



REGIOPLAN  
BELEIDSONDERZOEK



# Schoolvoorbeelden

## Best practices aanpak verzuim

### - EINDRAPPORT -

#### Auteurs

Vera Haanstra  
Bjørn Dekker

Amsterdam, 26 februari 2020  
Publicatienr. 19050

© 2020 RegioPlan, in opdracht van het Vervangingsfonds

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden vereenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van RegioPlan. RegioPlan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 Centrale vraag van het onderzoek	1
1.2 Aanpak in het kort: route naar best practices	1
1.3 Leeswijzer	2
<b>2 Kernaspecten</b>	<b>4</b>
2.1 Beïnvloedbaar verzuim	4
2.2 Een andere blik op het verzuimvraagstuk in het primair onderwijs	4
2.3 De rode draad in de goede voorbeelden	5
2.4 Toekomstbestendig	8
2.5 Inleiding schoolportretten	9
<b>3 Portretten van acht scholen</b>	<b>12</b>
3.1 Christelijke Basisschool de Glashorst, Scherpenzeel	12
3.2 Openbare Basisschool De Kloetingseschool, Goes	14
3.3 Speciale school voor Basis Onderwijs De Piramide, Gennep	17
3.4 Algemeen Schoolvereniging Neutraal Bijzonder Onderwijs, Gouda	19
3.5 Protestantse Basisschool Eben Haëzer, Boskoop	21
3.6 Prins Willem Alexanderschool, locatie Beekenstein, in Amersfoort	23
3.7 Oecumenische Basisschool De Ijsbreker, Amsterdam	25
3.8 Openbare Basisschool, Nieuweschool, Panningen	28
<b>4 Toetsing van de best practices</b>	<b>32</b>
4.1 Parallelen en aanvullende inzichten	32
4.2 Pech of geluk	32
4.3 De omslag naar een meerjarig laagverzuimschool kan tijd kosten	33
4.4 Een duidelijke organisatie en communicatie doen veel	33
4.5 De invloed van veel directiewisselingen in korte tijd	34
4.6 Tijdige interventies	35
4.7 De invloed van keuzes voor interventies op ziekteverzuim	35
4.8 De invloed van een terughoudende houding van een directeur	36
4.9 Adviseurs Arbeid en Vitaliteit over de rol van de directeur	37
4.10 Drie lessen	37
<b>Bijlage: kwantitatieve verkenning en voorselectie mini-enquête</b>	<b>40</b>



# Inleiding

# 1

# 1 Inleiding

## 1.1 Centrale vraag van het onderzoek

### *Vervangingsfonds*

Het Vervangingsfonds (Vf) ondersteunt en stimuleert schoolbesturen in het primair onderwijs om – vanuit hun eigen verantwoordelijkheid – de vervanging van uitgevallen personeel op een verantwoorde, zorgvuldige en beheersbare wijze te realiseren. Schoolbesturen kunnen hiervoor gebruikmaken van diensten van het Vf op het gebied van arbo-, ziekteverzuim- en personeelsbeleid. Het gaat dan om diensten die vallen onder de zogenoemde Bedrijfsgezondheidszorg Primair Onderwijs (BGZ). Terugdringen van het ziekteverzuim is één van de speerpunten binnen deze BGZ-diensten. Het Vf heeft daar op verschillende manieren aan bijgedragen door onder meer voorlichting, ondersteuning en de uitvoering van subsidieregelingen. Vanaf 2015 komen veel van deze activiteiten samen bij de uitvoering van Plan V, een programma waarbij po-schoolbesturen met een langdurig hoog verzuim intensief ondersteund worden door het Vf met als doel om het verzuim terug te dringen.

### *Praktijkgericht onderzoek naar best practices*

Het Vervangingsfonds constateert dat het ziekteverzuim op scholen in het po gemiddeld nog steeds hoog is in vergelijking met andere overheids- en marktsectoren.<sup>1</sup> Er zijn echter ook scholen waar sprake is van een structureel laag of een continu dalend verzuim. De vraag die dat oproept is hoe dat lage verzuim tot stand komt. Welke aspecten spelen hierbij een rol? Kunnen die aspecten andere scholen en schoolbesturen op weg helpen naar een lager verzuim? Kortom, welke ‘best practices’ kunnen van waarde zijn bij het aanpakken van verzuim?

Het Vervangingsfonds gaf daarom RegioPlan de opdracht om een onderzoek te doen met als centrale vraag:

**Wat bepaalt het succes van de ‘best practices’ in het primair onderwijs rond de aanpak van verzuim en welke concrete handvatten kunnen worden geboden aan andere schoolbesturen om de verzuimaanpak ook tot een succes te maken?**

## 1.2 Aanpak in het kort: route naar best practices

Om te komen tot een beschrijving en analyse van best practices is een aanpak gevolgd met een kwantitatieve start en een kwalitatief vervolg:

Onderzoekstap	Resultaat
1. Kwantitatieve analyse verzuimcijfers.  <i>Doel: afbakenen en identificeren groep scholen met een structureel laag verzuim.</i>	- Selectie van 586 scholen met een structureel laag verzuim over drie jaar. - Werkwijze en selectie zijn beschreven in de bijlage.
2. Een ‘mini-enquête’ onder de groep ‘laagverzuimers’.  <i>Doel: screening en stellen van enkele kernvragen.</i>	- 57 directeurs responderden. - 16 waren mogelijk interessant én bereid tot een vervolginterview.
3. Telefonische interviews onder kansrijke scholen.  <i>Doel: doorvragen op informatie die uit de mini-enquête en bestanden verkregen is.</i>	16 directeurs werden telefonisch geïnterviewd. Inhoudelijk sprongen 9 scholen eruit. Bij de selectie voor stap 3 (casestudies) is ook gelet op variatie in denominatie, onderwijsconcept, regio en doelgroep.

<sup>1</sup> 5,9 procent in 2018 zo blijkt uit het verzuimonderzoek van DUO. Zie voor de DUO-rapportage: <https://duo.nl/open Onderwijs-data/images/eindrapportage-verzuimonderzoek-po-en-vo-2018.pdf>.

Onderzoekstap	Resultaat
<p>4. Casestudies.</p> <p><i>Doel: om van verschillende betrokkenen in individuele en/of groeps gesprekken nog beter na te gaan wat nu precies gedaan is om tot lagere verzuimcijfers te komen en in hoeverre dat bruikbaar kan zijn voor andere scholen.</i></p>	<p>Bij 8 scholen voerden we verdiepende gesprekken, telefonisch of face to face, met 2 of 3 leerkrachten. Soms zat daar een adjunct-directeur of intern begeleider tussen.</p> <p>1 school deed niet mee aan de verdiepende interviews. Ze waren net die week verkozen tot beste leraarteam van Rotterdam. De directeur maakte deze keuze omdat er nu te veel op de school afkwam.</p>
<p>5. Telefonische interviews met 'hoogverzuimers'.</p> <p><i>Doel: aanscherping van de best practices en voor achtergrond en illustratie.</i></p>	<p>10 directeuren werden telefonisch geïnterviewd.</p>

### 1.3 Leeswijzer

De schoolvoorbeelden en de lessen die daaruit te trekken zijn (onderzoekstap 4) vormen de kern van dit rapport. De eerste stappen in de zoektocht naar de best practices zijn, hoewel belangrijk, technischer van aard. Er is dan ook bewust voor gekozen om die eerste stappen een minder prominente plek in het rapport te geven. De kwantitatieve analyse is daarom als bijlage opgenomen. Wanneer u bijvoorbeeld geïnteresseerd bent in de criteria voor de voorselectie, dan verwijzen we u naar die bijlage.

In hoofdstuk 2 starten we met de belangrijkste bevindingen die uit de best practices naar voren komen. Daarbij wordt ingegaan op kernaspecten voor een lager verzuim en lessen die uit de best practices geleerd kunnen worden. In hoofdstuk 3 zijn de best practices beschreven in de vorm van acht beknopte schoolportretten. Tot slot plaatst hoofdstuk 4 de bevindingen in een bredere context: wat zijn de ervaringen van directeuren van hoogverzuimscholen? En herkennen adviseurs van het Vervangingsfonds de uitkomsten? Welke aanscherpingen op de resultaten biedt het relaas van zowel de directeuren van hoogverzuimscholen als van de adviseurs?

De begeleidingscommissie van dit onderzoek, bestaande uit Emile Thijssen, Jo Scheeren, Sjaak Koehler, Paul van Hooff, Leo Koreneef en Johan Werkman, danken we hartelijk voor haar inzet en gedeelde expertise.



# Kernaspecten

Wat draagt bij aan een laag  
verzuim op een school?



## 2 Kernaspecten

### 2.1 Beïnvloedbaar verzuim

Diverse directeuren en leerkrachten stippen uit voorzorg aan dat er altijd een deel van (langdurig) ziekteverzuim is dat *niet* beïnvloedbaar is. In dat opzicht hebben zij ook deels geluk dat er op hun school, soms al enige jaren, geen langdurig zieken zijn. Deze rapportage gaat over dat deel van het ziekteverzuim dat beïnvloedbaar is. Denk aan ziekteverzuim dat leerkrachten hebben zien veranderen binnen hun school na een directeurswissel. Of het verschil dat ze waarnemen op hun huidige school in vergelijking met scholen waar ze eerder in hun loopbaan werkzaam waren als leerkracht. Wat kunnen scholen met een hoog verzuim leren van scholen met een laag verzuim? We benoemen in dit hoofdstuk kernaspecten die uit de interviews op de scholen naar voren komen.

### 2.2 Een andere blik op het verzuimvraagstuk in het primair onderwijs

#### *Het zit in kleine details*

De portretten van de scholen laten zien dat veel gaat over gedragingen: het zit in kleine details. In een aantal gevallen vonden geïnterviewden de oorspronkelijke tekst van de portretten te concreet, te kwetsbaar. Zij gaven wel toestemming voor publicatie van een portret waarin zaken wat algemener werden verwoord. Over de hele linie staan er nog genoeg concrete elementen in de portretten waar schoolleiders en leraren wat mee kunnen. Theorie van gedragsverandering laat zien dat des te concreter je het gedrag weet te verwoorden waar je verandering in wilt zien, des te groter de kans dat je verandering kunt bewerkstelligen. Vandaar dat in de portretten gepoogd is om zo concreet mogelijk weer te geven welke gedragingen, houdingen, elementen kenmerkend zijn voor een school met een laag ziekteverzuim. Geen enkel schoolvoorbeeld is een recept: als je dat volgt, dan kom je waar je wezen wilt. Wel zijn ze te lezen als inspiratiebron: dat element uit dat voorbeeld past bij onze school, laten we dat eens uitproberen.

#### *Amplitie*

Dat duidelijke kaders van belang zijn, het verzuimbeleid in de basis op orde moet zijn en de schoolleider een belangrijke invloed heeft op de hoogte van het verzuim in de school is geen nieuwe informatie. Interventies grijpen vaak aan op het gedrag van de schoolleider *ten aanzien van ziekteverzuim*. Dat is ook belangrijk (zie bijvoorbeeld 4.7 en 4.8). Maar de resultaten in dit rapport gaan een stap verder. De portretten laten zien dat eerst andere dingen goed geregeld moeten zijn in de school en in de hoofden van mensen, dan beweegt het verzuim daarin mee. Denk aan een duidelijke organisatie en communicatie (zie 4.4 en 4.5), het faciliteren van kwalitatief goed onderwijs (zie ook 4.6), het creëren van een positieve werkbeleving en een veilige situatie en financiële keuzes die een directeur maakt. Dit heeft invloed op alle medewerkers, niet alleen op risicogroepen voor verzuim. Een diepgravend onderzoek in een andere sector met veel hoog verzuim ondersteunt deze bevinding (2013).<sup>2</sup> Daaruit bleek bijvoorbeeld dat bedrijven met een lager verzuim beter in staat zijn om een optimale match te realiseren tussen belasting en belastbaarheid, en dat het niet zo is dat bedrijven met een lager verzuim betere belastbare medewerkers hebben. Ook het financiële aspect bleek van belang (in die sector ging het erom: weet een directeur voldoende werkvoorraad te genereren?). Vertaald naar het basisonderwijs zijn dat de praktische mogelijkheden die een prettig schoolklimaat ondersteunen waar een directeur “potjes voor weet te vinden” of financiële keuzes in maakt (zie 2.3). Ook publicaties over het voortgezet onderwijs laten nadrukkelijk zien dat het om meer gaat dan het gedrag van de schoolleider ten aanzien van ziekteverzuim. Zij ondersteunen daarmee de drie pijlers, de kernuitkomsten die we in de volgende paragraaf presenteren (2.3). Zie bijvoorbeeld de parel van CSG Ulbe van Houten in Sint Annaparochie<sup>3</sup>

*“We werkten met een al wat verouderd team en er was geen duidelijke visie. Dat gat heeft Eelco Bruinsma (directeur) heel nadrukkelijk gevuld. Hij doet wat hij belooft, is eerlijk, rechtvaardig, betrokken en transparant. In het onderwijs draait men vaak om de pot heen. Eelco maakt heel duidelijk wat hij verwacht en hij houdt je daar ook aan. We krijgen meer eigen verantwoordelijkheid en worden gezien en erkend. Mede dankzij het*

<sup>2</sup> B. Cuelenaere, A. Oostveen, V. Haanstra en F.A. Reijenga (2013). *Achtergrond en aanpak ziekteverzuim in de sociale werkvoorziening*. Eindrapport. SBCM: Den Haag.

<sup>3</sup> Voor een volledige beschrijving, zie: <https://www.voion.nl/inspiratie/onderwijs-moet-je-beleven-ruiken-voelen-proeven>.



takenspoorboekje spreken we elkaar nu aan op de resultaten. Niet om je collega te controleren, maar om te kijken wat er mis gaat en of je elkaar kunt helpen.” Bruinsma: “Voorheen waren de medewerkers op deze school als ‘ships passing in the night’. Nu zijn we een hecht team, we doen het samen en laten dat aan de buitenwereld weten. In de afgelopen drie jaar hebben we een successtory geschreven waar iedereen bij wil horen. Het ziekteverzuimpercentage is bijna nihil en we kennen geen werkgerelateerde ziekte. We zijn wel druk met werk, maar kennen geen werkdruk.” (Bron: <https://www.voion.nl/inspiratie/onderwijs-moet-je-beleven-ruiken-voelen-proeven>)

### 2.3 De rode draad in de goede voorbeelden

De kernvraag aan schooldirecteuren en leerkrachten was in de interviews: wat maakt het ziekteverzuim op deze school laag? Een integrale analyse van alle interviewverslagen laat zien dat dat laag verzuim in het po stoelt op drie pijlers:

(1) Hoe een directeur invulling geeft aan het directeur zijn.	(2) De werkgemeenschap die men (mede) daardoor met elkaar is.	(3) De praktische mogelijkheden die een prettig werkklimaat ondersteunen.
--	--	--

#### *Pijler 1: hoe een directeur invulling geeft aan het directeur zijn*

Uit de interviews met scholen met een laag verzuim komt nadrukkelijk naar voren dat de rol van de directeur niet beperkt blijft tot het *uitdragen van basisprincipes bij verzuim*. Het gaat ook om zelf bijdragen aan de *preventie van verzuim*. En het faciliteren van randvoorwaarden waarbinnen een team goed kan functioneren. Denk aan het *creëren van een prettige werkgemeenschap, het voorop stellen van kwaliteit of de eigen professionalisering als directeur*. Dit alles bij elkaar, de elementen waarop een directeur zijn rol kan pakken om bij te dragen aan een laag verzuim in zijn school, vormt pijler 1.

- Het uitdragen van basisprincipes bij verzuim

De meeste directeuren stippen kort even aan dat het uiteraard handig is om zelf *alert* te zijn bij veelvuldig kortdurend verzuim, om dan het gesprek aan te gaan. En hoe belangrijk een goede bedrijfsarts is.

*“De rol van de directeur is essentieel: zorgen dat het een team wordt en blijft. Hoe beter de werksfeer, hoe minder vaak mensen zich ziekmelden. Mijn team moet er zo vaak mogelijk kunnen staan. Ik wil niet voortdurend wissel­spelers opstellen omdat het team ziek is. Het is demotiverend om leiding te geven aan een team met hoog verzuim. Ik zou het niet fijn vinden als mijn team veel kortdurend verzuim had. Kern is: een eerste elftal dat goed presteert, dan floreert de hele club. Daar moet een bestuurder/directeur aan bijdragen. Dus niet investeren in clubhuis of alles eromheen: eerste elftal moet centraal staan.” (Directeur, zie 3.8)*

*Wat maakt dat u de bedrijfsarts goed vond? “Omdat hij zich durfde te verplaatsen in het lot en de werkzaamheden van de ander. Dat doet deze coöperatie van bedrijfsartsen. Daardoor is er geen drempel. En dat heb je nodig bij een goede bedrijfsarts. De leerkracht is weer gere-integreerd.” (Directeur, zie 3.2)*

*“Ik heb zelf ook veel geleerd van de vorige bedrijfsarts die we hadden.” (Directeur, zie 3.5)*

- Preventie van verzuim

Een enkeling zet een stap verder en pleegt ook interventies ter *preventie* van verzuim. Leerkrachten zien dit en waarderen dit.

*“We hebben oog voor elkaar, maken preventief uitzonderingen, mensen voelen zich gezien. Het komt voor dat ik een coachingtraject of psycholoog adviseer. De kosten zijn voor de school. Zo’n traject helpt iemand vaak enorm. Ik vermoed dat de aandacht die er is voor het probleem én het feit dat de collega goed begeleid wordt, uitval door ziekte voorkomt.” (Directeur, zie 3.5).*

*“Alle verzuim, kort en lang wordt geregistreerd. Maar de dagen worden niet meteen ingevuld. Als vervanging voorhanden is door dubbele bezetting dan worden die dagen later ingezet als iemand op enig moment wat lucht nodig heeft. Daarmee voorkom je langdurig verzuim. Tegelijk: dubbele bezetting is ook belangrijk, die moet je niet altijd weghalen bij ziekteverzuim.” (Adjunct-directeur, zie 3.7)*

- Het creëren van een prettige werkgemeenschap

Daarnaast refereren directeuren aan een actieve rol in het creëren van een prettige werkgemeenschap. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om visie hebben als directeur, steun en vertrouwen geven aan leerkrachten, werkplezier faciliteren en teambuilding en een goede relatie met ouders, met bij dit laatste als aandachtspunt dat ouders niet de regie moeten hebben over de school. Soms gebeurt dat en is een interventie nodig. Meer verdiepend wordt zichtbaar in de interviews met leerkrachten wat dat dan precies is, werkplezier of een positieve sfeer; hoe belangrijk het is dat je altijd bij een collega terecht kunt met een vraag, alsook de collegialiteit van de directeur en het gevoel dat je het niet alleen hoeft te doen, maar dat je met z'n allen zorg draagt voor alle kinderen van de school.

