp via WhatsApp, Of aansluiten bij fysieke netwerken: taakgroep 'Gesloten onderwijs', intervisiebijeenkomsten, meer landelijke bijeenkomsten in het project.

Een medium als Yammer kan uiteraard alleen werken als men er de meerwaarde van inziet.

Opleiding schoolleiders 'Management Drives'

Van de 40 aan de evaluatie deelgenomen schoolleiders hebben er 28 de opleiding bij Management Drive gevolgd. Van sommige scholen hebben meerdere team/locatieleiders deelgenomen en hier en daar heeft ook de P&O-er deelgenomen.

Aan de deelnemers is gevraagd wat het meest waardevolle was wat ze hebben geleerd.

- Het inzicht in mijn medewerkers van hun drijfveren
- Het kunnen inspelen op de behoefte van mijn medewerkers
- Meer begrip voor de ander; je kunnen verplaatsen in de ander
- Inzicht in eigen drijfveren
- Inzicht in energiegevers en energieverliezers
- Inzicht in hoe mensen handelen als ze onder druk staan

Management Drives team

Op 22 scholen is Management Drive in het team uitgezet. Bij een deel van deze scholen het MT al deelgenomen aan de opleiding en zij hebben zodoende zelf een deel van de terugkoppelingen aan het team verzorgd. Bij een ander deel heeft de adviseur van het Vervangingsfonds begeleid en teruggekoppeld.

Op de vragen wat het meest waardevolle voor het team is geweest en wat voor effect dit heeft gegenereerd op de werkdruk en het verzuim antwoordde men het volgende:

- Inzicht in eigen drijfveren en die van collega's heeft geleid tot meer begrip en ging men elkaar anders benaderen. Wel invloed maar wat dit concreet oplevert????
 - Weten en begrijpen van elkaar: heeft geleid tot veel energie in het team, minder irritaties en dit heeft als gevolg meer werkplezier en dus minder werkdruk.
 - Inzicht in eigen drijfveren, levert op minder stress en minder irritaties. Men leerde hierdoor betere keuzes maken, kreeg inzicht in mogelijkheden en valkuilen wat leidde tot minder werkdruk. Men leerde elkaar meer aan te spreken met gebruik te maken van de drijfveren. Dit leverde meer werkplezier op en meer inhoudelijke gesprekken.
 - Het uitzetten en terugkoppelen van Management Drives is een vorm van teambuilding geworden. Het effect op de samenwerking en werkdruk zonder twijfel positief, maar of dit ook meetbaar is blijft de vraag.
 - Onderkenning van verschillende behoeften; inzetten op niet ontwikkelde drijfveren, groepsplannen worden verwoord in drijfveren. Dit levert op dat er vanuit diverse invalshoeken wordt gekeken naar voorliggende onderwerpen en meer verbinding.
 - Doordat men ook inzicht kreeg over hoe mensen werken als ze onder druk staan, werden deze signalen eerder opgepakt door mensen zelf maar ook door overige teamleden.
 - Door inzicht in de ander, ging men andere vragen stellen waarbij collega's meer in hun kracht kwamen. Men voelt zich meer gehoord en gewaardeerd waardoor het werkplezier toeneemt. De werklast blijft onveranderd maar wordt anders ervaren.
- Tevens gaat men relaxter met elkaar om wat leidt tot verbetering in de samenwerking.

In grote lijnen geven de schoolleiders aan dat het inzicht in eigen en andermans drijfveren, zeker als men onder druk moet presteren, bijdraagt aan het krijgen van meer begrip voor elkaar. Dit heeft tot gevolg dat er anders met elkaar gecommuniceerd wordt; meer rekening wordt gehouden met de ander op een professionelere manier en dat er meer onderlinge verbinding is en minder irritaties. Kortom het werkplezier neemt toe.

Opleiding schoolleiders 'Waarderend leidinggeven'

Van de 40 aan de evaluatie deelgenomen schoolleiders hebben er 23 de opleiding Waarderend leidinggeven gevolgd. Van sommige scholen hebben meerdere team/locatieleiders deelgenomen en hier en daar heeft ook de P&O'er deelgenomen.

Aan de deelnemers is in de evaluatie gevraagd wat ze met deze kennis in hun school hebben gedaan.

Hieronder een aantal van de meest gegeven antwoorden:

- De gesprekkencyclus wordt hierop aangepast
- Het heeft geleid tot een andere houding, benaderen vanuit een positieve invalshoek, leverde veel betere functioneringsgesprekken op
- Gesprekken gaan meer uit van het positieve en zijn waarderend, hierdoor ook meer gesproken over werkplezier in plaats van werkdruk
- Er is een "mood"- bord opgehangen in de personeelskamer met daarop geeltjes met positieve ervaringen van leerkrachten
- In een samenwerkingsprobleem tussen twee leerkrachten stevig ingezet. Hierdoor ontstond eigenaarschap.
- Feedbackprogramma op basis van waarderend onderzoeken gedaan
- Vanuit de waarderende gesprekken die ik regelmatig voer ontstaat er werkplezier en bewustzijn over eigen handelen
- Ingezet tijdens een gesprek over privé problematiek, collega ervaart dat zij in haar kracht is gezet
- Gaat methodiek inzetten in de beoordelingsgesprekken.

