REGIOPLAN

# MONITOR PLUSLERAAR II
## Derde meting

- eindrapport -

dr. M. Gemmeke
dr. M.C. Paulussen-Hoogeboom

Amsterdam, februari 2008
Regioplan publicatienr. 1438

Regioplan Beleidsonderzoek
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD  Amsterdam
Tel.:  020 - 5315315
Fax : 020 - 6265199

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan Beleidsonderzoek in opdracht van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt.

## VOORWOORD

In het project Plusleraar wordt getracht de vervanging in het primair onderwijs beter en structureler te regelen door een andere inzet van onderwijspersoneel. De opbrengsten van dit project zijn de afgelopen jaren gemonitord door ITS en Regioplan Beleidsonderzoek. Ook buiten het project Plusleraar worden op beperkte schaal ervaringen opgedaan met andere dan de reguliere manieren waarop vervanging wordt geregeld en gefinancierd. Over hoe de verschillende alternatieve vervangingssystematieken in de praktijk werken en wat zij opleveren, gaat dit rapport. Het vormt tevens het laatste rapport van de monitor Plusleraar II.

Het onderzoek is op kritische maar plezierige wijze begeleid door:
- Hans de Goede (ministerie van OCW)
- Marcel Touw (Vervangingsfonds/Participatiefonds)
- Joyce van Solinge (SBO)
- Rob Hoffius (SBO)

Bestuursvertegenwoordigers, directeuren en leerkrachten van de negen scholen danken wij voor hun medewerking aan de uitgebreide interviews die de basis vormden voor de casestudies. Het onderzoek is uitgevoerd door Marja Paulussen-Hoogeboom.

Amsterdam, februari 2008

Mireille Gemmeke
(projectleider Regioplan)

# INHOUDSOPGAVE

**Samenvatting** ..... I

**1 Achtergrond en aanpak van het onderzoek** ..... **1**
1.1 Vervanging in het basisonderwijs ..... 2
1.2 Het project Plusleraar ..... 3
1.3 Opzet en aanpak casestudies ..... 8
1.4 Leeswijzer ..... 10

**2 Casebeschrijvingen** ..... **11**
2.1 Bao Pieter Brueghel ..... 11
2.2 Bao De Zeetuin en bao De Flevoschool ..... 13
2.3 Sbao Het Universum ..... 17
2.4 Sbao Het Overpad ..... 19
2.5 Bao De Startbaan ..... 21
2.6 Bao De Jozefschool ..... 23
2.7 Sbao Prinses Beatrix en bao De Pas ..... 24

**3 Vormgeving van vervanging** ..... **29**
3.1 Redenen om te kiezen voor de gehanteerde systematiek 29
3.2 Hoe is de vervanging budgettair geregeld? ..... 30
3.3 Hoe is de vervanging organisatorisch geregeld? ..... 32

**4 Opbrengsten van vervanging** ..... **35**
4.1 Organisatorische opbrengsten ..... 35
4.2 Kwalitatieve opbrengsten ..... 36
4.3 Opbrengsten op het gebied van verzuim ..... 36
4.4 Wat werkt in vervanging en waarom? ..... 37

**5 Conclusies** ..... **41**

**Bijlagen** ..... **43**
Bijlage 1 Geïnterviewde personen ..... 45
Bijlage 2 Itemlijsten ..... 47

# SAMENVATTING

In het project Plusleraar wordt getracht de vervanging in het primair onderwijs beter en structureler te regelen door een andere inzet van onderwijspersoneel. Het principe van Plusleraar is dat een bestuur of school één of meer vaste leraren aanwijst die invallen als groepsleraren ziek worden of om andere redenen afwezig zijn. Deze plusleraren kunnen, naast vervanging, ook andere taken verrichten.

De doelstellingen van het project Plusleraar zijn: het vergroten van de kwaliteit van de vervanging, het terugdringen van de vervangingsproblematiek en het terugdringen van het verzuim. Het project Plusleraar I liep van het schooljaar 2001-2002 tot en met het schooljaar 2004-2005. Er hebben in totaal 183 scholen (van 32 besturen) aan deelgenomen. Per 1 augustus 2005 is het project, als Plusleraar II, in een versoberde vorm verlengd tot 1 augustus 2008. Aan het project Plusleraar II nemen 71 scholen (van twaalf besturen) deel.