*“We zijn een fusieschool. Sinds de fusie is het ziekteverzuim zo laag geweest. Sinds twee jaar ben ik ook directeur op een andere school. Daar is het verzuim ook enorm gedaald. Kern is: hoe ga je met mensen om? In welke modus krijg je ze? Je moet mensen verantwoordelijkheid laten nemen en ambitie en visie hebben. Op papier hebben we lastige kinderen, maar we hebben geen enkele verwijzing naar het speciaal onderwijs.” (Directeur, zie 3.8)*

*“We werken allemaal met ontzettend veel plezier. We kunnen met elkaar lachen en huilen en we kunnen ons verhaal bij elkaar kwijt. We mogen onszelf zijn. Als ik in de bovenbouw sta en niet weet hoe iets moet, kan ik het gewoon vragen, je hoeft je niet beter voor te doen dan je bent. Je kunt je vragen altijd stellen. Daar heb ik ontzettend veel van geleerd. We doen het als team, we doen het met z'n allen en dat wordt gewaardeerd.” (Leerkracht, zie 3.1)*

*“Het is fijn dat dingen bespreekbaar gemaakt worden. Waar is iemand het beste op zijn plek? En collega's die onderling vragen 'hoe gaat het?' Je staat alleen voor de groep, maar school ben je met z'n allen.” (Leerkracht, zie 3.2)*

- Kwaliteit vooropstellen

Ook het vooropstellen van kwaliteit wordt genoemd als belangrijke factor voor laag verzuim op de school. Denk aan aannamebeleid (instroom), formatie, uitstroom, maar ook bijvoorbeeld het optimaal inzetten van ICT en kiezen voor kwalitatief goede arbodienstverlening. De interviews met leerkrachten laten zien hoe dit doorwerkt in de praktijk van alledag. Hoe wezenlijk het is dat iedereen op zijn plek zit, zich competent voelt, het gesprek aan kan gaan over hoe dingen of taken anders georganiseerd kunnen worden, betrokken is bij de formatie en ook hoe fijn het is als deze formatie flexibel is als de situatie daarom vraagt, bijvoorbeeld bij langdurige ziekte. Een kleuterjuf vertelde hoe het haar re-integratie bevorderde toen ze wist dat haar klas in goede handen was en het zo georganiseerd werd dat ze op een passend tempo kon re-integreren in de bovenbouw.

*“Ik heb middels beurzen van de EEG heel wat landen afgereisd. Ik weet daardoor wat ertoe doet op een school. Belangrijk is om bij je aannamebeleid te kijken: is het iemand die past in het team, matcht het met de anderen? Het aanbod van leerkrachten is gering, maar daar moet je je niet door laten leiden. Je moet iemand kunnen coachen, zo werken wij hier. Lukt dat niet, dan moet je het lef hebben om afscheid te nemen. Het komt wel goed.” (Directeur, zie 3.1)*

*“Bij een leerkracht die al jaren op dezelfde groep staat viel het mij op dat er altijd in een bepaalde periode van het jaar moeilijkheden waren met die groep en dat in die periode ook altijd verzuim was bij de leerkracht. Ik ben het gesprek aangegaan, heb de leerkracht geconfronteerd met wat ik in de systemen zag. Toen besloten met de leerkracht om het werk anders in te delen op die groep. Sindsdien blijft het ziekteverzuim achterwege, daar zijn we allebei blij mee.” (Directeur, zie 3.2)*

*“Ik ben een aantal keer ziek geweest, het leek te gaan maar ging dan toch weer niet. Iedere keer moest mijn klas vervangen worden. De directeur heeft toen gekozen voor een switch: een andere leerkracht op mijn klas zodat de rust daar kwam en dat gaf mij de rust om te herstellen, om beter te re-integreren want ik wilde graag. Het losse eindje dat hierdoor ontstond bij de bovenbouw kon intern worden opgevangen. Besprekingen werden tijdelijk niet onder schooltijd, maar na schooltijd gedaan etc. De laatste maand voor de zomer draaide ik weer gewoon mee.” (Leerkracht groep 1/2, zie 3.3)*

- Professionalisering als directeur

Intervisie binnen de school komt veel aan bod als element dat bijdraagt aan laag verzuim. Maar er is ook een directie die bijvoorbeeld zichzelf heeft laten coachen om in de school een veranderproces in gang te kunnen zetten, wat onder andere resulteerde in lager verzuim.

*Intern begeleider: “Je mag het aangeven als een klas niet lekker loopt. We hebben intervisie, hoe is iets op te lossen, wat kun je zelf doen? Er is de mogelijkheid om alles open te kunnen bespreken. En als iets niet lukt, dat mag ook, dan kijken we wat nu.” Leraar: “We bespreken leerlingen en opvallende zaken. Wie kan helpen? Wie heeft tips? Daardoor heb je het idee dat je het echt samen doet.” Intern begeleider: “De directeur heeft dat zo opgezet. Deze intervisie waren we niet gewend.” (Intern begeleider en leerkracht, zie 3.2)*

*“We wilden een professionele cultuur. Wij als directie hebben ons laten coachen en zijn het proces zelf gaan dragen. De reden? Een extern bureau gaat na verloop van tijd weer weg, nu hebben we iets wat we met elkaar bereikt hebben. We merken dat het soms even terugzakt en dan gaan we weer met elkaar om tafel om te bespreken hoe en wat.” (Directeur, zie 3.6)*

**Pijler 2: de werkgemeenschap die men (mede door de directeur) met elkaar is**

Pijler 2 is de werkgemeenschap die men met elkaar is. Kernthema's die naar voren komen in de gesprekken met directeuren zijn mensen verantwoordelijkheid laten nemen en betrokkenheid door in oplossingen te denken. Aanvullend noemen leerkrachten hoe zij baat hebben bij duidelijkheid en voorspelbaarheid in de organisatie. De portretten (zie hoofdstuk 3) geven inzicht in hoe zo'n werkgemeenschap er dan uit kan zien. Onderstaand twee voorbeelden van fragmenten uit deze portretten

*Leonie (directeur): “Het belangrijkste is: je doet het met elkaar. Soms heb ik iemand in paniek aan mijn bureau staan: ‘ik krijg mijn groepsplan niet rond!’ Belangrijk is dan: hoe maak je het behapbaar? Wat heb je nodig? In dit geval was de oplossing dat ik de klas een dag overnam. Ik ben heel oplossingsgericht. Wat heb ik aan een overspannen leerkracht? Dus ik zeg mensen altijd: kom bij me als je ergens knel komt te zitten, dan kijken we samen naar een oplossing.” Kirsten (leerkracht): “Inzet van de intern begeleider draagt voor mij ook echt bij aan laag verzuim. Als we ergens tegenaan lopen, wordt er heel snel gehandeld, leerlingen die iets extra's vragen, daar wordt serieus en direct op gereageerd.” Shirley (adjunct-directeur): “Leonie is heel erg oplossingsgericht en schakelt snel.” Kirsten: “Vooruitdenken, ook heel belangrijk, bijna alles staat al vast.” Shirley: “Vanuit andere scholen komen veel leerkrachten bij ons re-integreren, mede door de positieve sfeer, de rust, de begeleiding, een fijn, warm team om in te starten. Leonie houdt bij ziekte ook echt contact: vraagt aan mensen, vind je het leuk om wat van het team te horen of liever niet? Zodat je als team ook goed weet waar je iemand mee helpt.” (3.7)*

*Wat is overdraagbaar naar scholen met hoog verzuim? Ans (leerkracht): “Trakteer je collega's eens een keer. Ga samen een drankje doen, gezellig, leer als directeur je waardering uit te spreken naar het team, dat doet onze directeur. Hij motiveert het team, stimuleert, laat weten wat goed gaat (we hebben dit succes bereikt) en is zichtbaar als directeur, ook voor kinderen en ouders. Hij laat ouders binnen komen in plaats van dingen telefonisch af te handelen.” Yvonne (leerkracht): “Ga met elkaar het gesprek aan: wat maakt dat mensen uitvallen en wat kan het team daarin doen? Wat kun je als collega's doen om iemand te ontlasten? Denk bijvoorbeeld aan neventaken anders verdelen, als nodig is even een klas overnemen. Verder echte interesse hebben in elkaar, sparren met elkaar, elkaar bevragen en positieve feedback geven.” (3.8)*

**Pijler 3: de praktische mogelijkheden die een prettig schoolklimaat ondersteunen**

Pijler 3 zijn de praktische mogelijkheden. Hierbij verhalen directeuren over de besteding van middelen en de inrichting van het functiehuis. Denk aan de inzet van vrijgekomen fusiegelden of werkdrukverminderingsgelden voor het aanstellen van onderwijsassistenten; een school die veel reserves heeft en dit

geld inzet om overuren uit te betalen of bijvoorbeeld de aanstelling van een gymnastiekdocent en muziekdocent. Sommige scholen doen nog een stapje verder: zij richten hun functiehuis zo in dat er enige overlap is in personele bezetting. Er blijkt meer mogelijk dan de traditionele vervangingspool. Leerkrachten zien dit en waarderen dit.

*Renske (directeur) vertelt hoe ze op dit idee gekomen zijn: "We merkten dat we steeds pleisters aan het plakken waren bij verzuim en dat het lastig was om vervanging te regelen. Dus toen dachten we: laten we er eens anders naar gaan kijken. Hoe kunnen we het op school zo inrichten dat het de kwaliteit van het onderwijs ten goede komt met werkdrukken die niet eenmalig zijn, maar constant een aantal jaar input geven? Hoe kunnen we die zo inzetten dat ze ook bij geen ziekte de kwaliteit van onderwijs ten goede komen?" De directeur bestuurder van deze school is iemand die, ook op hoger niveau, met veel mensen aan tafel zit. Dat heeft bijgedragen aan de vorming van dit idee, zo vertelt Renske. Ze benoemt de voordelen voor de school: "Een aantal jaar terug moest je parttimers bellen of ze konden bijspringen bij ziekte. Dat legt ook druk. Of je moest het doen met de vervangingspool, die steeds leger werd. Nu heb je op iedere bouw extra mensen die kortdurend verzuim, zeg maximaal een week griep, prima kunnen opvangen. Voor kinderen en ouders verandert er daardoor niets bij verzuim." Een leerkracht merkt op: "Het voordeel is nu geen vreemde invaller meer voor de klas staat. Want dat doet de klas geen goed en de leerkrachten ook niet." Een andere leerkracht stelt: "Op deze manier zorgen we ervoor dat als er een keer een poot wegvalt, dat de stoel nog blijft staan. Niet alleen maar de hele week juf Greet. De kinderen zijn ook minder wiebelig als het een keer anders is." Dat reeds voorzien is in vervanging heeft geen gevolgen voor de wijze van registratie van ziekteverzuim. Renske: "Op onze school wordt alle ziekteverzuim wel degelijk geregistreerd. De vervanging lossen we echter (vaak) intern op een andere manier op." (zie 3.4)*

*"Ik probeer elk teamlid één dag met hun duo dubbel te laten staan, of een ander teamlid in te zetten dat extra zorg verleent. Indien teamleden vastlopen qua werkdruk, zoek ik een invaller zodat zij rustig een dag achter de laptop kunnen zitten om hun administratie bij te werken. We hebben drie LIO'ers, daar kunnen we verzuim mee opvangen, en veel derdejaars stagiaires. We hebben op deze manier veel personeel om extra in te zetten als dat nodig is. En als vervanging op die manier niet lukt doe ik een beroep op Lukida Onderwijs. We hebben nog nooit niemand gehad." (Directeur, zie 3.7).*

## 2.4 Toekomstbestendig

De pijlers roepen de vraag op hoe toekomstbestendig laag verzuim op een basisschool is. Haalt een directeurswissel het mooie plaatje meteen onderuit? Of is borging mogelijk? Deze vraag is meegenomen in veel van de verdiepende interviews. Bij drie van de acht best practices is een directeurswissel op korte termijn aanstaande, bij drie (voor zover nu bekend) nog niet. Bij vier scholen benadrukken leraren dat een (eventuele) nieuwe directeur bij het team zal moeten passen, op één school benadrukt de adjunct-directeur het belang van de financiële insteek van de directeur.

### *Een directeurswissel is aanstaande*

Zo is een school waar de directeur binnenkort met pensioen gaat zich er zeer van bewust dat ze wat ze hebben neergezet niet kwijt willen: ze zoeken een directeur die past bij het team en het team bemoeit zich daar ook intensief mee. Dit viel een medewerker van het wervings- en selectiebureau dat ingeschakeld is voor de benoeming ook op een positieve manier op. Zo is er bijvoorbeeld een benoemingscommissie met vanuit elke bouw een leraar en is er naast de zakelijke advertentie ook een filmpje gemaakt waarin de leraren op een speelse manier laten zien hoe ze een directeur binnen hun school zien (zie 3.1). Op een school waar de directeur een nieuwe baan geaccepteerd heeft hopen leraren dat ze nog zo iemand gaan vinden die buiten gebaande paden durft te gaan. Ook daar is de kern: we gaan samen als team op zoek, in samenspraak met het college van bestuur: een nieuwe directeur moet bij onze school passen (zie 3.8). Op een school die over anderhalf of twee jaar te maken krijgt met een directeur die met pensioen gaat, is men nog niet concreet bezig met werving. De leraren die geïnterviewd werden zijn vooral benieuwd dan wel bezorgd of ze bij een directeurswissel kunnen vasthouden hoe ze als team werken. Beide leraren vermoeden ook hier dat goed gekeken zal worden of de directeur past bij het team leraren en/of dat het team daar echt een keuze in zal kunnen maken (zie 3.3).

### *Een directeurswissel is nog niet aanstaande*

Van de drie scholen waar een directeurswissel (voor zover nu bekend) nog niet aanstaande is, noemt één school het belang van de match tussen directeur en team (3.5). Alle drie scholen vermoeden dat het team zelf ook onder een nieuwe directeur overeind zal kunnen houden wat ze nu hebben (“Het is door het team gedragen”, “er is verantwoordelijkheidsgevoel” (zie 3.5, 3.6 en 3.7)). Op één school stipt de adjunct-directeur aan dat een directeur met een andere financiële insteek grote gevolgen zou kunnen hebben voor het ziekteverzuim: de huidige directeur weet de potjes te vinden en is welwillend, dubbele bezetting is bijvoorbeeld echt de keuze van de directeur (3.7).

## 2.5 Inleiding schoolportretten

### *Schoolportretten*

Hoofdstuk 3 neemt u mee op reis langs acht scholen. Elke paragraaf bevat een schoolportret waarin alle interviews (die gehouden zijn met medewerkers van die school) zijn verwerkt tot een lopend verhaal. De betrokkenen hebben toestemming gegeven voor publicatie. De portretten tonen hoe nauw de pijlers (directeur, werkgemeenschap, praktische mogelijkheden) met elkaar verweven zijn en bijdragen aan laag verzuim. In alle gevallen gaat het om scholen met een continu laag verzuim in de periode 2016-2018, dat wil zeggen een verzuimpercentage (veel) lager dan 4,5 procent.

### *Geen checklist*

We komen bewust niet met een lijstje van ‘tien dingen die je moet doen om laag verzuim te krijgen op je school’. Verschillende directeuren en leerkrachten waarschuwden ons daar ook voor. Het is niet een checklist die je kunt afvinken en dan ben je er. Voor sommige scholen is het een proces van jaren geweest, een proces ook dat nooit stopt. Maar hoe zit het dan met de praktische toepasbaarheid van dit onderzoek in het onderwijsveld? Daarin zijn de portretten levende voorbeelden. Ze geven een inkijkje in de dynamiek op scholen. Leerkrachten, directeuren, bestuurders en adviseurs kunnen daar zelf elementen uithalen die binnen de context van hun school uit te proberen zijn.

### *Vragen van hoogverzuimers*

En dat is precies waar scholen naar op zoek zijn, zo blijkt ook uit de interviews met hoogverzuimers (zie verder hoofdstuk 4). In de onderstaande tabel staan vragen van hoogverzuimers (waar ze benieuwd naar zijn) en voorbeelden van portretten die voor hen relevant kunnen zijn om met extra aandacht te lezen. De tabel is niet sluitend, alle portretten zijn zeer de moeite waard zijn om te lezen en het is aan de eigen professionaliteit van leraren, schooldirecteuren en bestuurders welke elementen zij toepasbaar vinden binnen hun eigen werkcontext. De tabel is puur ter illustratie dat de portretten aansluiten op prangende vragen bij hoogverzuimscholen. Sommige directeuren hebben geen behoefte aan ondersteuning. Dit zijn de directeuren die vele jaren ervaring hebben als directeur op een basisschool, recent werkzaam zijn op hun huidige school en middenin het proces zitten om ‘alles op orde te krijgen’. Waar ze dan aan werkten? Precies de zaken die ook in de best practices naar voren kwamen: het scheppen van een goed, veilig, open werkklimaat zodat het ziekteverzuim dat beïnvloedbaar is daalt en uiteindelijk verdwijnt (zie hoofdstuk 4). Een enkeling is bestuursbreed bezig met Plan V (instrument van het Vervangingsfonds) om een heel specifiek praktijkgericht protocol te maken voor verzuim en verwacht dat dit zal helpen bij de aanpak van ziekteverzuim.

Vragen van hoogverzuimers	Voorbeelden van portretten om met extra aandacht te lezen
<i>“Verzuim dat voortkomt uit werkdruk en werkbeleving, hoe andere scholen daar mee omgaan.”</i>	<i>Dit komt in alle portretten aan bod.</i>
<i>“Informatie over interventie en preventie, en dan vooral het preventieve: hoe kun je ervoor zorgen dat je niet weer moet zeggen dat je eigenlijk weer te laat bent?”</i>	<i>Dit komt in alle portretten aan bod. Kijk voor preventie bijvoorbeeld eens naar 3.5.</i>

Vragen van hoogverzuimers	Voorbeelden van portretten om met extra aandacht te lezen
<p><i>“De acties, de aanpakken, hoe de school het gedaan heeft, waar het effect op heeft. Niet op individueel niveau (er is geen standaardoplossing), maar wel op schoolniveau, welke basisvoorwaarden kun je scheppen om het ziekteverzuim zo veel mogelijk laag te houden?”</i></p> <p><i>“Ik hoop te lezen wat werkzame elementen zijn tegen ziekteverzuim. Heb ik een blinde vlek? Zijn er andere manieren/interventies zijn waar ik iets mee kan op mijn school?”</i></p>	<p><i>Basisvoorwaarden op schoolniveau en werkzame elementen komen in alle portretten aan bod.</i></p>
<p><i>“Hoe zorg je ervoor dat je een veilig klimaat ontwikkelt, hoe bewerkstellig je dat bijvoorbeeld in overleggen? Denk ook aan competenties inzake groepsplannen, klassenmanagement, samenwerken met collega’s, hoe ga je om met probleemgedrag van leerlingen en hoe communiceer je (afspraken hierover) met ouders? Dat is bij een deel van het personeel onder de maat. De problematiek heeft indirect invloed op verzuim en grenst heel erg aan de kwaliteit van het onderwijs.”</i></p>	<p><i>Dit komt in alle portretten aan bod en heel concreet in de portretten 3.1, 3.3, 3.6 en 3.7. Zie ook 2.4.</i></p>
<p><i>“Wat kun je betekenen als directeur bij langdurig verzuim dat niet voorkomen kan worden? Die gesprekken vind ik lastiger om te voeren want er heerst een vanzelfsprekendheid dat langdurig zieken thuis kunnen blijven. Hoe hebben andere scholen in soortgelijke situaties dit aangepakt?”</i></p>	<p><i>Kijk bijvoorbeeld eens naar portret 3.3 en 3.5.</i></p>



# Portretten van acht scholen

# 3

## 3 Portretten van acht scholen

### 3.1 Christelijke Basisschool de Glashorst, Scherpenzeel

Sector	Denominatie	Fte's 2018	Gemiddelde fte's 2018*	Gemiddelde leeftijd 2018
BO	Protestants-Christelijk	15	0,6	40

Op basis van telefonische interviews met de directeur, de adjunct-directeur, de intern begeleider en een leerkracht.