Samenvattend blijkt dat alle deelnemers deze kennis gaan gebruiken in de gesprekken die ze hebben, al dan niet formeel, met hun leerkrachten.

Ze ervaren deze gesprekken als stimulerend. Het werkplezier neemt toe.

Tussenmeting met de Werkdrukscan

De uitkomsten van de tussenmeting zijn onderwerp van gesprek geweest tussen de adviseur en de schoolleider. Verder is dit niet als een toegevoegde waarde in het project ervaren.

Themadag 3 november 2016

Tijdens het evaluatiegesprek is gevraagd naar wat er met de opgedane kennis tijdens deze themadag is gedaan.

Hieronder staan de meest gegeven of meest opvallende antwoorden:

- Verzuimanalyse gemaakt en inhoud van het verzuimgesprek aangepast
- De directeur geeft aan dat het team zelf de inzet van de vervanging regelt. Het bieden van deze ruimte levert bij het team minder druk op (deze school vragen voor special Rentree)
- Samen met collega directeurs gekeken naar de implementatiemogelijkheden van Management Drives

- De Management kalender op school gebruikt (deze school vragen voor special Rentree)
- Niets kunnen doen met de informatie van de onderwijsinspectie, had kaders verwacht!
- Nog niets maar gaat nog gebeuren
- Gaat de inspecteur nu uitnodigen op nieuwe school en gaat het spel (het succesmanagementspel) uit de workshop 'Trots op je vak' spelen met het nieuwe MT om een gezamenlijke visie te ontwikkelen
- Samen met het team de kennis van de workshop 'Bevlogen voor de klas' gedeeld en over na gesproken. Bleek dat het team zeer bevlogen is, maar de directeur de lat te hoog legt
- Documentatie voor de inspectie aangepast

Blogs en interview Rentree

De blogs zijn gepubliceerd op de website van het Vervangingsfonds en zijn totaal 1582 keer gedownload (stand 1 juli 2017).

De blogs met de titels "Medewerkers moeten hun verantwoordelijkheid nemen bij werkdruk" en "Werkdruk heeft zo zijn voordelen" zijn het meest bekeken: respectievelijk 229 en 234 keer.

Degenen die hebben meegewerkt aan een blog of interview wilden vooral iets terug doen voor het mooie project dat ze hebben gekregen. Daarnaast was het doel om ervaringen te delen, andere scholen te motiveren en te inspireren.

De schoolleiders die tijdens het evaluatiegesprek aangaven dat ze de blogs hebben gelezen, konden dat de blogs praktische informatie leverden en ervoeren ze als positieve stimulans. Op een enkele school is het voorbeeld dat werd gedeeld in de blog gelijk opgepakt binnen de eigen school. Ook werd door het lezen van de blogs ervaren dat de eigen school niet uniek is, maar dat andere scholen dezelfde ervaringen hebben: een stuk herkenning.

Iets meer dan de helft van de schoolleiders (23 van de 40) geeft aan de artikelen over dit project in Rentree te hebben gelezen. Ze vonden de artikelen vooral leuk en inspirerend.

Themabijeenkomsten Leerkrachten

Van de 6 regionaal aangeboden open workshops is geen gebruikgemaakt. Er waren wel enkele aanmeldingen, maar niet voldoende om de workshop ook daadwerkelijk te geven.

Eén school heeft een workshop incompany aangeboden aan zijn personeel. Het personeel gaf aan hier verplicht aanwezig te moeten zijn en had een andere verwachting van de workshop.

Tijdens de evaluatie gesprekken met de schoolleiders is nagevraagd wat de oorzaak was van het zeer beperkte animo. Vooral omdat de thema's van de workshops afgestemd waren op de uitkomsten van de 0-meting (en dus de problematiek op de scholen) en vooraf in co-creatie besproken met de scholen.

De voornaamste redenen waren:

- Te ver reizen
- Leerkrachten gaan niet zo gauw buiten de eigen organisatie een workshop volgen
- Deelname levert werkdruk op
- Paste niet in de jaarplanning
- Weinig animo, komt misschien te dichtbij? Dit soort workshops nog niet gewoon

Conclusie: regionale workshops voor leerkrachten zijn geen succesvol instrument.