Regioplan Beleidsonderzoek voert in opdracht van SBO de monitor Plusleraar II uit.[1] Het onderzoek wordt in drie fasen uitgevoerd, waarover in afzonderlijke rapportages (met elk een ander thema) verslag wordt uitgebracht. Het voorliggende rapport is het derde en laatste rapport van de monitor en betreft een kwalitatief onderzoek waarin we ingaan op twee vragen:

1. Op welke wijze organiseren scholen en besturen vervanging wanneer daar een deel van de formatie voor wordt gereserveerd?
2. Waarom en onder welke voorwaarden levert de door scholen gekozen systematiek een bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van vervanging en vermindering van de vervangingsproblematiek?

Om zo veel mogelijk inzicht te verwerven in de werking van voor vervanging gereserveerde formatie, hebben we gezocht naar zo veel mogelijk variatie in de manier van formatie reserveren. Omdat plusleraarscholen in die zin één variant vormen, is voor dit onderzoek tevens gezocht naar scholen waar het reserveren van formatie voor vervanging op een andere manier is georganiseerd.

Het onderzoek heeft de vorm van casestudies (een school is een case). In totaal hebben negen scholen (van zeven besturen) aan het onderzoek deelgenomen. Vier van deze scholen zijn geen deelnemer aan Plusleraar II: één school werkt met bovenformatief aangestelde leerkrachten die de vervanging voor hun rekening nemen, één school maakt gebruik van een bestuurlijke vervangingspool en twee scholen maken gebruik van een bovenbestuurlijke vervangingspool.

[1] De monitor van Plusleraar I is uitgevoerd door ITS.

Met behulp van interviews en groepsgesprekken is voor elke case informatie verzameld bij bestuursvertegenwoordigers, schooldirecteuren en leerkrachten. De bestuursvertegenwoordigers zijn vooral bevraagd over de budgettaire aspecten van de vervanging en het waarom van de gekozen wijze van vervangen. In de interviews met directeuren en de groepsgesprekken met leerkrachten lag het accent op de organisatie van de vervanging en de opbrengsten van de gehanteerde wijze van vervangen. Uit de cases kwamen grofweg twee systemen voor het regelen van vervanging met daarvoor gereserveerde formatie naar voren: met behulp van plusleraren/vaste vervangers en met behulp van een (boven)bestuurlijke vervangingspool.

*Vervanging met behulp van vaste (plusleraar)vervangers*
Op scholen die werken met vaste (plusleraar)vervangers blijkt de kwaliteit van de vervangingslessen hoger te zijn dan op scholen die werken met vervangers van buiten de school. Redenen hiervoor zijn bekendheid (zowel bij de andere leerkrachten als bij de kinderen) en het reeds op de hoogte zijn van de schoolorganisatie en de gebruikte lesmethoden.
Vaste (plusleraar)vervanging heeft ook organisatorische opbrengsten: de directeuren hebben minder werk aan het regelen van de vervanging. Een nadeel van het werken met vaste (plusleraar)vervangers is dat het systeem minder flexibel is in het geval van meerdere zieken tegelijk.
Succesvoorwaarden voor vaste (plusleraar)vervanging die uit de cases naar voren komen zijn: het aanwijzen van een ervaren leerkracht die bekend is met de school als plusleraar/vaste vervanger, spreiding van het financiële risico, het voeren van taakbeleid en een goede voorbereiding.