#### De vrijheid om eigen beleid te voeren: vertrouwen als basis

**Directeur Jan Bos** van basisschool de Glashorst vertelt bevlogen over zijn werk. “Een goede directeur geeft zijn personeel niet iets te doen, maar iets om in te geloven. Als ik iets wil bereiken, hoe krijg ik dan de acceptatie, draagvlak en dat mensen er energie in willen steken? Ik houd mijn personeel uit de wind van alle ballast die op het onderwijs afkomt. Het is in het onderwijs gegaan van tell me, show me, naar proof me. Ik loop nu 45 jaar mee. In die jaren is er in het onderwijs steeds meer vertrouwen bij mensen weggehaald. Gelukkig krijgen wij van de directeur bestuurder de vrijheid om ons eigen beleid te voeren. We hebben bijvoorbeeld een takenlijst en bespreken wie welke taak doet. Er worden geen uren aan gekoppeld. Niemand heeft zo het idee te veel of te weinig te doen. Je accepteert dat van elkaar. En zo niet, dan hoor ik dat terug en lossen we het op.” **Rianne, leerkracht groep 7:** “Het is heel belangrijk dat je het met collega’s fijn hebt. Dat je als team op één lijn zit, weet wat je met elkaar wil. We hebben geen taak-urenlijsten. Onze kracht is dat je het met elkaar doet. Het managementteam legt heel veel verantwoording bij ons neer. Op andere scholen hoor je soms: ik zit al aan mijn uren! Hier wil iedereen taken op zich nemen doordat je met elkaar een fijne sfeer hebt. We verdelen de taken in goed overleg. Als je door persoonlijke omstandigheden een keer wat minder tijd hebt, wordt daar door collega’s rekening mee gehouden. **Adjunct-directeur Henkjan:** “In de drang naar beheersbaarheid moest alles op papier verantwoord worden. Die boot hebben wij een beetje afgehouden, wij geloven meer in eigen verantwoordelijkheid. Dus niet de klas in met afvinklijstjes, maar een open dialoog met de leerkracht. **Rianne:** “Het MT geeft ons veel verantwoordelijkheid. Ze weten hoe ik werk, ze vertrouwen me.” **Jan:** “We hebben wel degelijk instrumenten om zicht te houden op kwaliteit en schoolontwikkeling. Maar niet meer dan nodig is.”

#### Een goed aannamebeleid is essentieel

*Wat maakt dat sommige andere scholen wel zo vasthouden aan alle registratie?* **Jan:** “Onderwijsland is een braaf werkveld. Ik heb middels beurzen van de EEG heel wat landen afgereisd en weet daardoor wat ertoe doet op een school. Belangrijk is om bij je aannamebeleid te kijken: is het iemand die past in het team? Matcht het met de anderen? We hebben een benoemingsbeleid waarbij niet alleen lesgeven belangrijk is, maar ook dat iemand binnen het team moet passen. **Henk-Jan:** “Er zijn scholen die zeggen als de organisatie maar goed is maakt het niet uit wie er voor de klas staat. Wij zijn een relatiegerichte school, een goed team maakt het prettig voor iedereen om hier te zijn.” **Jan:** “Als je een goede leerkracht aanneemt die niet matcht omdat hij/zij zich niet open durft te stellen, moet je er afscheid van durven nemen. Zeker als hij/zij zich niet laat coachen. Het aanbod aan leraren is gering, maar daar moet je je niet door laten leiden.” **Henkjan:** “Als we merken dat iemand zijn draai niet vindt, dan gaan we om tafel zitten. Waar schort het aan? We laten dat niet op z’n beloop. Kern van ons personeelsbeleid is dat het van allebei de kanten goed moet voelen. Humor is heel belangrijk. Daaruit vloeit voort: een fijne sfeer, goede resultaten, blijde kinderen en een laag ziekteverzuim.” **Jolanda, intern begeleidster:** “Een functioneringsgesprek kan ook zo zijn zoals het bedoeld is: een open en eerlijk gesprek met elkaar. Dat heeft te maken met de positieve sfeer die hier heerst.” **Jan:** “Je hebt op een school drie types: mensen die de kar trekken, mensen die op de kar zitten en af en toe bijsturen en karhangers, die de kar tegen houden. Die laatste moet je niet hebben in je team. Dat klinkt wel heel hard als ik dat zo uitspreek, maar het kan zo het enthousiasme en werkplezier van iedereen onderuithalen en dat moet je dus proberen te voorkomen.”



### Een inkijkje in een team dat goed marcheert

**Jan:** “Door heel veel te geven krijg je als directeur weer heel weer terug.” **Rianne:** “De deuren staan hier altijd open. Ik hoor wel eens van leerkrachten op een andere school dat je eerst een afspraak moet maken met de directeur. Het is fijn dat je met je vragen bij iedereen terecht kan.” **Jolanda:** “We zijn een bijzonder stel met elkaar, met hoe we met elkaar omgaan: hardwerkende mensen, die elkaar willen helpen, altijd collega’s die willen bijspringen. We werken vanuit passie met kinderen, humor, de bereidheid om aan te pakken. Dit maakt dat mensen niet of nauwelijks werkdruk ervaren. Als je een grote klas hebt met veel problemen, wordt er rekening gehouden met de extra taken die je hebt.” Op de vraag hoe het komt dat in het onderwijs iedereen de werkdruk als hoog ervaart en bij ons minder, antwoordt **Henkjan:** “Ik heb daar geen blauwdruk voor. Wel een aantal bouwstenen: de autoriteit van Jan als ervaren directeur; humor; goed personeelsaannamesbeleid; het gevoel niet gecontroleerd te worden, gemotiveerde leerkrachten met passie voor kinderen en een grote hulpvaardigheid. Aan andere scholen zou ik willen zeggen: wees je bewust dat als je een team hebt dat niet marcheert, er niet 1,2,3 een oplossing is. Wij deden er ook lang over.” **Rianne:** “We werken allemaal met ontzettend veel plezier. We kunnen met elkaar lachen en huilen en we kunnen ons verhaal bij elkaar kwijt. We mogen onszelf zijn. Als ik in de bovenbouw sta en niet weet hoe iets moet, kan ik het gewoon vragen, je hoeft je niet beter voor te doen dan je bent. Je kunt je vragen altijd stellen. Daar heb ik ontzettend veel van geleerd. We doen het als team, we doen het met z’n allen en dat wordt gewaardeerd.” **Jolanda:** “De zorg voor leerlingen is een gedeelde verantwoordelijkheid. We hebben gesprekken met individuele leerkrachten, maar ook staat er elke personeelsvergadering leerlingbespreking op de agenda. Een aantal keer per jaar hebben we een hele uitgebreide leerlingbespreking. Alle collega’s zijn daarbij aanwezig. Leerkrachten die het kind vorig jaar hadden, kunnen met tips komen, leerkrachten voor volgend jaar kunnen daar weer wat aan hebben.” **Rianne:** “Ik sta al jaren samen met een duo, we voelen elkaar feilloos aan. We denken hetzelfde, weten waar we de nadruk op willen leggen. Allerbelangrijkste is dat het kind lekker in zijn vel zit. Na een pauze komen de kinderen af en toe ruziënd binnen. Dan kan er een taaltoets op het programma staan, maar zet ik eerst de klas in de kring om het uit te praten en ga dan pas verder.” **Jolanda:** “We zijn als school in verband met nieuwbouw twee keer verhuisd. Onvoorstelbaar hoeveel hulp we van ouders kregen. De eerste keer hadden we zelfs geen verhuisbedrijf nodig!” **Jan:** “We hebben een nieuw gebouw: 60% van je welbevinden wordt bepaald door omgevingsfactoren. Dat straalt ook af op de kinderen. Net als het lachen van leerkrachten op de gang: dat werkt door in het hele schoolklimaat.”

### Toekomstbestendig?

**Jan** vertelt terloops: “Volgend jaar ga ik met pensioen, daar zie ik best tegenop. Je moet afscheid nemen van iets wat je na aan het hart ligt.” *Hoe verder bij een wisseling van directeur?* **Henk-Jan:** “Het MT is adjunct, IB en directeur. Een nieuwe leidinggevende is natuurlijk wel opnieuw kalibreren. We werken nu 15 à 18 jaar als MT met elkaar samen en hebben altijd veel geïnvesteerd in de zoektocht naar nieuw personeel. Nu ook met de zoektocht naar een nieuwe directeur proberen we iemand te vinden die bij ons past. De school is voor ons een verlengstuk van ons leven, is heel belangrijk. Daar halen we motivatie uit.” **Rianne:** “Ik vind het heel erg dat hij weggaat, het is echt een mensenmens. Je kunt altijd bij Jan terecht. We zijn ons ervan bewust dat we het fijn hebben met z’n allen. De grootste wens is dat we een directeur vinden die bij ons team past.” **Jolanda:** “Het is best spannend, het is afwachten wat we terugkrijgen, we worden gelukkig actief betrokken bij de sollicitatieprocedure. We hebben een vacaturetekst opgesteld, maar wilden meer van onszelf laten zien. Dus hebben we met een filmpje op een speelse manier laten zien hoe we een directeur binnen onze school zien ([https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=12&v=k3RTholNrNQ](https://www.youtube.com/watch?time_continue=12&v=k3RTholNrNQ)). Dit als ondersteuning bij de zakelijke advertentie. Wat we met z’n allen hebben is niet iets wat in een paar jaar neergezet is. Dit is iets van jaren. Ik ben heel blij dat we ook vanuit de Viermaster (het bestuur) onze eigenheid mogen behouden. We weten dat we geen tweede Jan vinden, maar wat we hebben neergezet willen we niet kwijt.”

### 3.2 Openbare Basisschool De Kloetingseschool, Goes

Sector	Denominatie	Fte's 2018	Gemiddelde fte's 2018*	Gemiddelde leeftijd 2018
BO	Openbaar	11	0,7	45

*Op basis van telefonische interviews met de directeur, een intern begeleider en een leerkracht.*

#### Dingen bespreekbaar maken

Wat opvalt als je praat met de directeur en leerkrachten van deze school is hoe kleine en grote interventies de school goed hebben gedaan. **Directeur Ron Meuldijk**: “Ik ben vijf jaar geleden op deze school ingevlogen (door het bestuur) omdat ouders de regie hadden. Ik ging daardoor van een rustige polderschool naar een stadsschooltje. Ik heb het tij heftig moeten keren: ik heb partij gekozen voor de leerkrachten. Wij weten wat goed onderwijs is. Dat heeft de school tien leerlingen gekost. Ik ben nu bezig om alles weer wat open te stellen, om de inspraakmogelijkheden weer te vergroten. Ik ben trots op deze school en dit team. Als ik ouders vraag ‘waarom kies je voor deze school?’ Dan kunnen mensen daar niet direct de vinger op leggen. Ze zeggen dan: het is de sfeer die hier hangt, de geborgenheid.” **In-tern begeleidster Sacha van As** vertelt: “We hebben nu sinds een jaar of vijf Ron als directeur. Het verschil met de vorige directeur is dat deze goed doorheeft of iemand op de juiste plek zit. Als iemand steeds dezelfde periode afwezig is, vraagt hij zich af hoe dat komt. Soms gaat iemand naar een andere groep of andere school of wordt hulp ingevlogen van directeur, IB of een buitenschoolse begeleidingsdienst.” **Ron** vertelt dat het dalende verzuim van de afgelopen jaren deels komt door één interventie. “Bij één leerkracht die al jaren op dezelfde groep staat, daarbij viel het mij op uit het systeem dat er altijd in een bepaalde periode van het jaar moeilijkheden waren met die groep en dat in die periode ook altijd verzuim was bij de leerkracht. Ik ben het gesprek aangegaan, heb de leerkracht geconfronteerd met wat ik in de systemen zag. Vervolgens in overleg met de leerkracht besloten om het werk anders in te delen op die groep. Sindsdien blijft het ziekteverzuim achterwege en daar zijn we allebei blij mee.” *Die ruimte is er dus om werk anders in te delen?* “Ja, daar zijn mogelijkheden. Bij ons team is ook altijd onderdeel van het formatieplan: waar voel je je blij mee? Dit jaar is daardoor een leerkracht van groep 7 naar groep 4 gegaan. Dit is ook onderdeel van de functioneringsgesprekken die ik voer. Daar praten we altijd samen heel open over knelpunten die men ervaart.” **Sacha**: “Het is fijn dat dingen bespreekbaar gemaakt worden. Waar is iemand het beste op zijn plek? En collega’s die onderling vragen ‘hoe gaat het?’ Je staat alleen voor de groep, maar school ben je met z’n allen.”

#### Het samenspel tussen team en directeur

Het team op deze school is redelijk stabiel. **Ron**: “We hebben vier mannen in het team. Dat doet het goed voor de sfeer, we hebben een gezonde mix. Verder is er een vaste kern. Dan ga je je mensen ook kennen, krijg je een antenne.” *Hoe doet u dat, een antenne krijgen?* “Ik ben veel in de klassen bij lessen aanwezig, voer veel gesprekjes op de wandelgangen.” **Joost Mutsters, leraar groep 8**: “De directeur komt regelmatig onaangekondigd binnen. Niet alleen in voorbereiding op functionerings- of beoordelingsgesprekken, dat scheelt in het voelen van druk. Het is min of meer gewoon dat hij af en toe binnenkomt.” Op de vraag wat de kern is van zijn personeelsbeleid antwoordt **Ron**: “Mensen inspraak geven in taken; open communicatie en als ik twijfel bied ik mensen een opening om ergens over te praten. Ik sta niet op een voetstuk, ben één van ons. Ik hak wel knopen door als we er niet uitkomen.” **Joost**: “We zijn een mooi gemixte balans met het hele team qua expertise, doelgroep, waarbij iedereen op zijn plek zit. We hebben een periode veel wisselingen gehad, ook binnen de formatie (switchen van groep). Toen hebben we er een keer een ochtend aan gependend tijdens een studiedag, hoe iedereen het komende schooljaar voor zich zag. Daar is dit plaatje uit gekomen.” **Sacha**: “Je mag het aangeven als een klas niet lekker loopt. We hebben intervisie, hoe is iets op te lossen, wat kun je zelf doen? Er is de mogelijkheid om alles open te kunnen bespreken. En als iets niet lukt, dat mag ook, dan kijken we wat nu.” **Joost**: “We bespreken leerlingen en opvallende zaken. Wie kan helpen? Wie heeft tips? Daardoor heb je het idee dat je het echt samen doet.” **Sacha**: “De directeur heeft dat zo opgezet. Deze intervisie waren we niet gewend.” **Joost**: “We boffen heel erg met de directeur, in de zin: hij geeft leiding aan de school en het team, maar laat ook een stukje los. Dat moet het team regelen, zelfbestuur hoe je het wilt noemen. Hij

laat mensen in hun waarde en benadert heel veel op een positieve manier. Je hebt nooit het gevoel dat je wordt afgerekend. Het is een echt mensenmens, iemand met een duidelijke visie die op een menselijk manier leidinggeeft. Dat speelt heel erg mee. Iedereen doet het op zijn manier, maar ik vind dit heel erg prettig. De collegialiteit van directeur en als collega's. Als iemand een uur of dagdeel weg moet voor doktersbezoek of met zijn kind naar de huisarts, dan wordt dat intern opgelost, dan springt de directeur of een collega in. Dat geeft een goed gevoel: als er iets is, kan ik met een gerust hart weg. Ik hoor van andere scholen wel dat mensen zich ziek moeten melden als hun kind ziek is omdat ze het anders niet voor elkaar krijgen. Hier regelen we dat op deze manier. Dat je weet dat je als het nodig is weg kan, dat het dan doorloopt." **Ron:** "Het is niet te kopiëren. Maar ga zelf als directeur eens voor de klas staan. Leerkrachten moeten alles na schooltijd doen. Bij mij mag het onder schooltijd, dan neem ik de klas even over. Bijvoorbeeld afspraken voor specialistische hulp of ouders die onder schooltijd een afspraak willen maken. Ik schep de voorwaarden om mensen binnen te houden. Hier op school heerst de wetenschap dat we het samen doen."

### Het nut van een goede bedrijfsarts

**Ron** vertelt: "Bij ziekte bellen leraren zo vroeg mogelijk. Dan regel ik iets via de invalcentrale of het schuiven van parttimedagen van collega's of ik ga zelf voor de klas. Vaak gaat het om kort verzuim. Dan peil ik de behoefte aan contact met de bedrijfsarts." *Wat zijn over het algemeen de ervaringen met de bedrijfsarts?* "Toevallig vorig jaar contact mee gehad. Toen ging een leerkracht eerst zelf en ben ik de tweede afspraak mee geweest. Toen samen een plan opgesteld hoe deze leerkracht de draad weer kon oppakken. Ik vond de bedrijfsarts heel goed." *Wat maakt dat u de bedrijfsarts goed vond?* "Omdat hij zich durfde te verplaatsen in het lot en de werkzaamheden van de ander. Dat doet deze coöperatie van bedrijfsartsen. Daardoor is er geen drempel. En dat heb je nodig bij een goede bedrijfsarts. De leerkracht is weer gere-integreerd." **Sacha:** "Ik had een operatie die herstel vergde. De directeur legde contact met mij en ik werd ook opgeroepen door de bedrijfsarts. Samen bekeken we wat haalbaar was. We hebben een plan opgesteld voor opbouw van uren. De directeur had achtervang geregeld zodat er altijd iemand in school was. Positief vond ik het opbouwschema van de bedrijfsarts. Ik dacht zelf dat ik er met twee weken wel weer zou zijn, maar dat was lang niet het geval, daar heeft de arts goed in gestuurd."

### Een kijkje in de school

**Sacha:** "We konden kiezen voor een extra leerkracht voor één dag of een onderwijsassistent met meer uren. We hebben gekozen voor de onderwijsassistent, want daar zijn meerdere groepen mee geholpen." **Ron:** "Ik heb twee onderwijsassistenten kunnen benoemen. Dat wordt als een goede maatregel ervaren als het om reductie van verzuim gaat. De onderwijsassistenten gaan soms met kleine groepjes uit de klas, waardoor de leerkracht meer tijd heeft voor rest van de klas. Verder hebben we hier een soepautomaatje waar je een praatje met elkaar kunt maken en waardoor het werken beter vol te houden is; vers fruit; leuke dingen samendoen, hapje eten met elkaar. Die dragen bij aan betrokkenheid en die is (van leerkrachten) groot." **Sacha:** "Humor is heel belangrijk, dat je met z'n allen kan lachen, relativeren. Je maakt pittige dingen mee, dan is het goed om ook flink met elkaar te lachen. We hebben een continuooster tot 14 uur. Daarna staat iedereen aan de koffietafel. Gesprekken na school of met ouders plannen we pas na 14.30 uur. Daar houden we ons aan. Anders zien we elkaar nooit. Die gezamenlijke pauze is voor ons heel belangrijk. Het is pittig om zo lang achter elkaar te werken, maar we hebben ervoor gekozen omdat de situatie daarvoor niet beviel. Toen werd de overblijf gedaan door een partner in de kinderopvang. Dat gaf vaak hommeles tussen de middag wat kinderen meenamen in de klas, dan waren er vaak dingen die opgelost moesten. We proberen ook voor de vakantie altijd even wat te gaan drinken op een terrasje, met z'n allen op pad te gaan. Dat kwam voort uit de functioneringsgesprekken: men miste momenten samen. Nu komen mensen ervoor terug als het niet hun werkdag is." **Joost:** "Het is een hele prettige omgeving om hier te werken. Een heel hecht team dat open naar elkaar is en respectvol. Dat draagt bij aan het klimaat in het team. Dit is de derde school waarop ik lesgeef, allemaal onder hetzelfde bestuur. En ik heb gemerkt dat het heel schoolafhankelijk is hoe omgegaan wordt met verzuim. De bedrijfsarts is bovenschools geregeld, maar hoe het op de scholen zelf gaat hangt af het team en de directeur, van de sfeer in het team. De collegialiteit ervaar ik daarin als heel belangrijk. Dat je niet het gevoel hebt dat je er alleen voor staat. Heel concreet door intervisie te hebben over leerlingen. Of

een collega die zei: je bent zo veel voor mij aan het werken (ik hielp haar met de computers) heb je een stapel schriften? Dan kijk ik wat voor je na. Hoe het op scholen gaat heeft natuurlijk ook te maken met de populatie. Op een kleine school moet hetzelfde gebeuren als op deze school (activiteiten, voorbereiden, MR) en dus krijg je automatisch meer taken op je bord. Je kunt niet zeggen: we doen dit jaar geen schoolreisje.”