Het is beter om dit soort workshops incompany aan te bieden op een voor de school passend tijdstip, waarbij ruim van tevoren aangegeven wordt wanneer de workshop(s) plaatsvinden en wat de relatie is met de geconstateerde uitkomsten op schoolniveau.

Begeleiding op schoolniveau

Diverse scholen hebben er voor gekozen om op basis van de uitkomsten van de 0-meting externe begeleiding in te zetten voor de geconstateerde problematiek op schoolniveau.

Twee scholen hebben gebruik gemaakt van de mogelijkheid om voor deze begeleiding een financiële tegemoetkoming aan te vragen.

Het ging daarbij specifiek om:

Een training met als thema: oplossingsgericht communiceren bij 't Kompas en een personeelsdag met specifieke activiteiten rond het onderwerp "Bildung" bij de Kameleon. Over de ervaringen van de personeelsdag is een artikel verschenen in Rentree en is een filmpje gepubliceerd.

Ook op andere scholen zijn er begeleidingstrajecten ingezet naar aanleiding van het thema werkdruk en de uitkomsten van de 0-meting. Het betrof begeleiding zoals:

- Een agressie hanteringstraining op basis van de PAC-methode
- Een training gericht op competenties nodig voor leerkrachten in het SO/VSO genaamd 'Meester in de Klas' door Peer van Helm en in het PO door ACTME
- Een teammiddag waarbij men gebruik heeft gemaakt van het kwaliteitspel om meer inzicht te krijgen in elkaars kwaliteiten en deze beter te kunnen benutten
- Een teammiddag met een workshop 'van werkdruk naar werkplezier'
- Kanjertraining
- Een training waarbij er tools aangereikt werden om op een andere wijze om te gaan met het gedrag van leerlingen (o.a. door Marco Dijkgraaf van Detac)
- Een training gericht op communicatie stijlen door Jeroen de Smet
- Individuele coaching voor de schoolleider
- Een teamtraining over het directe instructiemodel en een cultuurprogramma over gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- Een workshop 'waarderende gesprekken met leerlingen' (deze school vragen voor special Rentree)
- 'Coveyschool geworden'.

Betrokkenheid bestuur van de deelnemende scholen

De helft van de deelnemende scholen gaf aan dat hun bestuur ook betrokken was bij het project.

Sommige bestuurders lieten zich regelmatig informeren, anderen bezochten de landelijke bijeenkomst of participeerden in het traject van Management Drives.

De betrokkenheid van de bestuurder leidde volgens de schoolleiders niet tot een vermindering van het verzuim of de werkdruk.

Algemene vragen

Op de vraag wat in dit project het meest waardevolle was voor de school antwoorden schoolleiders vooral: de bewustwording, het samen erover praten en zoeken naar de oplossingen.

Het inzetten op eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap van de leerkracht komt als goede tweede.

Dit in combinatie met de inzet van Management Drives en de opleiding Waarderend Leidinggeven heeft volgens de bevrraagden het meest positief bijgedragen aan de werkdruk. Het was goed om te starten met de directeur, deze kon hier gelijk een voorbeeldrol laten zien en het geleerde meenemen in de gespreksvoering.

Meerdere scholen zijn aan de slag gegaan met de taakverdeling en de jaarplanning.

De aangeboden workshop hebben bijgedragen aan de bewustwording van de eigen rol en beïnvloedingsmogelijkheden van de schoolleiders.

Als we doorpraten over hoe ze dit alles gaan borgen is het meest gegeven antwoord: door het geleerde te implementeren in de gesprekvoering, terug laten komen in teambijeenkomsten en de jaarplanning consequent te blijven volgen.

Een aantal directeuren gaat door met de intervisie bijeenkomsten met de groep die heeft geparticipeerd in de opleidingen.

Er bestaat een duidelijke behoefte bij de schoolleiders om aan de hand van de uitkomsten van de 1-meting te blijven sparren met de adviseur van het Vervangingsfonds. Ook zijn er wensen ten aanzien van een verdere verdieping 'Management Drives' en terugkombijeenkomsten met workshops aansluitend bij de thema's werkdruk en verzuim voor de schoolleiders.

Schoolleiders geven tot slot aan dat het zeer wenselijk is om nieuwe leerkrachten ook een MD profiel te kunnen bieden. De schoolleider kan de terugkoppeling zelf verzorgen.

Als laatste is tijdens de evaluatiegesprekken gevraagd om dit project een cijfer te geven.

Gemiddeld is hier een 7,6 uitgekomen.

Het cijfer zou echter nog hoger zijn geweest als er vooraf meer duidelijkheid was geweest over de invulling (met name wat men wanneer kon verwachten) van het project.

Schoolleiders hebben het gevoel dat het project aan het begin van het schooljaar 2015-2016 een tijd heeft stilgelegen. Dit heeft het enthousiasme binnen de scholen negatief beïnvloed.