*Vervanging met behulp van een (boven)bestuurlijke vervangingspool*
De organisatorische opbrengsten van de door ons bestudeerde bestuurlijke vervangingspool blijken beperkt te zijn. De poolers zijn bijna allemaal al van tevoren geboekt voor langdurige vervangingen, waardoor het regelen van ad-hocvervanging de schooldirecteur toch veel tijd kost. Met de door ons bestudeerde *boven*bestuurlijke vervangingspool, blijkt wel een hoog percentage gehonoreerde vervangingaanvragen te worden bereikt. Dit is echter vooral te danken aan de relatieve grootte en de specifieke voorwaarden waaronder deze bovenbestuurlijke pool in stand wordt gehouden.
De kwalitatieve opbrengsten die vervanging door poolers met zich meebrengt, blijken minder groot te zijn dan die van vaste (plusleraar)vervangers. Daarbij moet worden opgemerkt dat het belang dat scholen die met een pool werken, aan de kwaliteit van de kortdurende vervanging hechten, ook lager is.
Succesvoorwaarden voor het regelen van vervanging met behulp van een (bovenbestuurlijke) vervangingspool zijn: voldoende vervangingsformatie, een goede organisatie en bewaking van de bij de poolers aanwezige kwaliteiten.

# 1 ACHTERGROND EN AANPAK VAN HET ONDERZOEK

Het project Plusleraar is een gezamenlijk initiatief van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO), het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en het Vervangingsfonds (Vf). In dit project wordt getracht de vervanging bij afwezigheid (door ziekte of andere vormen van verlof) in het primair onderwijs beter en structureler te regelen door een andere inzet van onderwijspersoneel.[2] Het principe van Plusleraar is dat een bestuur of school één of meer vaste leraren aanwijst die invallen als groepsleraren ziek worden of om andere redenen afwezig zijn. Deze plusleraren kunnen, naast vervanging, ook andere taken verrichten (bijvoorbeeld begeleiding van nieuw personeel). De doelstellingen van het project Plusleraar zijn: het vergroten van de kwaliteit van de vervanging, het terugdringen van de vervangingsproblematiek en het terugdringen van het verzuim.

Het project Plusleraar I liep van het schooljaar 2001-2002 tot en met het schooljaar 2004-2005. Inmiddels is het project, als Plusleraar II, in een versoberde vorm verlengd. Dit vervolg kent een looptijd van 1 augustus 2005 tot 1 augustus 2008.

Regioplan Beleidsonderzoek voert de monitor uit van Plusleraar II.[3] De monitor is met name gericht op de vraag in hoeverre bij deze versoberde variant van het project de kwalitatieve opbrengsten uit Plusleraar I behouden blijven. Voor de monitor wordt in drie fasen onderzoek uitgevoerd, waarover ook in drie rapportages verslag wordt uitgebracht. Dit is het rapport over de derde fase van het onderzoek. De drie rapporten hebben elk een ander thema en onderwerp:

- Deelrapport 1: Redenen voor besturen om na Plusleraar I niet met Plusleraar II door te gaan.
- Deelrapport 2: Herhaling van de kwantitatieve metingen uit de monitor Plusleraar I, waarmee de realisatie van de doelstellingen werd gemonitord.
- Deelrapport 3: In deze derde rapportage is het accent verlegd naar een kwalitatieve analyse. De vraag die hierin centraal staat, is: onder welke voorwaarden levert voor vervanging gereserveerde formatie een bijdrage aan de kwaliteit van vervanging en vermindering van de vervangingsproblematiek?

[2] Voorbeelden van verlofsoorten (naast verlof wegens ziekte), zijn: zwangerschaps- en bevallingsverlof, zorgverlof en calamiteitenverlof.

[3] De monitor van Plusleraar I is uitgevoerd door ITS.