### 3.3 Speciale school voor Basis Onderwijs De Piramide, Gennepe

Sector	Denominatie	Fte's 2018	Gemiddelde fte's 2018*	Gemiddelde leeftijd 2018
Speciaal Basisonderwijs	Katholiek	17	0,8	42

*Op basis van telefonische interviews met de directeur en drie leerkrachten.*

#### “De dingen klein houden”

Kenmerkend voor De Piramide, Speciale School voor Basis Onderwijs in Gennepe, is dat [directeur Frans Toll](#) probeert de dingen klein te houden. Hij praat liever niet over werkdruk. Hoe hij dat doet? “Zorgen dat ze ervoor willen gaan, de tanden erin willen zetten door ze te inspireren, samen te praten, door er te zijn, te lachen met elkaar, echt pauzes nemen en niet continu doorwerken. Niet alles aanpakken wat lijkt te moeten. Beter een paar dingen echt goed doen, daar flexibel mee omgaan. Aandacht hebben om de juiste prioriteiten te stellen en continu prioriteiten bijstellen. Organisch leren is dat. De inspectie gebruikte die term tijdens een bezoek. Daarmee om leren gaan, dat relativiseert.” Leerkrachten ervaren dit als heel positief. [Marie-José, leerkracht groep 1-2](#): “We hebben een directeur die ons beschermt om te veel dingen en taken op ons te nemen. Het ene jaar trek ik de kar, het andere jaar een ander. Je hoeft je hier niet met elkaar te meten. De prioriteit is dat kinderen goed in hun vel zitten en goed functioneren.” [Hugo, leerkracht groep 7-8](#): “Het zorgt voor een duidelijke organisatie die voorspelbaar is in activiteiten. Vergaderingen hebben een vaste duur, er is voorspelbaarheid in visie, er worden niet te veel dingen in een jaar gepland, er is ruimte naast de uren die je geeft. Dat gaat hier goed. Daarnaast zorgen vertrouwen, verantwoordelijkheid, vrijheid en waardering ook voor laag verzuim. Ik weet hoe het kan zijn op een school als waardering vanuit team en directeur en duidelijkheid ontbreken. [Marie-José](#): “We kunnen allemaal ziek worden. Waar je invloed op hebt is zorg dat je niet alles moet, dat je dingen die je doet goed doet. Kiezen voor wat dat jaar belangrijk is, dan kun je er meer bijstapelen.” [Desiree, vaste vervanger binnen de school](#): “Bijvoorbeeld een nieuwe leerkracht, die heeft een pittige groep. Dan wordt gezegd: meet je niet met de rest, jouw tijd komt wel, als je lekker draait met je klas, daarna pak je de onderwijsvernieuwingen op.”

#### “Je hoeft het niet alleen te doen: het zijn allemaal kinderen van onze school.”

Wat verder opvalt bij deze school is de breed gedragen gedeelde verantwoordelijkheid. [Marie-José](#): “Er zijn soms dagen, momenten, weken dat je denkt: deze groep kost energie! De directeur maakt dan dat je andere dingen op een lager pitje kunt zetten: je kunt even uit de MR stappen, uit andere taken. Die veiligheid is er. Ik durf aan te geven: ik trek dat even niet. Ik loop ook voor collega’s een rondje buiten als ik zie dat die een moeilijke groep heeft. Hier, neem even een kop koffie, ga even lekker zitten. Moeilijke groepen hoeft je niet alleen te doen. Je hebt je klas, maar het zijn allemaal kinderen van onze school.” [Desiree](#): “We hebben veel respect voor elkaar, we vangen elkaars vliegen niet af. Iemand mag aangeven dat iemand het niet trekt en krijgt dan niet allemaal goed bedoelde opdringerige adviezen. We starten de dag samen, eten samen en eindigen de dag samen. Dat vindt iedereen fijn. Even stoom afblazen, bevestigen. We voelen ons verantwoordelijk voor alle groepen. Kinderen wordt ook geleerd: naar een juf luister je en daar kun je terecht, ongeacht of het je eigen juf is.” [Hugo](#): “Als er in de pauze iets gebeurt tussen kinderen, lossen we dat meteen op. We overleggen ook regelmatig over kinderen met z’n allen.” [Desiree](#): “We hebben best veel nieuw personeel. Wat we terugkrijgen is dat hier binnenkomen is als een warm bad. We zijn heel erg open naar elkaar. Over de dag van de leraar was blijkbaar in het bestuur besloten om daar niets aan te doen. Wat zegt onze directeur (op eigen initiatief)? We gaan uit eten!”

#### Betrokken en oplossingsgericht

Verzuimbeleid? [Directeur Frans Toll](#): “Ik doe het op mijn eigen manier. Het is continu maatwerk. Medewerkers bellen bij ziekte zonder tussenkomst van de arbodienst met mij. Dat straalt vertrouwen uit en daar draait het om. Ik zie het meestal gebeuren dat ze ziek worden. Dan zeg ik ook: ga op tijd naar huis.

Heb je afspraken, dan werk ik ze voor je af. Als ze bellen en ze hebben iets, in de relatie/met de kinderen/thuis, dan regelen we iets. Bijvoorbeeld dat ze een paar keer eerder naar huis kunnen. Dan help ik ze door te vragen: wat denk je dat de oplossing is?" Marie-José vertelt hoe ze baat heeft gehad bij deze oplossingsgerichtheid. "Ik ben een aantal keer ziek geweest, het leek te gaan maar ging dan toch weer niet. Iedere keer moest mijn klas vervangen worden. De directeur heeft toen gekozen voor een switch: een andere leerkracht op mijn klas zodat de rust daar kwam en dat gaf mij de rust om te herstellen, om beter te re-integreren, want ik wilde graag. Het losse eindje dat hierdoor ontstond bij de bovenbouw kon intern worden opgevangen. Besprekingen werden tijdelijk niet onder schooltijd, maar na schooltijd gedaan etc. De laatste maand voor de zomer draaide ik weer gewoon mee."

### Toekomstbestendig?

**Desiree:** "De directeur gaat over anderhalf of twee jaar met pensioen. Hij is echt de spil in deze organisatie. Als je altijd serieus genomen wordt, kom je alleen met serieuze zaken. Ik heb dit nog nooit zo meegemaakt. Beetje bibberen en beven wat komen gaat. Maar ik neem aan dat er bij een nieuwe directeur goed gekeken wordt of die past bij het team leraren." **Hugo:** "Bij de aanname van leerkrachten maakt het team daar echt een keuze in. De directeur speelt een belangrijke rol. Ik ben benieuwd hoe zich dat gaat ontwikkelen, of we dat kunnen vasthouden hoe we als team werken bij een directeurswissel."

### 3.4 Algemeen Schoolvereniging Neutraal Bijzonder Onderwijs, Gouda

Sector	Denominatie	Fte's 2018	Gemiddelde fte's 2018*	Gemiddelde leeftijd 2018
BO	Algemeen bijzonder	24	0,7	40

*Op basis van telefonische interviews met de adjunct-directeur en twee leerkrachten.*

#### Een nieuwe organisatiestructuur

In het oog springend bij deze school is de structurele verandering die is doorgevoerd in de organisatiestructuur. In de woorden van een leerkracht: “De werkdruk gelden zijn zo ingezet dat de extra formatie leidt tot werkdrukverlaging én zorgt voor meer mogelijkheden in geval van verzuim.” Adjunct-directeur Renske Kleintjes schrijft in een toelichting: aan iedere bouw is een onderwijsassistent/leraarondersteuner gekoppeld. Deze geeft geen instructies, maar ondersteunt door de groep over te nemen van de leerkracht tijdens zelfstandige verwerking of door verlengde instructies te geven. Parallelgroepen werken veel samen en geven bijvoorbeeld ook op dezelfde momenten instructie. Op het moment dat collega's ziek zijn kan de leraarondersteuner/onderwijsassistent de groep overnemen waarbij de parallelleerkracht de instructies geeft. Omdat deze organisatie niet alleen wordt gebruikt tijdens periodes van ziektes van leerkrachten, maar door het jaar heen, zijn kinderen, ouders en leerkrachten hier al aan gewend.

#### “Voorheen was het pleisters plakken, nu is er continuïteit en lucht”

Renske vertelt hoe ze op dit idee gekomen zijn: “We merkten dat we steeds pleisters aan het plakken waren bij verzuim en dat het lastig was om vervanging te regelen. Dus toen dachten we: laten we er eens anders naar gaan kijken. Hoe kunnen we het op school zo inrichten dat het de kwaliteit van het onderwijs ten goede komt met werkdruk gelden die niet eenmalig zijn, maar constant een aantal jaar input geven? Hoe kunnen we die zo inzetten dat ze ook bij geen ziekte de kwaliteit van onderwijs ten goede komen?” De directeur bestuurder van deze school is iemand die, ook op hoger niveau, met veel mensen aan tafel zit. Dat heeft bijgedragen aan de vorming van dit idee, zo vertelt Renske. Ze benoemt de voordelen voor de school: “Een aantal jaar terug moest je parttimers bellen of ze konden bijspringen bij ziekte. Dat legt ook druk. Of je moest het doen met de vervangingspool, die steeds leger werd. Nu heb je op iedere bouw extra mensen die kortdurend verzuim, zeg maximaal een week griep, prima kunnen opvangen. Voor kinderen en ouders verandert er daardoor niets bij verzuim.” Een leerkracht merkt op: “Het voordeel is nu geen vreemde invaller meer voor de klas. Want dat doet de klas geen goed en de leerkrachten ook niet.” Een andere leerkracht stelt: “Op deze manier zorgen we ervoor dat als er een keer een poot wegvalt, dat de stoel nog blijft staan. Niet alleen maar de hele week juf Greet. De kinderen zijn ook minder wiebelig als het een keer anders is.” Dat reeds voorzien is in vervanging heeft geen gevolgen voor de wijze van registratie van ziekteverzuim. Renske: “Op onze school wordt alle ziekteverzuim wel degelijk geregistreerd. De vervanging lossen we echter (vaak) intern op een andere manier op.” Een leerkracht: “Ik doe groep 8 met een collega. Dat kunnen we naadloos van elkaar overnemen: de kinderen zijn gewend aan twee leerkrachten en om naar één van beiden te luisteren. En het maakt dat je elkaar werk uit handen kunt nemen: we doen niet meer allebei alles. Er is een instructie, één doet een verlengde instructie, de ander de verdiepende instructie.” De andere leerkracht vult aan: “Als een leerkracht geen stem heeft, doet de leerkrachtondersteuner het dictee. En alle fulltimers worden één keer in de drie of vier weken uitgeroosterd voor een dagdeel of een dag zodat ze tijd hebben voor andere werkzaamheden die op hun bordje liggen.” Renske: “In het onderwijs werken mensen met hart voor de zaak, die durven vaak niet ziek te zijn, blijven daardoor langer doorlopen met klachten waardoor ze uiteindelijk langer uitvallen. Nu we zijn afgestapt van het idee van één leerkracht voor één groep geeft dat mensen lucht, hebben ze gedeelde verantwoordelijkheid.” Een leerkracht: “Het maakt het makkelijk om even uit te stappen als het niet gaat. Als niemand ziek is worden leraarondersteuners ingezet op klassen die qua passend onderwijs meer handen nodig hebben.”

### De school is geen onderdeel van een stichting

**Renske:** “Het helpt om constantheid te hebben in school, dus ons als directie is er alles aan gelegen om het verzuim laag te hebben. Waar we invloed op hebben van verzuim, daar zijn we bewust mee bezig.” Zo valt het een leerkracht op dat de klassen nooit groter zijn dan 25 leerlingen en dat dit ook helpt. **Leerkracht:** “Dat maakt het voor mij heel goed te doen. Op sommige scholen heb je niet de luxe om een stop op het aantal leerlingen te kunnen zetten. Bijvoorbeeld wanneer je school onderdeel is van een stichting. Ik heb klassen van 28-33 kinderen meegemaakt op andere scholen. De stichting heeft dan belang bij voldoende leerlingen. Scholen die minder goed liepen (in aantal leerlingen) moesten dan scholen die wel goed liepen qua aantallen in evenwicht houden. Doordat onze school geen onderdeel is van een stichting kan de school zelfstandig daarin zelf het beleid bepalen. Er zijn geen andere scholen waarmee rekening gehouden hoeft te worden.”

### Dwarsverbanden door de hele school heen

**Renske:** “Wat ook meespeelt denk ik is dat ik actief ben op het moment dat het mensen boven de pet groeit. Dan vraag ik daar actief naar. Ik ben zichtbaar als adjunct-directeur, heb een goede band met mensen en kan daardoor eerder anticiperen als er iets speelt.” Een leerkracht merkt op: “We letten ook goed op elkaar. We spreken elkaar aan als iemand niet lekker in zijn vel zit of ontzien elkaar omdat we weten dat er wat is. Dat gevoel dat er op je gelet wordt is heerlijk.” **Renske:** “Voor een goede sfeer is het belangrijk dat je leerkrachten een goed professionaliseringsaanbod geeft, dat ze zich kunnen blijven ontwikkelen, en gezamenlijke momenten hebben waarop je iets leuks doet. We hebben iedere vrijdagmiddag een borrel, personeelsuitjes en gaan af en toe met elkaar uit eten.” **Leerkracht:** “Er is een prettige werksfeer, maar er wordt ook veel gedaan. Er zijn maar vier vergaderingen in een jaar, na afloop hebben we een etentje of doen we een spelletje. Op de dag van de leraar mochten we in shifts lunchen in een restaurantje op de hoek; collega’s initiëren dat ze elkaar zien. We lunchen met elkaar, hebben geen continurooster, en hebben iedere vrijdag een borrel.” Je deelt veel als team, zo stelt een andere leerkracht. “Deuren zijn het hele jaar open, kinderen worden heen en weer geschoven (op een positieve manier). Er zijn dwarsverbanden door de hele school heen, dat is inherent aan ons onderwijsconcept.”

### Overdraagbaar

**Renske:** “Ja, dit is overdraagbaar naar andere scholen. Voorwaarden zijn wel dat men voldoende personeel vindt en dat je niet elke les als leerkracht zelf de instructie wil geven. We zijn een onderwijsvernieuwer, een daltonschool. We hebben parallelgroepen. Daar wordt niet in elke klas naast elkaar dezelfde instructie gegeven, nee, we voegen groepen samen, kijken wie wat nodig heeft en op basis daarvan krijgt het ene deel van de leerlingen de ene instructie en het andere deel de andere. Dus verschillende instructies vinden plaats op hetzelfde moment. Bij traditioneel onderwijs zal het wat meer tijd kosten om dit concept te implementeren.”



### 3.5 Protestantse Basisschool Eben Haëzer, Boskoop

Sector	Denominatie	Fte's 2018	Gemiddelde fte's 2018*	Gemiddelde leeftijd 2018
BO	Protestants-Christelijk	15	0,5	38

*Op basis van telefonische interviews met de directeur en een groepsgesprek met drie leerkrachten.*

#### Investeren in een goede omgang met elkaar

Opvallend bij deze school is de grote vanzelfsprekendheid waarmee men heel bewust bezig is met preventie. **Directeur Martijn Kortleven** vertelt over zijn school: "We zijn een éénpitter met een platte organisatie. Hier werken dertig mensen onder één directeur. We kennen elkaar persoonlijk en investeren in de goede omgang met elkaar. Er is betrokkenheid bij elkaar en een goede werksfeer. Verder heerst hier de mentaliteit dat je je niet zomaar een dagje ziekmeldt. Dat doe je alleen als je echt ziek bent." **Leerkrachten:** "Het begint met mentaliteit: wanneer is ziek echt ziek?" Woorden als hoog plichtsbesef, verantwoordelijkheidsgevoel, hoge motivatie vallen. "We zijn een hecht open team en zitten veel bij elkaar. Niemand leeft op een eilandje en we kunnen zo bij Martijn binnenlopen." Een leerkracht stipt aan wat een verschil dit kan maken in de werkbeleving: "Ik heb ook wel meegemaakt op een andere school dat niemand in de personeelskamer zat, iedereen leefde langs elkaar heen. Hier zijn mensen heel collegiaal. Dat kan in de persoon zitten, maar we creëren ook bewust ontmoeting." Verzuim is volgens deze **directeur** zeker beïnvloedbaar: "Als je niet goed met elkaar omgaat, roddelt, er negativiteit heerst, dan stijgt je verzuim. Bij ons gaan mensen graag naar hun werk, we letten op elkaar. Als iemand het moeilijk heeft door persoonlijke situatie, dan leven collega's mee, en ze stimuleren ook dat degene ermee naar mij komt (als ik er niet al van weet). Dan stel ik soms preventief voor: we doen het de rest van de week zo, ik regel die en die vervanging. Dat voorkomt erger. We hebben oog voor elkaar, maken preventief uitzonderingen, mensen voelen zich gezien. Een **leerkracht** verwoordt treffend: "Met preventie voorkom je doorsudderden met dagjes ziek."

#### Ga als directeur het gesprek aan

De school kent een vaste structuur bij ziekmelding. **Martijn** licht toe: "Een leerkracht die ziek is meldt dat voor 7 uur bij mij, ik zoek vervanging en 's middags bel ik diegene hoe het gaat en hoe die over de volgende dag denkt. Soms hoor ik dat mensen graag willen, maar dat het nog niet gaat. En dat adviseer ik zelf, bouw het rustig op, begin 's middags. Ik merk dat dit wordt gewaardeerd." **Een leraar vertelt:** "Ik was vorig jaar ziek en twijfelde of ik weer kon beginnen. Eigenlijk kon het nog helemaal niet, maar ik twijfelde. De directeur zei toen: blijf nog maar even thuis, de vervanging is geregeld. Hij heeft goed inzicht wie hij moet motiveren om te komen of om nog even thuis te blijven." **Martijn:** "Het is vaak zichtbaar en merkbaar als het niet goed gaat met iemand. Ik ga dan in gesprek en vaak wordt de oorzaak wel helder. Dit is ook iets wat overdraagbaar is naar andere scholen. Breng in kaart wie veel kort verzuimt en ga als directeur het gesprek met hen aan. Ik ben ervan overtuigd dat als je eerlijk het gesprek aangaat, dat er dan iets uitkomt. Daar kun je dan samen aan werken." Hij gaat ook soms het gesprek met leraren aan om hun te leren hun werk af te bakken. "Zet er voor vandaag een punt achter. Het werk is nooit af dus je moet zelf bepalen, het is mooi geweest voor vandaag. Ik heb dit nooit gezien als bijdragend aan verminderen van verzuim, maar wellicht draagt het ook bij." Leraren bepalen op deze school zelf hoe laat ze op school zijn en hoe ze hun tijd indelen. **Een leerkracht** die al langer op deze school werkt verwijst in haar verhaal hoe terloops opmerkingen van de directeur haar hielpen om de werkdruk behapbaar te houden: "We hadden een periode met veel fulltimers, singles, die zaten rustig tot zeven uur op school. Dan kwam de directeur wel eens langslopen, toen woonde ik nog thuis, je aardappels worden koud!"

#### De school draagt bij in kosten psycholoog

**Martijn:** "Ik heb zelf ook veel geleerd van de vorige bedrijfsarts die we hadden. Die had een psycholoog die hij aanraadde. Het komt voor dat als ik klachten bij leraren verneem (die nog niet leiden tot

verzuim), dat ik dan voorstel: je zou eens met deze psycholoog kunnen gaan praten. Dat is nu zes of zeven keer gebeurd en tot nu toe pakt elk traject goed uit. Collega's die het betreft zijn er heel blij mee. En het voorkomt verzuim. Ik vermoed dat én de aandacht die er is voor het probleem én het feit dat deze collega goed begeleid wordt, uitval door ziekte voorkomt." *U bent dus heel bewust bezig met preventie?* "Ja, ik geloof niet in trekken aan mensen. Dat zorgt juist voor burnout etc. Kernvraag aan een leraar is altijd: wat heb je nodig? Ik stel het hooguit voor (zoals voorbeeld psycholoog), de leerkracht beslist. Wat ook bijdraagt is dat de school de kosten van de psycholoog betaalt voor zover die niet vergoed worden door de zorgverzekering. Dat is ook een manier om de drempel laag te maken." Een leerkracht vertelt hierover uit eigen ervaring: "Ik had psychische klachten en ben naar de directeur gegaan. Hij stelde voor: je komt wel elke dag naar school om het ritme vast te houden. Hij schrapte uit mijn rooster wat ik niet zag zitten. Hij vroeg ook: wil je zelf psychische hulp regelen of wil je dat via school? Ik was blij dat hij dit aanbood. Ik had eerder ervaringen met een praktijkondersteuner van de huisarts en die waren niet positief. Hij kende een psycholoog waar meerdere collega's ervaring mee hadden. Ik kon eerst eens rondvragen hoe zij dit ervaren hadden en dan beslissen. Dat was heel fijn want het was voor mij een hele drempel. Het was ook fijn dat hij met mij meekeek wat ik qua werkzaamheden aankon en wat nog niet, want dat kun je zelf niet als je dergelijke klachten hebt. Dus het was goed dat hij daarin stuurde. Pittige klassen deed ik bijvoorbeeld niet, individuele kinderen wel. En dan kwam er iedere keer een stukje bij. De directeur had ook geregeld dat ik met een vaste collega gesprekjes had. Dat gaf een veilig gevoel. Uit mezelf contact leggen lukte toen niet, dat zou je nu niet meer zeggen, maar toen lukte dat niet. Dit alles bij elkaar en de gesprekken met de psycholoog hebben goed uitgepakt, daardoor heeft deze periode relatief kort geduurd, anders was ik heel lang thuis geweest en weet ik niet hoe het afgelopen was."

### Toekomstbestendig?

Stel, er volgt een wisseling van directeur. De leerkrachten kijken elkaar aan, sommigen lachen eerst wat onzeker maar herpakken zich dan, wanneer dit onderwerp ter sprake komt. Al snel buitelen de antwoorden over elkaar heen: "We zullen hard moeten werken om dit vast te houden. Er is dan weer tijd nodig voor openheid naar die persoon." En: "We hopen dan op iemand met dezelfde inzichten." Gevolgd door: "Maar in principe redden we het, er is verantwoordelijkheidsgevoel." En tot slot: "Heel belangrijk is de match tussen directeur en team."

### 3.6 Prins Willem Alexanderschool, locatie Beekenstein, in Amersfoort

Sector	Denominatie	Fte's 2018	Gemiddelde fte's 2018*	Gemiddelde leeftijd 2018
BO	Protestants-Christelijk	20	0,6	38

*Op basis van een telefonisch gesprek met de directeur en een groepsgesprek met de directeur en twee leerkrachten.*

#### Betrokkenheid, goede sfeer en een professionele organisatie

Dat het verzuim laag is, heeft vooral te maken met de betrokkenheid, goede sfeer en professionele organisatie. Een van de geïnterviewde leerkrachten werkt meer dan tien jaar op deze school en vindt dat de school professioneler is geworden. “Er heerst nu een open cultuur waarin duidelijk is wat je moet doen en waarin je zelf een grote verantwoordelijkheid hebt. De betrokkenheid maakt ook dat je je niet zo snel ziekmeldt. Als je geen koorts hebt, ga je naar je werk. Daarbij speelt mee dat je de kinderen en je collega’s niet wilt laten zitten. Een professionele instelling betekent ook dat je open bent en dat wanneer het niet goed gaat je dat ook aangeeft. In de huidige situatie is dat ook mogelijk.” De goede onderlinge sfeer wordt ook genoemd door de collega die relatief kort op deze school werkt. Naast de kinderen in de klas is ook het onderlinge contact van het personeel belangrijk. Je hoeft niet bij elkaar thuis te komen, maar de sfeer is goed. Dat maakt ook dat je elkaar makkelijk kunt opvangen bijvoorbeeld in het geval er problemen zijn met een ouder. Ook de begeleiding van nieuwkomers wordt via een mentorsysteem serieus genomen. In de enquête schrijft [directeur Nanja Veenstra](#) onder andere: “We hebben de afgelopen jaren hard gewerkt aan de professionele cultuur en het vertrouwen onderling. Daarin hebben we als directeuren authentiek gedrag laten zien en het goede voorbeeld gegeven. We hebben zeer regelmatig het gesprek over ‘wat voor soort team willen we met elkaar zijn en wat vraagt dat van ons?’. We hebben de fasen van teamontwikkeling van Marijke Lingsma gebruikt en daarin is duidelijk zichtbaar welk gedrag erbij hoort. Inmiddels hebben we (ook in de ogen van inspectie) een heel goede professionele cultuur waar duidelijk bevoegdheid te zien is.”

#### Geen kortetermijninterventie, maar een langetermijninvestering

Er is op dit moment nauwelijks ziekteverzuim. Geluk is dat er geen sprake is van chronische ziekte, daar kun je weinig aan doen. Er is in de afgelopen jaren wel gewerkt aan een professionaliseringslag. Eerst door een extern bureau, maar dat werkte niet, dat was te geforceerd en te vluchtig. Vervolgens door de huidige leiding zelf, met een coach op de achtergrond. Dat werkte beter en is door de betrokken leerkrachten ook niet als ‘een traject’ ervaren. Ook zijn er wel mensen vertrokken omdat ze anders dachten over de ingezette veranderingen. Het team wat er nu zit, is een mix van verschillende mensen, leeftijden en ervaring. [Nanja](#): “Ik werk hier nu vier jaar als directeur, samen met een ander. We vormen een duodirectie. Toen we hier kwamen was er onrust in het team. Er waren informele leiders. We zijn direct gaan investeren in het creëren van een professionele cultuur.” *Wat maakt dat het verzuim omlaag gegaan is?* “Sturen alleen op verzuim is niet de oplossing. Belangrijker is de sfeer, een professionele cultuur. Leerkrachten moeten het gevoel hebben dat ze gezien en gewaardeerd worden. We hebben met het team een heel traject doorlopen. Vinden we het zo goed? Willen we het anders? Hoe? Wat vraagt dat van ons? Wat wordt jouw persoonlijke volgende stap? Iedereen heeft dat zo voor zichzelf verwoord. Voor een leerkracht was bijvoorbeeld de eerste stap om een keer iemand feedback te geven. Dat je met elkaar je volgende stap steeds deelt, is spannend, maar het maakt ook dat je nieuw gedrag gaat uitproberen.” *Was dat onder externe begeleiding?* “Nee, bewust niet. Er was al een keer een traject geweest met externen en dat pakte verkeerd uit. Dat was voor mijn tijd. Wij, als directie, hebben onszelf wel laten coachen (wat vraagt dat van ons? Hoe sturen we op een professionele cultuur?) en zijn het proces toen zelf gaan dragen. De reden is dat een extern bureau na verloop van tijd weer weg gaat, nu hebben we iets wat we met elkaar bereikt hebben. We merken dat het soms even terugzakt en dan gaan we weer met elkaar om tafel om te bespreken hoe en wat. Dus geen kortetermijninterventie die zorgde voor daling van het ziekteverzuim, maar langetermijninvestering. Ik heb wel ooit een verzuimstudiedag gehad, daar heb ik dingen van onthouden, zoals bijvoorbeeld altijd contact na ziekmelding. Dat draagt bij, maar

heeft bij onze school niet het verschil gemaakt. De cultuuromslag wel.” Verder zijn op deze school taken duidelijk verdeeld, wordt er gewerkt met werkgroepen op verschillende thema’s. **Leerkracht:** “Daar word je voor ingedeeld (op basis van expertise en voorkeuren) en daardoor leer je ook collega’s kennen met wie je anders niet zo veel te maken hebt.” Er is ook aparte tijd ingeruimd voor bijvoorbeeld administratieve taken en met de werkdruk gelden is aanvullend ondersteunend personeel aangenomen. **Leerkracht:** “We hebben wel de indruk dat er hard gewerkt wordt en dat er soms pieken zijn, maar door de wijze van werken is het (in principe) niet nodig om in het weekend te werken (en is er ruimte voor het eigen gezin).”

### **Wat is overdraagbaar?**

Overdraagbaarheid naar andere scholen vinden **leerkrachten** lastig. Ze weten geen gouden tip voor andere scholen. “Die is er misschien ook wel niet.” **Nanja:** “Focus vooral op de lange termijn, dat levert meer op. Ik geloof dat het feit dat mensen hier graag werken belangrijk is voor verzuim. Steek in op een professionele cultuur met vertrouwen in elkaar en directie. Ga dat met het team ontwikkelen en ga als directeur ertussen staan, geef voorbeeld, wees authentiek. Zorg dat je de collega’s écht ziet en dat ze zich gewaardeerd voelen. Zoek het vooral niet in directe interventies op het ziekteverzuim, maar veel meer in de cultuur en sfeer in je team. Binnen onze stichting is ook een school met hoog verzuim. Daar zijn twee mensen ernstig ziek. We hebben ook het geluk dat we dat niet hebben.”

### **Toekomstbestendig?**

**Nanja:** “We zijn geen grote school. We hebben van alle groepen één. In totaal zestien collega’s. Vorig jaar waren er drie of vier nieuwe. Dat was even spannend: lukt het om wat we opgebouwd hebben over-eind te houden? Maar de professionele cultuur bleek inmiddels zo normaal dat de nieuwe leerkrachten hierin meegenomen werden. We dragen als team en directie nu gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van deze school. Toen ik hier net was, kreeg ik bijvoorbeeld de vraag: moeten de rapporten niet klaar? Ja, lijkt me wel, waarom vraag je dat? De directeur deelde altijd de rapportenbladen uit. Nu doet gewoon iemand dat. Net als pleinrooster etc. Dat wordt met elkaar geregeld, men voelt zich gezamenlijk verantwoordelijk. Hiervoor was het vooral meehuilen met elkaar. Dat zit in het onderwijs: ‘gaat het wel?’ en ‘pas goed op jezelf!’ Ik heb ooit een artikel gelezen waarin stond: werkstress is besmettelijker dan verkoudheid. Als er één begint, valt de rest bij. Oké, we zijn druk, maar laten we in oplossingen denken. Red je het deze week niet? Dan pakt een ander het op. De inspectie was hier een aantal maanden terug. Die hadden we zelf uitgenodigd. Die gaven duidelijk aan (na gesprekken met leerkrachten) dat de gezamenlijk gedragen missie, visie en verantwoordelijkheden merkbaar waren.” Gevraagd naar hoe bestendig de huidige situatie is en hoe afhankelijk die is van de leiding, zegt een van de leerkrachten: “Dat is moeilijk te zeggen, het is door het team gedragen. Het is een bouwwerk waarin we allemaal pilaren zijn. De directie vormt daarin heel stevige pilaren, maar het wordt veel breder gedragen.”

### 3.7 Oecumenische Basisschool De Ijsbreker, Amsterdam

Sector	Denominatie	Fte's 2018	Gemiddelde fte's 2018*	Gemiddelde leeftijd 2018
BO	Samenwerking	25	0,7	36

*Op basis van telefonische interviews met de directeur en een groepsgesprek met twee leerkrachten en de adjunct-directeur*

#### Een kijkje in de keuken van de school

Ik kom aanlopen bij de Ijsbreker. Het is pauze, het geluid van buiten spelende kinderen waait me vrolijk tegemoet. Op het plein zie ik twee leerkrachten. Na een kort praatje loop ik door naar binnen. Bij de conciërge zit niemand, die blijkt ziek vandaag. Daar komt net een leerkracht aanlopen. Als ik vertel waar ik voor kom wijst ze me hoe ik verder kan lopen. Ik word ontvangen door [directeur Leonie den Hartog](#) en kan gaan zitten met een kop koffie. Ik krijg zo letterlijk een kijkje in de keuken van deze school: een lichte ruimte met lange tafels, een infobord, keukenblok, printer. Twee mensen schuiven meteen aan: [adjunct-directeur Shirley Nauta](#) en [groepsleerkracht 7/8 en daltonondersteuner Petra Kerkhof](#). Op de gang, vlakbij de deuropening blijft een meisje wat vertwijfeld staan. Petra spreekt haar met een onvervalst Amsterdams accent aan: "Wat is er schat, kan ik je helpen?" "Ik zoek een papier voor mijn lampion." "Dat kun je het beste even aan je eigen juf vragen." Het meisje loopt doelgericht weer verder. Even later valt [Kirsten, leerkracht groep 4](#), op de afgesproken tijd binnen. Ze pakt snel koffie en schuift aan. Het gesprek ademt de sfeer die in de hele school voelbaar is. Open, met aandacht, humor, gelijkwaardig. Juist als ik vraag wat de rol van de directeur in dit alles, blijkt ze bij de printer te staan. Snel schiet ze de keuken uit, onder veel gelach, waarna het gesprek verder gaat. Zichtbaar in de school hangen inspirerende teksten. Die dag hangt er onder andere, als element van positief opvoeden, "vooruit denken om problemen te voorkomen."

**"We hebben een heel hecht, saamhorig team wat elkaar op de been houdt."**

[Directeur Leonie den Hartog](#) vertelt dat dit het tiende schooljaar is van deze school. "We zijn in 2010 gestart. We hebben een heel hecht saamhorig team wat elkaar op de been houdt. Er zijn zelfs mensen die na een verhuizing nog drie jaar op en neer forenzen voordat ze besluiten toch dichterbij werk te gaan zoeken, omdat ze zo graag op deze school werken. We hebben 50 teamleden, 1 onderwijsassistent, gymdocent, muziekdocent, veel LIO-stagiaires, dubbele dag met duo's. We hebben niet alleen assistenten. Belangrijkste is de openheid om iets aan te kaarten. Dat zijn mensen in het onderwijs niet automatisch geneigd te doen. Dat heb ik moeten inslijpen in mijn team. We lopen allemaal een keer vast. Ik ook." [Leerkrachten](#) bevestigen dit. Woorden als 'positieve sfeer, helpen, open staan voor elkaars problemen, iedereen heeft in het team een maatje, openheid' vliegen over tafel. Allen blijken ook ervaring te hebben op (verschillende) andere scholen. Als ze daarop terugblikken wordt nog meer duidelijk wat de openheid en positiviteit op deze school zijn. [Kirsten](#): "Waar ik hiervoor les gaf was veel verloop van leerkrachten, klassen werden steeds groter, veel langdurig zieken, geen vervanging, sowieso geen dubbele bezetting dus andere taken bleven liggen, een directeur die ziek was dus een interim-directeur. Dat werkte heel anders. Ik ervaar geen werkdruk hier." [Shirley](#): "Waar ik hiervoor werkte had de directie een andere houding, makkelijker. Niemand die een stapje meer wilde maken. De directeur probeerde niet eens een invaller te regelen, maar ging ervan uit dat ik het wel deed." [Petra](#): "Bij mij was het ook dat bepaalde mensen zich makkelijk ziek meldden, de sfeer was ook anders. De directeur had geen warme, sociale kant. Het was een directie die meer van bovenaf aanstuurde, als de bovenbouw maar liep. Hier hebben we een gedeelde verantwoordelijkheid: iedereen doet mee, van groep 1- 8 is verzuim even vervelend voor iedereen." *Wat was anders in de sfeer?* [Petra](#): "Mensen kwamen op die andere school al zuchtend binnen, nog 15 kerstbomen tot m'n pensioen! Dat neem je als collega's mee." [Kirsten](#): "Wat ook een verschil is, hier beginnen we ergens aan en gebeurt het ook. Dat was op mijn vorige school niet zo. Het idee van het samen beter doen, enthousiasme, willen ontwikkelen, met z'n allen ergens aan werken. Als je het hebt over werkdruk weghalen, met enthousiasme ben je al over de helft!" [Shirley](#): "Ook zoiets: in teamvergaderingen zeggen wat je ergens van vindt. Op mijn vorige school werd er dan na afloop op de gang van alles geventileerd, werd er in groepjes gemopperd. Terwijl: op deze school mag je

zijn wie je bent. Er wordt gezien hoe mensen binnen komen. Ieder teamlid wordt gezien. En stel er is wel gemopper na een vergadering, dan zijn er genoeg collega's die zeggen: dat nemen we mee in de volgende vergadering." **Petra:** "Of laten we het in de bouwvergadering bespreken, in een kleinere setting." **Shirley:** "Het team groeit en Leonie heeft er een grote rol in om vast te houden wat we als klein team hadden. **Kirsten:** "Shirley draagt dat ook weer uit naar ons. Dat moet je niet onderschatten hoe jij daar zelf ook een rol in hebt. Dat doe je goed." **Shirley:** "Dank je wel! Word ik nu rood? Ja hè? Ook zoiets, complimenten geven aan elkaar en die ontvangen."

### Een directeur die goed voor haar team zorgt

In de enquête schrijft **Leonie:** "Als directie probeer ik goed voor mijn personeel te zorgen. Er zijn vaak attenties en altijd kleine cadeautjes met Kerst en eind van het schooljaar. Maar ook lunches die verzorgd worden of hapjes en drankjes. Een mooie koffiemachine. Ik probeer elk teamlid één dag met hun duo dubbel te laten staan, of een ander teamlid in te zetten dat extra zorg verleent. Indien teamleden vastlopen qua werkdruk, zoek ik een invaller zodat zij rustig een dag achter de laptop kunnen zitten om hun administratie bij te werken. Ik verdeel eigenlijk nooit een klas, ik stuur nooit een groep naar huis. Alles om de werkdruk te beheersen. Ieder teamlid heeft een maatje in het team, en elke nieuwe leerkracht krijgt begeleiding. Ik hou de klassen op maximaal 28 kinderen. We hebben geen grotere groepen. Mijn team is heel saamhorig en zorgt voor elkaar." *Heeft de dubbele bezetting nog gevolgen voor de verzuimregistratie of niet?* **Shirley:** "Alle verzuim, kort en lang, wordt geregistreerd. Maar de dagen worden niet meteen ingevuld. Als vervanging voorhanden is door dubbele bezetting dan worden die dagen later ingezet als iemand op enig moment wat lucht nodig heeft. Daarmee voorkom je langdurig verzuim. Tegelijk: dubbele bezetting is ook belangrijk, die moet je niet altijd weghalen bij ziekteverzuim. Voordeel is dat wie dubbel staat, weet: mijn rol is belangrijk, het is niet een beetje vluchtig werken." *Hoor je pas op de dag zelf wat je taak is als je dubbel staat?* **Kirsten:** "Bepaalde dagen heb je dubbele bezetting. Waar je staat wordt vooraf gepland. Bijvoorbeeld op een groep, remedial teaching of materiaal maken." *Wat zou je scholen met hoog verzuim willen meegeven?* **Shirley:** "Griep is pech. Maar los daarvan: het allerbelangrijkste is teambuilding, start daarmee. En transparantie van de directie: ik heb dit geprobeerd, hebben jullie nog ideeën?"