## 1.1 Vervanging in het basisonderwijs

### 1.1.1 Financiering en organisatie

Op de meeste scholen voor primair onderwijs wordt bij vervanging van afwezige leraren een beroep gedaan op het Vervangingsfonds. Het Vervangingsfonds vergoedt de kosten voor het vervangende personeelslid. Het bestuur van de school draagt daarvoor premie af. De premie is opgebouwd uit een vast bedrag gebaseerd op de formatieomvang en een gedifferentieerd bedrag gebaseerd op gedeclareerde vervanging in de voorgaande periode, het vervangingsbijdrage differentiatiesysteem (VDS). Dit systeem geeft besturen een vrij grote financiële zekerheid.
De scholen moeten nog wel een oplossing zoeken voor het personele probleem: het zoeken van de vervanger. Daarvoor doen scholen vaak een beroep op interne vervangers, maar ook op externe vervangers. Interne vervangers kunnen de andere groepsleraren van het team zijn, maar ook de remedial teacher (rt'er), de intern begeleider (ib'er) of een leraar in opleiding (lio). Een interne vervanger kan tijdelijke uitbreiding krijgen, een externe vervanger kan voor de duur van de vervanging een tijdelijke aanstelling krijgen.
Deze wijze van het organiseren van de vervanging brengt een aantal problemen met zich mee. Met name wanneer er sprake is van lerarentekorten is het moeilijk vervangers te vinden. Dit brengt een grote druk met zich mee voor degene die de vervanging moet regelen (vaak de directeur) en draagt het risico in zich dat een beroep wordt gedaan op oplossingen die de kwaliteit van het onderwijs schaden (inzet van een rt'er of het naar huis sturen van klassen). Voor leerlingen betekent het inzetten van externe vervangers dat zij veel wisselende leerkrachten hebben. Vooral voor leerlingen die gebaat zijn bij veel zekerheid en rust op school kan dit negatieve gevolgen hebben.

### 1.1.2 Vervangingspools en bovenformatief aanstellen van leraren

Sinds meerdere jaren is het voor besturen (of samenwerkingsverbanden van besturen) mogelijk leraren een aanstelling te geven in een vervangingspool. Het salaris van de leraren in die pool wordt volledig door het Vervangingsfonds betaald. De leraren moeten voor 95 procent van hun tijd met vervangingswerk-zaamheden worden belast.[4] Vervangen ze minder, dan moet het bestuur het verschil bijleggen. Het bevoegd gezag betaalt in het geval van een vervangingspool premie aan het Vervangingsfonds en moet verantwoording afleggen over de inzet van de vervanging. Sinds 2006 is het niet meer mogelijk voor nieuwe besturen om van deze mogelijkheid gebruik te maken. Besturen kunnen er wel voor kiezen zelf bovenformatief leraren aan te stellen voor vervanging. Lukt het echter niet om die leraren geheel voor vervanging in te zetten (en de kosten dus te declareren bij het Vervangingsfonds), dan moet

[4] Aanvankelijk bedroeg dit 85 procent.

het bestuur die extra salariskosten zelf dragen. Ook is het mogelijk om personeel dat al bovenformatief is (bijvoorbeeld in risicodragend deel van de formatie geplaatst personeel) in te zetten voor vervanging.

## 1.2 Het project Plusleraar

### 1.2.1 Doel en werking

Sinds enige jaren wordt in het onderwijs gezocht naar manieren om personele fricties te verminderen en kwaliteitsimpulsen te bieden aan het werken in het onderwijs. Het project Plusleraar is een experiment dat tot doel heeft de vervanging bij afwezigheid in het primair onderwijs beter en structureler te regelen door het op een andere wijze inzetten van onderwijspersoneel.[5]

Rond het jaar 2000 had het primair onderwijs te kampen met tamelijk hoge ziekteverzuimpercentages.[6] Er was in die periode tevens sprake van een lerarentekort (vooral in de grote steden).[7] De combinatie van beide ontwikkelingen zorgde voor problemen met het regelen van vervanging van leraren omdat vervangingspools in die periode nagenoeg leeg waren.

Er werd gevreesd voor het ontstaan van een negatieve spiraal: een leraar wordt ziek of is om een andere reden afwezig → er moet een vervanger komen, maar die is niet te vinden → de directeur, ib'er en/of andere teamleden nemen lessen over → de taakbelasting bij de tijdelijke vervangers neemt toe → dit leidt tot hogere werkdruk en gevoelens van onvrede en mogelijk ook tot meer ziekte. Ook werd gevreesd dat leraren zich mogelijk pas ziek meldden als ze echt niet meer op hun benen konden staan, wat op zijn beurt weer zou kunnen leiden tot langdurig ziekteverzuim.[8]

Om de problemen met het vinden van vervanging te verminderen en om loopbaanperspectief te creëren voor oudere leerkrachten, is het concept van de plusleraar ontwikkeld. Het concept Plusleraar komt erop neer dat een bestuur of school één of meer vaste leraren aanwijst die invallen als groepsleraren afwezig zijn. Er werd daarbij met name gedacht aan ervaren en allround leraren die in principe van elke groep de lessen zouden kunnen overnemen. Naast vervanging zouden de plusleraren ook andere taken verrichten zoals begeleiding van nieuw personeel.