### Oplossen en vooruitdenken

**Leonie:** "Het belangrijkste is: je doet het met elkaar. Soms heb ik iemand in paniek aan mijn bureau staan: 'ik krijg mijn groepsplan niet rond!' Belangrijk is dan: hoe maak je het behapbaar? Wat heb je nodig? In dit geval was de oplossing dat ik de klas een dag overnam. Ik ben heel oplossingsgericht. Wat heb ik aan een overspannen leerkracht? Dus ik zeg mensen altijd: kom bij me als je ergens knel komt te zitten, dan kijken we samen naar een oplossing." **Kirsten:** "Inzet van de intern begeleider draagt voor mij ook echt bij aan laag verzuim. Als we ergens tegenaan lopen, wordt er heel snel gehandeld, leerlingen die iets extra's vragen, daar wordt serieus en direct op gereageerd." **Shirley:** "Leonie is heel erg oplossingsgericht en schakelt snel." **Kirsten:** "Vooruitdenken, ook heel belangrijk, bijna alles staat al vast." **Shirley:** "Vanuit andere scholen komen veel leerkrachten bij ons re-integreren, mede door de positieve sfeer, de rust, de begeleiding, een fijn, warm team om in te starten. Leonie houdt bij ziekte ook echt contact: vraagt aan mensen, vind je het leuk om wat van het team te horen of liever niet? Zodat je als team ook goed weet waar je iemand mee helpt." *Stel iemand is ziek, hoe gaat dat dan?* **Leonie:** "Je meldt je ziek bij mij (per telefoon/app). Dan regel ik een vervanger. We hebben nog nooit een klas naar huis gestuurd en zijn gestopt met het verdelen van de groepen. Ik regel een vervanger zodat mensen met een gerust hart ziek kunnen zijn. Mensen moeten van mij niet half ziek blijven doorlopen, dan steken ze elkaar alleen maar aan! Ze moeten ziek kunnen zijn. Verder schep ik condities waardoor mensen graag op hun werk zijn. We hebben drie LIO'ers, daar kunnen we verzuim mee opvangen, en veel derdejaars stagiaires. Verder staan mensen die als duo voor een klas staan één dag dubbel ingeroosterd. Dan staat de één voor de klas, de ander doet de administratie of extra ondersteuning, net wat nodig is. We hebben op deze manier veel personeel om extra in te zetten als dat nodig is. En als vervanging op die manier niet lukt doe ik een beroep op Lukida Onderwijs. We hebben nog nooit niemand gehad." Op de website van de school staat in een nieuwsbericht te lezen: "Sinds een aantal maanden werken wij samen met Lukida om het invalprobleem te beperken en zelfs op te lossen! Lukida zorgt ervoor dat onze

school op een eenvoudige manier (met één telefoontje of appje) een gemotiveerde en ervaren kunstdocent voor de groep kan ontvangen, deze docent kan ook het gewone programma draaien maar dus ook nog creatieve lessen voor de kinderen verzorgen, 2 vliegen in 1 klap.” Shirley: “Mensen van Lukida kunnen met vragen altijd bij de parallelleerkracht terecht.” Leonie: “Laatst was er nog een directeur op tv, die kreeg zijn formatie niet rond. Die heb ik toen benaderd met hoe wij het doen. Daar hoor je dan niets meer van. Dat vind ik zo jammer! Zoek elkaar meer op als schoolbesturen, accepteer hulp van elkaar, gebruik elkaar. Als je echt wil, grijp die reddingsboei dan aan. De verzuiling, openbaar, christelijk, is nog zo sterk. Ga openstaan voor elkaar, ik heb dit probleem, jij niet, hoe kunnen we het samen oplossen? De scheiding tussen besturen moet minder, dat zou veel schelen.”

### Investeren in de driehoek ouders, kinderen, school

Leonie: “Wat ook helpt is dat ouders de school een warm hart toedragen. We hebben een goede relatie met ouders, ouders willen graag helpen. De driehoek ouders, kinderen, school is heel belangrijk om in te investeren. De relatie met ouders is sterk want we zijn gestart met 8 kinderen, nu hebben we er 500 en ik sta nog elke ochtend bij de deur en ouders kunnen altijd bij mij binnenlopen als er iets is.” Kirsten: “Vanuit ouders krijgen we ook waardering voor hoe alles geregeld is.” Shirley: “Zulke betrokken ouders. Ik was terug na zwangerschapsverlof en ouders zeiden: fijn dat je er weer bent!” Hoe betrekken jullie ouders? Leerkrachten: “Vaste dingen in jaarrooster, inloopochtend, portfolio maken, kinderen leggen uit aan ouders, leesouders, ver vooruit communiceren wat er aankomt zodat ouders het ook kunnen plannen, ouders participeren ook in werkgroepen (sinterklaas, kerst, musical, ouderband), de directeur geeft bij de deur een hand, we zijn klein gestart iedereen kent elkaar. De MR schreef ook laatst: we willen de ons-kent-onstraditie voortzetten ook nu de school groter wordt. Leerkrachten van de dependance komen bijvoorbeeld ‘s ochtends ook eerst hier koffiedrinken.”

### Toekomstbestendig?

De school groeit, dat is duidelijk. Leonie: “We hadden na de zomer tien nieuwe leerkrachten nodig. Door acht zwangeren en omdat we een groeischool zijn. Ik kies mensen die passen in het team. Ik heb de luxe dat ik kan kiezen.” Hoe doet u de werving? “Ik zet veel advertenties en zet veel informatie op LinkedIn. Ik span me ervoor in dat we bekend worden als school. Ik heb een enorm netwerk op LinkedIn, dat doe ik allemaal in het weekend. We hebben als school ook een Facebooksite.” Wat is passend in het team? “Heel belangrijk zijn inzet en motivatie, eigenaarschap bij de kinderen en bij leerkracht zelf. Dat betekent niet loslaten, maar op een andere manier vasthouden. We zijn een daltonschool. Leerkrachten hebben hun eigen doelen, leergemeenschappen, ontwikkelen zelf beleid, geven zelf cursussen, volgen zelf cursussen. Tuurlijk, je moet ze aansturen en coachen, maar het eigenaarschap, het zelf verantwoordelijkheid nemen voor je werk, dat moet intrinsiek zijn en werkt door in de klas.” Petra: “Nieuwe leerkrachten horen meteen bij het team, ook stagiaires voelen zich welkom. Ze worden bijvoorbeeld niet overgeslagen op de dag van de leraar, maar worden dan net zo verwend als de rest.” Hoe neem jullie nieuwe leerkrachten mee in hoe jullie school is? Shirley: “Er is intervisie met nieuwe leerkrachten, we besteden echt tijd daaraan. Daar kun je vragen stellen, meteen delen.” Kirsten: “Ik heb daar echt veel aan gehad toen ik hier begon.” Stel de directeur krijgt een andere baan, kunnen jullie als team dan borgen wat nu bijdraagt aan laag verzuim? Shirley: “Je probeert met elkaar een cultuur neer te zetten, dat zit bij de bouwcoördinatoren, het leeft in het team, stel met een andere directeur dan verwachten we dat vast te kunnen houden. Maar wat wel zo is: Leonie weet de potjes te vinden en is welwillend. Als er een directeur komt met een financieel andere insteek dan zou dat grote gevolgen kunnen hebben. Dubbele bezetting is bijvoorbeeld echt de keuze van Leonie.” Kirsten: “Ze betreft ook iedereen meteen, spreekt mensen aan op dingen.”

### 3.8 Openbare Basisschool, Nieuweschool, Panningen

Sector	Denominatie	Fte's 2018	Gemiddelde fte's 2018*	Gemiddelde leeftijd 2018
BO	Openbaar	13	0,7	43

Op basis van telefonische interviews met de directeur en twee leerkrachten.

#### Winnaar Nationale Onderwijsprijs 2019

Nieuweschool in het Limburgse Panningen won 27 maart 2019 de Nationale Onderwijsprijs. De school kreeg de onderscheiding vanwege de 'bijzondere vorm van onderwijs' die ze aanbiedt. 'Veel kinderen zijn zij-instromers omdat het onderwijs op andere scholen niet passend is of dat de (getraumatiseerde) kinderen gevluht zijn vanwege een oorlog. De populatie is zeer divers, maar er wordt niet meer 'gestickerd'. De school is nagenoeg 'diagnosevrij', vanuit het uitgangspunt dat een sticker de leerling niet verder zal helpen. De school biedt onderwijs aan leerlingen met speciale (leer)behoeften en leerlingen die tussen wal en schip vallen in het onderwijs. Niemand wordt verwezen naar het speciaal onderwijs. Elk kind mag rekenen op een op maat gesneden aanpak. Gedifferentieerd leren is de norm. Het ziekteverzuim onder leerkrachten is er jarenlang extreem laag' (bron: PO-Raad, maart 2019). Wat maakt het verzuim op deze school laag?

#### "Wat we hier hebben is vertrouwen in elkaar, ruimte en vrijheid"

**Directeur Johan van den Beucken** vertelt: "We zijn een fusieschool. Sinds de fusie is het ziekteverzuim zo laag geweest. Sinds twee jaar ben ik ook directeur op een andere school. Daar is het verzuim ook enorm gedaald. Kern is: hoe ga je met mensen om, in welke modus krijg je ze? Je moet mensen verantwoordelijkheid laten nemen en ambitie en visie hebben. Op papier hebben we lastige kinderen, maar we hebben geen enkele verwijzing naar het speciaal onderwijs. We willen voor het hoogst haalbare gaan: hoe kunnen we hier iets tofs maken? Je moet de cao aan de achterkant laten. De dingen zelf oplossen, dan doe je het vaak beter dan wanneer je de cao volgt." **Kunt u een voorbeeld geven?** "Volgens de cao krijg je alleen in bepaalde gevallen vrij voor een begrafenis. Wij zeggen: als iemand wil gaan, dan regelen we dat dat kan." **Yvonne van den Beucken, (leerkracht groep 6 en 1 dag in groep 4/5 als coach naast een nieuwe leraar):** "Het goede van onze directeur is het positief denken; hij zet mensen in hun kracht en inspireert. Ook denkt hij mee en zoekt hij naar oplossingen. Als ik bijvoorbeeld naar de begrafenis van mijn buurman wil, ook al heb ik er volgens de cao geen recht op, zorgt hij dat we dit intern kunnen regelen. Hiervoor is ook collegialiteit nodig. Als je deze collegialiteit ervaart, wil je zelf ook graag een tandje harder lopen voor je collega's. Als het hele team op deze manier denkt, dan werkt dit in positieve zin door." **Ans van Lier, leerkracht groep 1/2** vult aan: "Onze directeur is een inspirator. Ik mag hier zelf het onderwijs maken. Het is je eigen klas, een soort eigen gezin dat je draaiend houdt. De kinderen staan voorop. Ik werk hier tien jaar, heb een parallelcollega met wie ik goed samenwerk. We kunnen altijd sparren als iets anders loopt of als we ad hoc ons programma moeten aanpassen. Ook ga ik in gesprek met een collega als ik ergens tegenaan loop: 'ik loop hier tegenaan, wat zou anders kunnen?' De kwaliteitsmedewerker (IB) is er voor alle collega's, die inspireert ons ook. Weinig tot niets wordt opgelegd. Je wordt geprikkeld om, zo nodig verder te kijken of te denken. Door inspiratie groeit er veel." **Yvonne:** "We zijn een team dat voor elkaar klaar staat. De schuifdeuren van de klassen staan open en we horen en zien dan ook veel van elkaar. We weten van elkaar wat er speelt in de groepen en met welke leerling het af en toe lastig kan zijn. Als de school uit is hebben we altijd even een koffiemomentje om af te schakelen, te ventileren, elkaar te bevragen en om gewoon even gezellig te kletsen. We delen de mooie momenten en de successen, maar ook de dingen waar je misschien even van baalt en denkt: dat doe ik morgen anders."

#### Dalend verzuim

**Johan:** "Toen ik hier kwam was er een verzuim van 22 procent. Toen heb ik na twee maanden gezegd: we gaan hier een gezonde organisatie van maken. Drie keer ziekmelden is langs de bedrijfsarts. Dat gaf het signaal af dat ziekmelden niet vanzelfsprekend was. Ik wist eerst van tevoren wie er ziek was als ik een dag weg was. Dat klopt niet. Ik heb gezorgd voor een cultuur van het met elkaar regelen. Het is voor



iedereen beter als iedereen er is. Niet dat ik mensen over hun grenzen laat gaan. Dan hadden we hier al lang veel burn-outgevallen gehad! Mensen gaan juist met veel plezier naar hun werk. De rol van de directeur is essentieel: zorgen dat het een team wordt en blijft. Hoe beter de werksfeer, hoe minder vaak mensen zich ziekmelden. Mijn team moet er zo vaak mogelijk kunnen staan. Ik wil niet voortdurend wisselers opstellen omdat het team ziek is. Het is demotiverend om leiding te geven aan een team met hoog verzuim. Ik zou het niet fijn vinden als mijn team veel kortdurend verzuim had. Kern is: een eerste elftal wat goed presteert, dan floreert de hele club. Daar moet een bestuurder/directeur aan bijdragen. Dus niet investeren in clubhuis of alles eromheen: eerste elftal moet centraal staan.” **Yvonne:** “We zijn een team met hardwerkende mensen, met een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Die blijven niet zomaar thuis, dan moet het wel heel erg zijn.” **Ans:** “Als iemand niet lekker is, dan ligt bij mij in de la de paracetamol. Als ik ziek ben werk ik en ga ik een keer wat vroeger naar bed. En als het echt niet gaat, iemand heeft migraine bijvoorbeeld, dan regelen we wat met elkaar. Even snel de koppen bij elkaar en dat is wat werkt. Denken in kansen en mogelijkheden!” **Wat is overdraagbaar naar scholen met hoog verzuim?** **Ans:** “Trakteer je collega’s eens een keer. Ga samen een drankje doen, gezellig, leer als directeur je waardering uit te spreken naar het team, dat doet onze directeur. Hij motiveert het team, stimuleert, laat weten wat goed gaat (we hebben dit succes bereikt) en is zichtbaar als directeur, ook voor kinderen en ouders. Hij laat ouders binnen komen in plaats van dingen telefonisch af te handelen.” **Yvonne:** “Ga met elkaar het gesprek aan: wat maakt dat mensen uitvallen en wat kan het team daarin doen? Wat kun je als collega’s doen om iemand te ontlasten? Denk bijvoorbeeld aan neventaken anders verdelen, als het nodig is even een klas overnemen. Verder echte interesse hebben in elkaar, sparren met elkaar, elkaar bevragen en positieve feedback geven.”

#### Een kijkje in de school: “Mijn schooldag is een feestje!”

**Johan:** “Sommige scholen hebben werktijden van 8-17 uur. Wij hebben op deze school zo min mogelijk taakuren. Mensen komen en gaan wanneer ze willen, als het maar in het belang van de organisatie is.” **Yvonne:** “Er is in het team geen 8u tot 17u mentaliteit. Johan zegt: je bent er als je klas er is en als er overleg is en wanneer je je verdere taken doet, dat is je eigen keuze. Er is een duidelijk vertrouwen dat iedereen zijn werk op een goede manier doet en zijn verantwoordelijkheid neemt. Je voelt hierdoor meer ruimte en vrijheid. Alsnog zijn veel collega’s vóór 8.00 uur op school en vaak tot 17.30 uur, dit is echter een eigen keuze. Een collega vindt het bijvoorbeeld fijn om op vrijdagmiddag vroeg zijn weekend te starten en gaat lekker op tijd naar huis, maar is bijna wekelijks op zondagochtend een momentje op school om in alle rust de nieuwe week voor te bereiden. Dat kan allemaal.” **Johan:** “Wij vergaderen niet. Ik heb aan mijn team gezegd: als je ergens last van hebt, kom met een oplossing. Je weet zelf het beste wat het probleem is. Ik ben niet degene die voor de klas staat. En dus is op aangeven van de leerkrachten zelf de administratielast op deze school enorm verminderd. Als iedereen dat vindt, dan gaan we dat doen. We zijn een platte organisatie. Hebben ook geen administratief medewerker of een conciërge. Je kunt een administratief medewerker aanstellen, maar dan zeg je dat je te veel administratie hebt. Je kunt niet voor elke leerkracht een administratief medewerker aanstellen. Als zij dat niet krijgen, dan ik ook niet. Het team snapt dat. Al het geld (behalve mijn baan en IB’er) gaat naar het onderwijs. Ik haal bijvoorbeeld ook de koffie als ik mijn eigen boodschappen doe. Als je dat een leerkracht laat doen, wat zegt dat over een beroepskracht?” **Yvonne:** “Soms beleg je een spontaan overleg in je bouw, maar daar hoeft niet het hele team bij te zijn. We overleggen dus vooral als het nodig is en met wie het nodig is. Er zijn ook scholen die wekelijks vergaderen, dat doen wij dus niet. Verder zijn we kritisch wat betreft het bijhouden van administratie. Belangrijk hierbij is dat we kinderen goed in beeld hebben. Dit verwerken we in een praktisch overzicht, er worden dus geen uitgebreide plannen geschreven.” **Ans:** “Het is hier niet een strak en van bovenaf gestructureerd gebeuren, we hebben in groep 1/2 geen methodes. Drijfveer zit in het goede doen voor kinderen op een manier die aansluit bij ons. Mijn schooldag is een feestje. Ik sta helemaal achter de visie. We zijn ook heel open met ouders, krijgen veel van ouders terug: wat fijn dat je mijn kind zo goed kent!” **Yvonne:** “We werken vanuit doelen, niet vanuit methodes. Onze directeur zegt: ga experimenteren, probeer uit! We ontwikkelen eigen lessen, die aansluiten bij doelen en interesses van kinderen. Dit zorgt voor plezier en ontwikkeling. Vanuit vertrouwen mogen werken, het met elkaar hebben over goed onderwijs en het samen vormgeven van onderwijs, dat geeft energie en werkplezier.”

### Toekomstbestendig?

**Johan:** “Er is mij een toffe baan aangeboden waarop ik positief geantwoord heb. Deze week stond in het teken van het communiceren van mijn vertrek in januari 2020.” **Yvonne:** “We vinden het allemaal keigaaf voor onze directeur. We gunnen het hem om verder te kijken en voor een nieuwe uitdaging te gaan. De vraag is: gaan we nog zo iemand vinden die buiten de gebaande paden durft te gaan?” **Ans:** “We gaan ons nu als team beraden in samenspraak met college van bestuur. We willen een goed plan. We gaan samen als team op zoek. Een nieuwe directeur moet bij ons passen. We hopen dat we zo iemand terugkrijgen, een inspirator, die tussen de kinderen en het team staat en die ons prikkelt en uitdaagt en veel ruimte geeft.” **Yvonne:** “We zijn nu als team aan het bekijken: wat vinden we belangrijk om terug te zien in een directeur? We voelen ons heel verantwoordelijk voor ons onderwijs, voor onze kinderen en voor elkaar. We vinden het hierbij belangrijk dat we de vrijheden, de ruimte en het vertrouwen dat we steeds van Johan krijgen behouden.” **Ans:** “We hebben nu een mooie basis, als je ergens tegenaan loopt ga je bij elkaar te rade, de kwaliteitsmedewerker helpt ons scherp te blijven, om te blijven brainstormen. We moeten niet iets blijven doen omdat het zo afgesproken is: als het geen meerwaarde heeft, dan moet je het aanpassen. Er zijn scholen die hebben boekwerken van regels. Op Nieuweschool is dat anders. Natuurlijk er zijn afspraken, maar kijk in de basis of alle administratie nodig is, kijk wat echt nodig is.” *Qua administratie of in bredere zin?* “Gewoon altijd! Een kind niet naar buiten laten gaan als straf, wat bereik je daarmee? Hoe moet een kind dan zijn energie kwijt? Dan wordt het alleen maar erger! Wij zien én kijken naar het kind en van daaruit vragen we ons af wat we kunnen bieden zodat het kind lekker in zijn of haar vel zit. Welzijn en welbevinden staan bij onze school voorop.”



# Toetsing van de best practices

# 4

## 4 Toetsing van de best practices

### 4.1 Parallellen en aanvullende inzichten

Een belronde met directeuren van tien hoog verzuim scholen<sup>4</sup> leidde tot inzichten over de ziekteverzuimsituatie op die scholen (de gevoelde controle over het ziekteverzuim en de factoren die meespelen bij een structureel hoog of stijgend verzuim) en over de eventuele behoefte aan informatie en ondersteuning (zie 2.5). Dit hoofdstuk toont parallellen in de ervaringen van deze directeuren met de best practices en de aanscherpingen (aanvullende inzichten) die deze interviews opleverden. In 4.9 gaan we kort in op ervaringen van sommige adviseurs Arbeid en Vitaliteit van het Vervangingsfonds en de wijze waarop zij de rol van de directeur zien. Het hoofdstuk besluit met drie lessen voor de praktijk.

*Vier parallellen en drie aanvullende inzichten in de verhalen van 'hoogverzuimers'*

We zien vier duidelijke parallellen met de informatie die we ophaalden bij de best practices en drie aanscherpingen, aanvullende inzichten ten opzichte van de best practices. Deze staan hieronder kort genoemd en komen in de volgende paragraaf uitgebreider aan bod.

**Paralleel 1.** Hoog verzuim hangt deels samen met pech, laag verzuim deels met geluk.

**Paralleel 2.** De omslag van een meerjarig hoogverzuimschool naar een laagverzuimschool kan tijd kosten.

**Paralleel 3.** Een duidelijke organisatie en communicatie beïnvloeden het ziekteverzuim positief.

*(Aanscherping 1)* Een slecht georganiseerde school kan zowel ontstaan door een managementteam dat alles jarenlang niet goed op orde heeft, als door veel directiewisselingen in korte tijd. Dit laatste is een aanvullend inzicht uit gesprekken met hoogverzuimers.

**Paralleel 4.** Tijdige interventies beïnvloeden het ziekteverzuim.

*(Aanscherping 2)* Kennis van het scala aan mogelijke oplossingsrichtingen beïnvloedt de impact van een oplossing op het ziekteverzuimpercentage. Als je de best practices leest vermoed je dit al, de verhalen van hoogverzuimers zetten dit punt nog scherper aan.

*(Aanscherping 3)* De ene directeur is terughoudender dan de ander en dat kan net het verschil maken in het voorkomen van ziekteverzuim. De interviews met hoogverzuimers bieden mooi vergelijkingsmateriaal met de best practices op dit punt, waardoor in detail zichtbaar wordt wat het verschil is en wat dit kan uitmaken.

### 4.2 Pech of geluk

*Paralleel 1. Hoog verzuim hangt deels samen met pech, laag verzuim deels met geluk*

Soms zijn mensen nu eenmaal zo ernstig ziek of dermate fysiek beperkt dat verzuim niet vermijdbaar is en lang duurt. Directeuren van best practices formuleerden dat ze geluk hadden ze geen ernstig zieken in hun team hadden, directeuren van hoogverzuimscholen zeggen dat het nu eenmaal zo is dat bepaalde teamleden op dit moment ernstig ziek zijn.

**Voorbeeld hoogverzuimschool:**

*"Het hoge ziekteverzuim op onze school komt met name doordat meerdere collega's lichamelijke klachten hebben die niet werkgerelateerd zijn. Goed contact onderhouden is dan enorm belangrijk, zodat dat in ieder geval geen belemmering is voor re-integratie."*

**Voorbeeld uit best practice (3.6):**

*"Binnen onze stichting is ook een school met hoog verzuim. Daar zijn twee mensen ernstig ziek. We hebben ook het geluk dat we dat niet hebben."*

<sup>4</sup> Die in 2016 en 2017 te maken hadden met hoog verzuim (bron DUO). We rapporteren over deze scholen alleen anoniem. De hoogverzuimers kunnen inmiddels in een andere fase zitten

### 4.3 De omslag naar een meerjarig laagverzuimschool kan tijd kosten

*Parallel 2. De omslag van een meerjarig hoogverzuimschool naar een laagverzuimschool kan tijd kosten*  
Directeuren krijgen bij wisseling soms te maken krijgen met langlopende verzuimdossiers waar ze geen invloed meer op hebben en die ze dus alleen maar kunnen afwachten. In de best practices kwam deze factor tijd ook aan bod in de opmerking van sommige directeuren dat een structureel laag verzuim op hun school een proces van jaren is geweest. Er zijn interventies die direct werken (zie parallel 3), maar langlopende dossiers kunnen maken dat het effect van een nieuwe wind in de school pas later zichtbaar is in de ziekteverzuimcijfers.

**Voorbeeld hoogverzuimschool:**

*“Een vrouw (50+) heeft een operatie gehad, moet dan eerst revalideren en dan opnieuw geopereerd worden. Er is te lang weinig aansturing geweest en er zijn te weinig eisen aan haar gesteld (voor ik directeur werd op deze school). Deels re-integreren in ander werk is nu niet meer mogelijk. Over een paar maanden sluit het dossier.”*

**Voorbeeld uit best practice (3.1):**

*“Aan andere scholen zou ik willen zeggen: wees je ervan bewust dat als je een team hebt dat niet marcheert, er niet 1, 2, 3 een oplossing is. Wij deden er ook lang over.”*

### 4.4 Een duidelijke organisatie en communicatie doen veel

*Parallel 3. Een duidelijke organisatie en communicatie beïnvloeden het ziekteverzuim positief*  
Goed geregeld is lager ziekteverzuim, slecht geregeld is een groot risico op hoog ziekteverzuim. Bij organisaties gaat het om een concreet jaarplan, een duidelijke taakverdeling, weten waar men aan toe is. Bij communicatie gaat het om het voeren van een open en transparant gesprek. Dat doet veel met het deel van het verzuim waar je wel invloed op hebt, aldus de directeuren. Mensen moeten zich hierbij wel veilig voelen. Alle directeuren van de best practices benadrukken deze aspecten in positieve zin (zie de portretten in hoofdstuk 3). Directeuren die sinds kort werkzaam zijn op een school met een historie van een meerjarig hoog ziekteverzuim en bezig zijn dit te kantelen, noemen de aspecten in negatieve zin (hoe het was) en in positieve zin (hoe het nu is) en wat dat doet.

**Voorbeeld hoogverzuimschool [organisatie en communicatie]**

*Een school met verzuimpercentage hoger dan 10% over 2016 tot en met 2018. De school heeft sinds augustus een nieuwe directeur. Als ze afgaat op de personeelspeiling die eerder gehouden is was de communicatie niet goed en de taakverdeling onduidelijk. **Het was een slecht georganiseerde school.** “Vaak is dat wel een struikelblok. Er waren voor mij twee directieleden, twee heel verschillende mensen, veel viel tussen de wal en het schip, er was veel onduidelijkheid. De betrokkenheid bij het team is groot, maar wanneer het slecht georganiseerd is dan valt men toch uit. Luisteren naar mensen is belangrijk, een duidelijk jaarplan en het gevoel dat je vooruitkomt.” (...) **Hier waren geen (functionering)gesprekken.** Dat is toch wel het minimale wat je moet doen: in ieder geval één keer per jaar om tafel zitten om te horen hoe het gaat. (...) Ik gebruik daarbij de laatste jaren ook de **Riscoscan Werk en arbeid.** Dat is een A4 met zaken die invloed kunnen hebben op welbevinden. Bijvoorbeeld stressbestendigheid, thuissituatie etc. Die bespreek je samen met een personeelslid. Zo pak je ook onderwerpen mee die anders niet zo snel naar voren komen. Bijvoorbeeld als iemand bij je komt met de klacht dat hij/zij altijd zo moe is [de laatste tijd]. Een dergelijk instrument is nuttiger dan “wat denk je zelf dat het is?”*

**Voorbeeld hoogverzuimschool: [organisatie, communicatie]**

*“Deze school was tien jaar lang zwak/krap voldoende. Sinds ik er werk scoort de school voldoende (2 jaar). Dat staat nu voldoende stevig. **Ik heb rust en structuur in de school gewaarborgd.** Ik heb ook aan het bestuur gezegd: dit zijn dezelfde mensen, het ligt niet aan de leerkrachten! Verschil met daarvoor is: mensen voelen zich gezien. **Ik ben verbaasd hoeveel invloed ik heb als directeur:** op sfeer, op inhoud, op dat mensen zich gewaardeerd voelen, gezamenlijkheid creëren. Ik ben hiervoor jarenlang leerkracht geweest en dacht altijd: wij leraren doen het met elkaar. Dat klopt, maar het is de directeur die daar de **randvoorwaarden** voor creëert. Hoe ik directeur ben? Ik ben er altijd, mensen kunnen naar me toe komen, ik ben veel in de klassen, ik benoem wat ik zie, doe alles stap voor stap, we hebben het met elkaar over onderwijs. We hebben één regel en dat is dat we elkaar positieve feedback*

geven. Daar groeit iemand van. Wat ze niet goed kunnen weten ze zelf wel. Je moet zorgen dat mensen er lol in hebben, graag op school zijn, mensen krijgen er een groot verantwoordelijkheidsgevoel van en dat is al een drempel voor ziekmelden. Dus het ziekteverzuim beweegt mee, zoals we recent zien.”

#### **Voorbeeld hoogverzuimschool [communicatie en veiligheid]**

“We hebben een aantal langdurig ziektegevallen, met name door lichamelijk ongemak. Beide zijn in een tweejarig traject gekomen. Mogelijke oorzaken zouden kunnen zijn dat de collega’s een onveilig gevoel hadden bij de schoolorganisatie, wellicht spanningen. Werkklimaat is een heel belangrijke factor. **Hier was onder de vorige directeur een angstcultuur.** De eerste rapportenavond die ik meemaakte bleven leraren met elkaar praten of een boekje lezen in de koffiekamer na afloop, want ze mochten voorheen niet eerder weg dan 19.30u! Ik zeg: het is je eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit. Ik stimuleer juist: trek ook eens om 15 uur de deur achter je dicht als je de avond daarvoor tot laat geweest bent. Dat draagt bij aan het welzijn van mensen. Een ander voorbeeld: **als mensen een begrafenis hadden moesten ze compenseren als het niet onder cao-bepaling viel.** Terwijl: je krijgt zo veel goodwill als je zegt: we gaan zorgen dat jij daar heen kunt. Als wat anders nodig is zijn mensen meer geneigd daar ja tegen te zeggen. Ook als je belangstelling hebt voor de thuissituatie, empathisch bent, begrip hebt, dan hoeven mensen zich minder snel ziek te melden en zijn ze sneller geneigd mee te denken in oplossingen.”

#### **Voorbeeld uit best practice (3.3)**

Kenmerkend voor De Piramide, Speciale School voor Basis Onderwijs in Gennep, is dat directeur Frans Toll probeert de dingen klein te houden. Hij praat liever niet over werkdruk. Hoe hij dat doet? “Zorgen dat ze ervoor willen gaan, de tanden erin willen zetten door ze te inspireren, samen te praten, door er te zijn, te lachen met elkaar, echt pauzes nemen en niet continu doorwerken. **Niet alles aanpakken wat lijkt te moeten.** Beter een paar dingen echt goed doen, daar flexibel mee omgaan. Aandacht hebben om de juiste prioriteiten te stellen en continu prioriteiten bijstellen. Organisch leren is dat. De inspectie gebruikte die term tijdens een bezoek. Daarmee om leren gaan, dat relativeert.” Leerkrachten ervaren dit als heel positief. Marie-José, leerkracht groep 1-2: “We hebben een directeur die ons beschermt om te veel dingen en taken op ons te nemen. Het ene jaar trek ik de kar, het andere jaar een ander. Je hoeft je hier niet met elkaar te meten. De prioriteit is dat kinderen goed in hun vel zitten en goed functioneren.” Hugo, leerkracht groep 7-8: “**Het zorgt voor een duidelijke organisatie die voorspelbaar is in activiteiten.** Vergaderingen hebben een vaste duur; er is voorspelbaarheid in visie; er worden niet te veel dingen in een jaar gepland; er is ruimte naast de lessen die je geeft. Dat gaat hier goed. Daarnaast zorgen vertrouwen, verantwoordelijkheid, vrijheid en waardering ook voor laag verzuim. **Ik weet hoe het kan zijn op een school als waardering vanuit team en directeur en duidelijkheid ontbreken.**”

## **4.5 De invloed van veel directiewisselingen in korte tijd**

Een slecht georganiseerde school kan zowel ontstaan door een managementteam dat alles jarenlang niet goed op orde heeft, als door veel directiewisselingen in korte tijd. Dit laatste is een aanvullend inzicht uit gesprekken met hoogverzuimers.

#### **Voorbeeld hoogverzuimschool:**

Het langjarige hoog verzuim heeft mogelijk te maken met het gegeven dat vanaf 2002 negen directiewisselingen zijn geweest (zijn voorganger was al een aantal jaar interim-directeur). Het was dus geen wenselijke situatie en **er was veel ‘onrust in de tent’.** “Je hebt zin om (wel naar school) te gaan als je goed gedijt in je team en als de sfeer goed is. Ik probeer er alles aan te doen om een goede sfeer met elkaar neer te zetten. Met een bepaalde rust. Hier op school enorm aan gewerkt. **Heel veel structuur was weggefallen.** Afspraken waren weggezaakt. Dat gaf heel veel onrust. Vanaf mei hebben we heel hard gewerkt aan een duidelijke planning. Het scheppen van structuur. En dit ook communiceren richting ouders. Het is belangrijk dat je als team weet waar je aan toe bent (omwille van rust). Er zijn ook hele duidelijke afspraken gemaakt over taakverdeling, hoe werken de beleidsgroepen, wie beslist wat, dat was helemaal weggezaakt in het team.”

#### **Voorbeeld hoogverzuimschool:**

“In het verleden zijn er veel directiewisselingen geweest. **Vaak op een minder prettige manier** (zorgde ook voor wisseling in personeel). De school is nog niet in ‘rustig vaarwater’. Ik ben heel hard bezig om weer een gevoel van veiligheid te creëren binnen het team, dat heeft invloed op verzuim.”

## 4.6 Tijdige interventies

In diverse best practices kwam naar voren dat het voor een directeur belangrijk is om tijdig in te grijpen bij signalen van of risico's voor naderend ziekteverzuim. In interviews met hoogverzuimers waar een nieuwe directeur zit die het hoge verzuim wil keren, kwam deze notie ook aan bod.

### **Voorbeeld hoogverzuimschool [communicatie]:**

*"Er is een deel waar je geen invloed op hebt, medische oorzaken. Maar ook een heel deel wat daar niet mee te maken heeft. Bijvoorbeeld ook leerling populatie, in welke wijk staat school en hoe het bij je past. Daarbij is belangrijk om te weten hoe iemand functioneert en daarvoor is het goed om naar mensen te luisteren."*

### **Voorbeeld hoogverzuimschool (waar een nieuwe directeur zit die het hoge verzuim wil keren):**

*"Een invaller had een hele moeilijke klas waar die niet mee uit de voeten kon. Dan is het wachten op moeilijkheden. Vorig jaar hebben we dat opgelost door een LIO (4e jaars PABO) voor de groep te zetten. De invaller kreeg toen binnen het bestuur een andere plek."*

### **Voorbeeld hoogverzuimschool (waar een nieuwe directeur zit die het hoge verzuim wil keren):**

*"In deze wijk wordt een extra appel gedaan op je competenties. Ik heb daarom in de zomervakantie bewust geschoven met personeel: de beste mensen voor de moeilijkste groepen en eilandjes/groepjes die ontstaan waren onder de vorige directeur (en elkaar negatief beïnvloeden) uit elkaar gehaald. Belangrijk is dat mensen lekker in hun vel komen en gemotiveerd zijn."*

### **Voorbeeld uit best practice (3.2):**

*De directeur vertelt dat het dalende verzuim van de afgelopen jaren deels komt door één interventie. "Bij één leerkracht die al jaren op dezelfde groep staat, daarbij viel het mij op uit het systeem dat er altijd in een bepaalde periode van het jaar moeilijkheden waren met die groep en dat in die periode ook altijd verzuim was bij de leerkracht. Ik ben het gesprek aangegaan, heb de leerkracht geconfronteerd met wat ik in de systemen zag. Vervolgens in overleg met de leerkracht besloten om het werk anders in te delen op die groep. Sindsdien blijft het ziekteverzuim achterwege en daar zijn we allebei blij mee."*

## 4.7 De invloed van keuzes voor interventies op ziekteverzuim

Een directeur kan wisselend omgaan met dreigende langdurige uitval. Een directeur kan nadat hij/zij signaleert dat een leraar het fysiek of psychisch moeilijk heeft in overleg met het bestuur een oplossing voorstellen die het ziekteverzuimpercentage op korte termijn niet positief beïnvloedt (een dag per week ziekmelden), maar op lange termijn (mogelijk) langdurige uitval voorkomt (*variant A*). De directeur kan ook een oplossing voorstellen die het ziekteverzuimpercentage ook op korte termijn niet beïnvloedt (*een dag minder werken, variant B*). Beiden signaleren tijdig een knelpunt, maar hebben een ander scala aan mogelijke interventies als referentiekader waar ze uit kiezen. Dit is een aanvullend inzicht uit interviews met hoogverzuimers en doet vermoeden dat als besturen met elkaar om tafel gaan en praktische oplossingen uitwisselen, ieders referentiekader van mogelijke oplossingen breder wordt. Dat kan het ziekteverzuimpercentage op meerdere scholen positief beïnvloeden. Dit sluit aan bij de oproep van een best-practiceschool dat er meer uitwisseling zou moeten zijn tussen besturen, ook bijvoorbeeld bij (tijdelijke) problemen bij het rondkrijgen van de formatie. Dat komt de school als organisatie en daarmee het ziekteverzuimpercentage ten goede.

### **Voorbeeld hoogverzuimschool (variant A):**

*"Een leerkracht van een groep in de middenbouw worstelt met haar gezondheid. Ze heeft een te hoge bloeddruk, rugklachten en toch is ze er iedere dag. Ik heb haar gevraagd: hoe ga jij herstellen? Ik ga niet kijken tot je neervalt! Dus nu staat ze één dag per week ziekgemeld, preventief, omdat ze anders straks helemaal niet meer kan werken. Ze kijkt samen met de bedrijfsarts hoe ze dingen anders kan doen zodat ze beter in haar vel komt te zitten. Een ander heeft een heftige thuisproblematiek: schulden, relatieproblemen, kind is ontspoord. Daar kun je niet bij functioneren. Dus die werkt voorlopig even niet: die moet eerst zelf orde op zaken stellen."*

**Voorbeeld hoogverzuimschool (variant B):**

“Het beïnvloeden van ziekteverzuim is vaak heel lastig, zeker als het ook te maken heeft met privé. Ik merk dat het scheelt als je het gesprek openhoudt en meedenkt in oplossingen. Een leerkracht is bijvoorbeeld in overleg tijdelijk een dag minder gaan werken en heeft contact met bedrijfsmaatschappelijk werk. Zo voorkom je langdurige uitval.”

**Voorbeeld uit een best practice (3.7)**

“Laatst was er nog een directeur op tv, die kreeg zijn formatie niet rond. Die heb ik toen benaderd met hoe wij het doen. Daar hoor je dan niets meer van. Dat vind ik zo jammer! Zoek elkaar meer op als schoolbesturen, accepteer hulp van elkaar, gebruik elkaar. Als je echt wil, grijp die reddingsboei dan aan. De verzuiling, openbaar, christelijk, is nog zo sterk. Ga openstaan voor elkaar, ik heb dit probleem, jij niet, hoe kunnen we het samen oplossen? De scheiding tussen besturen moet minder, dat zou veel schelen.”

#### 4.8 De invloed van een terughoudende houding van een directeur

De ene directeur is terughoudender dan de andere en dat kan net het verschil maken, bijvoorbeeld in het moment waarop je doorverwijst naar de bedrijfsarts, of wel opmerken dat men zich beter meldt terwijl men nog niet helemaal is uitgeziekt, maar hier niets mee doen. In de beschrijving van best practices zie je diverse directeurs die dat wel doen, met een gunstig effect.

**Voorbeeld hoogverzuimschool**

Op mijn school valt nu een leerkracht uit door overspanning. Heb ik dat zien aan komen? Achteraf gezien misschien wel. Ik had misschien iets sneller willen doorverwijzen naar de bedrijfsarts. We hebben het er regelmatig over gehad. Ik had wat meer kunnen sturen. Het is voor mij ook iets waarvan ik heb geleerd. Ik had niet het idee dat ik iets meer had kunnen doen op dat moment. Een instrument o.i.d. had mij niet meer of minder geholpen.

**Voorbeeld hoogverzuimschool**

De frequentie van het verzuim is hoog doordat men zich eerder ‘beter’ meldt (nog niet helemaal uitgeziekt). Dit komt omdat het verantwoordelijkheidsgevoel in het team relatief hoog is, meent directeur.

**Voorbeeld uit best practice (3.5 voorkomen beter melden terwijl niet beter):**

“De school kent een vaste structuur bij ziekmelding. De directeur licht toe: “Een leerkracht die ziek is meldt dat voor 7 uur bij mij, ik zoek vervanging en ‘s middags bel ik diegene hoe het gaat en hoe die over de volgende dag denkt. Soms hoor ik dat mensen graag willen, maar dat het nog niet gaat. En dat adviseer ik zelf, bouw het rustig op, begin ‘s middags. Ik merk dat dit wordt gewaardeerd.” Een leraar vertelt: “Ik was vorig jaar ziek en twijfelde of ik weer kon beginnen. Eigenlijk kon het nog helemaal niet, maar ik twijfelde. De directeur zei toen: blijf nog maar even thuis, de vervanging is geregeld. Hij heeft goed inzicht wie hij moet motiveren om te komen of om nog even thuis te blijven.”

Maar het gaat bijvoorbeeld ook over de mate waarin een directeur zich bemoeit met opties voor psychologische ondersteuning. De directeur van een hoogverzuimschool zegt: een leerkracht zoekt zelf psychologische ondersteuning, daar kan ik niet veel in betekenen. Bij een best practice zegt een directeur in een vergelijkbaar geval: ik weet door contact met de vorige bedrijfsarts een heel goede psycholoog en dat geef ik mijn personeel altijd mee als ik klachten verneem die nog niet leiden tot verzuim. De keus is uiteindelijk aan de leerkracht. In de beschrijving van de best practice (3.5) wordt zichtbaar wat deze houding van een directeur met een leraar doet (zie onderstaande citaten).

**Voorbeeld hoogverzuimschool**

De school heeft te maken gehad met verzuim van personeel n.a.v. burn-outklachten en chronische klachten/ziekten (kanker, hersenbloeding). Dit leidde tot veel langdurige uitval. Het hoge verzuimpercentage wordt hierdoor verklaard, meent directeur. De burn-outklachten waren grotendeels veroorzaakt door omstandigheden in de privésfeer en deels door de werkdruk (combinatie). Directeur geeft aan dat in de re-integratietrajecten voornamelijk is gestuurd op het in orde krijgen van de privésituatie (herstellen privésfeer) omdat dit de grootste invloed had op de klachten. De school als werkgever kon daar niet veel in betekenen. Het is moeilijk om te interveniëren in de privésituatie. Een leerkracht zoekt bijvoorbeeld zelf psychologische ondersteuning en kan daar wel financiële ondersteuning voor krijgen van de school (tegemoetkomen zorgkosten).



#### Voorbeeld uit best practice (3.5)

Een leerkracht vertelt: *“Ik had psychische klachten en ben naar de directeur gegaan. Hij stelde voor: je komt wel elke dag naar school om het ritme vast te houden. Hij schrapte uit mijn rooster wat ik niet zag zitten. Hij vroeg ook: wil je zelf psychische hulp regelen of wil je dat via school? Ik was blij dat hij dit aanbood. Ik had eerder ervaringen met een praktijkondersteuner van de huisarts en die waren niet positief. Hij kende een psycholoog waar meerdere collega’s ervaring mee hadden. Ik kon eerst eens rondvragen hoe zij dit ervaren hadden en dan beslissen. Dat was heel fijn want het was voor mij een hele drempel. Het was ook fijn dat hij met mij meekeek wat ik qua werkzaamheden aan kon en wat nog niet, want dat kun je zelf niet als je dergelijke klachten hebt. Dus het was goed dat hij daarin stuurde. Pittige klassen deed ik bijvoorbeeld niet, individuele kinderen wel. En dan kwam er iedere keer een stukje bij. De directeur had ook geregeld dat ik met een vaste collega gesprekjes had. Dat gaf een veilig gevoel. Uit mezelf contact leggen lukte toen niet, dat zou je nu niet meer zeggen, maar toen lukte dat niet. Dit alles bij elkaar en de gesprekken met de psycholoog hebben goed uitgekapt, daardoor heeft deze periode relatief kort geduurd, anders was ik heel lang thuis geweest en weet ik niet hoe het afgelopen was.”*

## 4.9 Adviseurs Arbeid en Vitaliteit over de rol van de directeur

Er is ook gesproken met adviseurs van het Vervangingsfonds. Zij vinden de rode draad uit de voorbeelden herkenbaar. In een groepsgesprek is vooral de rol van de directeur aan de orde geweest. Ze spraken met elkaar over de kwetsbaarheid: wat gebeurt er als de directeur weggaat? Blijft het dan een best practice? Heb je de veranderingen in de hand? Zijn de zaken voldoende geborgd? De adviseurs zien terug op scholen dat daarmee geworsteld wordt. Het is volgens hen belangrijk om ‘sterkmakers’ in een team te krijgen, meer partners dan alleen de directeur.

Reflectie op de rol van de directeur is ook nodig. Een schoolleider die vraagt *“wat zie jij voor mij als ontwikkelpunten?”* Dat moet je ook durven: daarvoor moet er een cultuur ontstaan van wederkerigheid en gelijkwaardigheid. Verder moet een directeur keuzes durven te maken; belangrijk is: hoe houd je dingen klein en behapbaar op schoolniveau? Voor een beginnend directeur is een leerproces onder begeleiding mogelijk wenselijk. Bij tijdgebrek kan hierbij bijvoorbeeld een rol zijn weggelegd voor gepensioneerde directeuren, zoals in sommige regio’s gebeurt.

## 4.10 Drie lessen

Alles bij elkaar genomen leiden de best practices en de interviews met hoogverzuimers tot drie lessen voor de praktijk:

1. Laag verzuim in het po stoelt op drie pijlers: hoe een directeur invulling geeft aan het directeur zijn, de werkgemeenschap die men (mede) daardoor met elkaar is en de praktische mogelijkheden die een prettig werkklimaat ondersteunen. De portretten van scholen laten in detail zien hoe dat eruit kan zien in de praktijk. Laag verzuim begint bij het zijn van een prettige professionele werkgemeenschap, met een duidelijke structuur en communicatie, waar mensen zich kwetsbaar durven op te stellen. De resultaten in dit rapport onderstrepen het belang van het gedrag van de directeur, vooral ten aanzien van preventie en amplitie. Bij amplitie gaat het om zaken als een duidelijke organisatie en communicatie, het faciliteren van kwalitatief goed onderwijs, het creëren van een positieve werkbeleving en financiële keuzes die een directeur maakt. Staar je als bestuur en directeur dus niet alleen blind op verzuimcijfers, maar heb het goed met elkaar en faciliteer dit!
2. Risico’s voor ziekteverzuimcijfers zijn slecht management en veel directiewisselingen in korte tijd. Bestuurders, directeuren en leraren wordt gevraagd om een actieve houding bij een directeurswissel: wees als team (op een school met laag verzuim) bewust wat je met elkaar hebt en ga voor een directeur die past bij het team, zorg voor een benoemingscommissie met voldoende vertegenwoordiging vanuit het team; bepleit als vertrekkend directeur en adjunct-directeur en intern begeleider ook bij het bestuur dat je team volop betrokken is bij de keuze voor een nieuwe directeur en doe als bestuur recht aan het team door hen volop te betrekken bij de keuze voor een nieuwe directeur. Een goed aannamebeleid is essentieel, iemand moet passen bij het team. Dat geldt voor leerkrachten, maar dat geldt zeker ook voor een nieuwe directeur.

3. Organiseer intervisie tussen schooldirecteuren van verschillende besturen, niet over cases van langdurig verzuim (zoals wel gebeurt binnen besturen) maar over verzuim en vervanging in het algemeen. Zorg bijvoorbeeld voor professionalisering/coachen van de directeur door een dagje mee te lopen bij elkaar op school. Op die manier hebben meer scholen baat bij succeservaringen en is een directeur voor intervisie niet alleen afhankelijk van directeuren binnen zijn bestuur. Zo wordt ieders referentiekader van mogelijke (effectieve) oplossingen groter.



# Bijlage

# B

## Bijlage: kwantitatieve verkenning en voorselectie mini-enquête

In deze bijlage gaan we in op de cijfermatige analyse die voorafging aan het kwalitatieve deel. We besteden daarbij aandacht aan de verkennende analyses en gemaakte keuzes in de voorselectie van de scholen.

### Verzuimontwikkeling op schoolniveau (2016 en 2017)

De kwantitatieve analyse is in mei 2019 uitgevoerd. Het uitgangspunt zijn de op dat moment via DUO openbaar beschikbare verzuimkengetallen voor scholen in het po. Het gaat daarbij om de gegevens over 2016 en 2017. Het bewerkte en gekoppelde verzuimbestand telde 6830 po-scholen (brin-niveau). Bij een deel van de scholen was sprake van ontbrekende of evident onjuiste gegevens (zoals negatieve kengetallen). Na verwijdering hiervan bleven 6315 scholen over. Die scholen zijn per jaar ingedeeld in vijf ziekteverzuimpercentagecategorieën met vaste grenswaarden (zie tabel B1.1).

**Tabel B1.1 Aantallen en percentages scholen per verzuimcategorie voor 2016 en 2017**

Categorie (ZVP)	Aantal scholen		Percentage	
	2016	scholen 2016 (%)	2017	scholen 2017 (%)
1. Zeer laag (<2,5)	1361	21.6	1405	22,2
2. Laag (2,5-4,5)	1217	19.3	1302	20,6
3. Midden (4,5-6,5)	1192	18.9	1142	18,1
4. Hoog (6,5-10)	1371	21.7	1350	21,4
5. Zeer hoog (>10)	1174	18.6	1116	17,7
<i>Totaal</i>	<i>6315</i>	<i>100.0</i>	<i>6315</i>	<i>100,0</i>

Vervolgens is de verzuimontwikkeling van de scholen in beeld gebracht door de verzuimcategorieën over jaren heen te combineren (combicategorie = verzuimcategorie 2016 \*10 + verzuimcategorie 2017). Bijvoorbeeld: een school met een laag verzuim (=2) in 2016 en een middelmatig verzuim in 2017 (=3) valt dan in combicategorie '23'.

**Tabel B1.2 Ontwikkeling scholen verzuimcategorie in 2016 en 2017: aantallen en percentages scholen**

Combicategorie 2016 en 2017	Aantal scholen	Percentage scholen
'11' (zeer laag 2016, zeer laag 2017)	614	9,7
'12'	326	5,2
'13'	192	3,0
'14'	143	2,3
'15'	86	1,4
'21'	304	4,8
'22'	345	5,5
'23'	258	4,1
'24'	198	3,1
'25'	112	1,8
'31'	227	3,6
'32'	288	4,6
'33'	264	4,2
'34'	277	4,4
'35'	136	2,2
'41'	180	2,9
'42'	215	3,4
'43'	288	4,6
'44'	406	6,4
'45'	282	4,5
'51'	80	1,3
'52'	128	2,0
'53'	140	2,2
'54'	326	5,2
'55' (zeer hoog 2016, zeer hoog 2017)	500	7,9
<i>Totaal</i>	<i>6315</i>	<i>100,0</i>

Uit tabel B1.2 kunnen bijvoorbeeld scholen met een ‘structureel zeer laag’ (‘11’) en met een ‘structureel zeer hoog’ (‘55’) verzuim worden afgeleid. Het gaat daarbij om behoorlijke aantallen, respectievelijk 614 en 500 scholen. Het gaat echter niet alleen maar om scholen waar het structureel goed of slecht gaat. De reeks bestaat uit slechts twee jaar en de aantallen werknemers per school zijn in het po vrij laag. Bij kleine aantallen per school zorgt één langdurig zieke soms al voor een relatief grote stijging in het verzuimpercentage. Ook zijn de cijfers zelf niet altijd betrouwbaar. DUO doet weliswaar een aantal checks, maar kan niet alle fouten eruit filteren. De cijfers moeten zeker waar het individuele scholen betreft met de nodige voorzichtigheid worden bekeken. Met dit in het achterhoofd is in het vervoltraject niet gekozen om sterke dalers zoals die in het bestand zitten te bevragen<sup>5</sup>, maar om ons in het bestand te concentreren op de scholen met een structureel laag verzuimpercentage. Om de kans op toevalsfluctuaties te verminderen is later in het traject bij de selectie een ondergrens aan de schoolomvang (>8 fte) gesteld en zijn aanvullende gegevens toegevoegd en bronnen vergeleken. We komen daar later in deze bijlage nog op terug.

### Kenmerken op schoolniveau en verzuim

Op basis van eerder (voor)onderzoek weten we al het een en ander over relaties tussen achtergrondkenmerken en verzuim. Opvallend daarin is bijvoorbeeld het lage gemiddelde verzuimpercentage bij de gereformeerde scholen en het hoge gemiddelde percentage bij de vrije scholen. In dit onderzoek is met behulp van een regressie-analyse nog eens gekeken naar een aantal andere schoolkenmerken in relatie tot het ziekteverzuimpercentage (2016) op schoolniveau. De mate van stedelijkheid in de omgeving van de school, het aantal vestigingen (onder de brin) en de gemiddelde fte-omvang per werknemer leverde geen significante bijdrage aan het model. De variabele ‘percentage werknemers in vaste dienst’ wel, maar die nemen we toch niet verder mee omdat daar waarschijnlijk sprake is van omgekeerde oorzaakelijkheid: namelijk dat de zieke wordt vervangen door iemand die niet in vaste dienst is. De analyses laten zien dat kenmerken die te maken hebben met gewichtenleerlingen, aantal scholen onder het bestuur, gemiddelde leeftijd, het percentage vrouwen en fte lesgevend (negatief) significant samenhangen met het verzuimpercentage. Een model met alleen deze kenmerken ( $p < 0,0001$ ) hebben we hier ter illustratie opgenomen en geeft de volgende uitkomsten:

**Tabel B1.3 Regressietabel (output SPSS)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constante)	-4.887	1.105		-4.422	.000
Gewichtenfactor	3.019	.657	.062	4.597	.000
Aantal scholen onder bestuur	.012	.005	.031	2.339	.019
Schoolomvang (in FTE) 2016	-.017	.008	-.027	-2.037	.042
Gemiddelde leeftijd 2016	.145	.013	.144	10.908	.000
Percentage vrouwen 2016	1.989	.629	.042	3.163	.002

*De afhankelijke variabele is het ziekteverzuimpercentage 2016, R-kwadraat = 0,027*

Betekent significant in dit verband ook relevant? Nee, wat ons betreft niet. Van de variatie in de verzuimpercentages op de scholen kan minder dan 3 procent worden verklaard door de kenmerken in het model. Ongeveer 97 procent wordt dus verklaard door andere kenmerken. Deze uitkomst bevestigt dat de beschikbare kenmerken zoals opgenomen in het model weinig bruikbaar zijn voor praktisch gebruik of bij de selectie van best practices. Op basis van beschikbare kenmerken op schoolniveau kan relatief weinig variatie in de verzuimpercentages op schoolniveau worden verklaard. Daarmee wordt ook het belang van het kwalitatieve onderzoek op de scholen duidelijk.

### Vergelijking laagverzuim scholen – hoogverzuim scholen

Zien we belangrijke verschillen tussen de groep scholen met een structureel laag verzuim en die met een structureel hoog verzuim? Behalve bij het percentage vrouwen is er bij alle gepresenteerde kenmerken

<sup>5</sup> Een vergelijking met de groep structureel laag en hoog verzuim laat ook zien dat het bij de groep sterke dalers om gemiddeld kleinere scholen gaat. Bij de sterke dalers (combi-categorie 51) gaat het om gemiddeld 122 leerlingen terwijl het bij de structureel lage en hoge scholen (combi-categorieën 11 en 55) om gemiddelde leerlingenaantallen van 171 en 184 gaat.

sprake van significante verschillen. Zo zijn scholen die we hier gecategoriseerd hebben als structureel 'laagverzuimers' gemiddeld kleiner en jonger dan de groep scholen met een structureel hoog verzuim.

**Tabel B1.4**    **Vergelijking structureel laag- en hoogverzuimscholen op een aantal schoolkenmerken**

	Structureel laag (combicategorie 11)		Structureel hoog (combicategorie 55)	
	Gemiddelde	N	Gemiddelde	N
Leerlingenaantal	170,9	614	183,7	500
Gewichtenfactor	1,05	604	1,08	451
Stedelijkheid (1 = niet stedelijk t/m 5 = zeer stedelijk)	3,3	614	2,9	500
Fte-omvang (2016)	9,3	605	11,4	491
Aanstellingsomvang gemiddeld (2016)	,68	605	,70	491
Gemiddelde leeftijd (in jaren, 2016)	41,7	605	44,9	491
Percentage vrouwen (2016)	86	605	85	491

Ook hier geldt dat de verschillen tussen de groepen weliswaar significant zijn, maar in praktische zin niet extreem groot. Bij de schoolomvang gaat het bijvoorbeeld om een verschil van gemiddeld 13 leerlingen, ongeveer een halve groep.

#### **Aanvullende informatie voor betere selectie screeningsenquête**

Om structurele laagverzuimscholen robuuster in beeld te krijgen, is gezocht naar aanvullende bronnen. Daartoe zijn in de loop van het onderzoek verzuimgegevens vanuit het Vervangingsfonds over 2018 gekoppeld aan het al aangemaakte bestand met gegevens over 2016 en 2017. Daarmee konden we per school een langere jaarreeks maken. Ook is met aanvullende gegevens van het Vervangingsfonds een controleslag gemaakt op de gegevens over 2016 en 2017. Wanneer de bronnen (DUO en VF) niet met elkaar 'spoorden', dat wil zeggen dat wanneer de gegeven verzuimpercentages voor een specifieke school en jaar niet in dezelfde verzuimcategorie vielen (vijf categorieën, zie voor indeling tabel 1) is deze school verder buiten beschouwing werd gelaten. Zoals eerder beschreven, zijn de kleine scholen (<8 fte) buiten de selectie gelaten. Ook is voor de benadering nog een schoning gedaan op de beschikbaarheid en uniciteit van het e-mailadres. Uiteindelijk is zo een 'panelbestand' met daarin 586 (zeer) laagverzuim-scholen samengesteld. Al deze scholen hadden, afgaande op de data, elk van de drie jaren (2016, 2017 en 2018) een ziekteverzuimpercentage dat (ruim) onder de 4,5 procent lag. De aantallen scholen per combicategorie in dit bestand is weergegeven in tabel B1.5.

**Tabel B1.5**    **Aantallen genodigde scholen per combicategorie**

Combicategorie drie jaar (2016, 2017 en 2018)	Aantal scholen (brin)
'111' (=zeer laag 2016, zeer laag 2017, zeer laag 2018)	149
'112'	75
'121'	37
'122'	45
'211'	87
'212'	57
'221'	53
'222' (= laag 2016, laag 2017, laag 2018)	83
<b>Totaal</b>	<b>586</b>

De 586 scholen zijn uitgenodigd voor deelname aan de mini-enquête. In deze enquête is onder meer gevraagd naar juistheid van de cijfers, de voorgeschiedenis op het gebied van verzuim, de inschatting of de school een goed voorbeeld is, en de bereidheid om mee te werken aan vervolgonderzoek. Vanuit 57 scholen is de screening ingevuld. Uit deze groep scholen zijn er 16 geselecteerd voor een eerste telefonische ronde en volgde bij 8 daarvan een aanvullend verdieping die leidde tot de 8 in dit rapport beschreven goede voorbeelden.





**REGIOPLAN**  
BELEIDSONDERZOEK

RegioPlan  
Jollemanhof 18  
1019 GW Amsterdam  
T +31(0)20 531 53 15  
[www.regioplan.nl](http://www.regioplan.nl)