---

[5] Zie ++ Plusleraar: opbrengst en inzicht. Drie praktijkexperimenten, 2006, ITS.

[6] Bijvoorbeeld 8,7 procent in het basisonderwijs en 10,2 in het speciaal basisonderwijs. Zie ook Van Gennip et al (2004) *Min of meer plus. Evaluatie van de pilot plusleraar in het basisonderwijs*.

[7] Zie bijvoorbeeld Hwww.onderwijsarbeidsmarktbarometer.nlH.

[8] Zie ++ Plusleraar: opbrengst en inzicht. Drie praktijkexperimenten, 2006, ITS.

Deze constructie brengt, zo was de verwachting, een aantal voordelen met zich mee. Ten eerste behouden groepsleraren en directeuren hun eigen taken en hoeven zij niet meer plotseling in te vallen. De rust in de school blijft daardoor gehandhaafd. Een tweede voordeel is dat kinderen les krijgen van een geroutineerde kracht die niet is opgejaagd door andere taken die blijven liggen. Daardoor blijft de rust in de klas gehandhaafd en gaat de kwaliteit van het vervangingsonderwijs omhoog.
Het voordeel voor de plusleraar zelf is dat hij/zij een gevarieerder takenpakket krijgt (invallen met daarnaast ruimte voor andere taken) en een aparte positie binnen de school. Ten slotte is er ook winst voor startende leerkrachten die het vak nog onder de knie moeten krijgen. Zij krijgen de mogelijkheid om, onder begeleiding van de plusleraar, ervaring op te doen in een eigen, vaste groep. Het beroep van leraar kan hierdoor aantrekkelijker worden. Bovendien werd op termijn een inverdieneffect verwacht doordat het ziekteverzuim door Plusleraar kon gaan dalen (door minder lang doorwerken bij ziekte), hetgeen een structurele verlaging van de vervangingsvraag zou inhouden.

Voor het project Plusleraar werden drie concrete doelstellingen geformuleerd:
1. Het terugdringen van de vervangingsproblematiek.
2. Verbetering van de kwaliteit van het vervangingsonderwijs.
3. Daling van het ziekteverzuimpercentage met één procentpunt per jaar.

### 1.2.2 Opzet van het project

Aan de deelnemende besturen in het project Plusleraar werd een budget toegekend dat was gebaseerd op de gedeclareerde vervanging in het peiljaar 1999-2000. Dit bestond uit de betaalde premie, plus VDS- en WAO-premies. Dit budget mocht voor maximaal dertig procent voor andere taken dan vervanging worden ingezet.[9] Dit betekent dat bij meer dan dertig procent andere taken moest worden bijbetaald, evenals bij overschrijding van het totale budget. Inzet voor vervanging tussen zeventig en honderd procent leverde het bestuur extra formatie op.

In totaal hebben 32 besturen deelgenomen aan Plusleraar. Het project omvatte daarmee 183 scholen. Plusleraar I bestond uit de drie volgende ‘deelprojecten’:
1. Plusleraar basisonderwijs (vanaf schooljaar 2001-2002).
2. Plusleraar speciaal basisonderwijs (vanaf schooljaar 2003-2004).
3. Plusleraar scholen G36 (vanaf schooljaar 2003-2004).

In het najaar van 2005 kreeg het project met terugwerkende kracht per 1 augustus 2005 een doorstart in een versoberde variant (Plusleraar II). Met de voortzetting van het project Plusleraar in deze vorm wilden de initiatiefnemers

[9] Bij deelnemers van de eerste pilot is dit maximum niet gesteld.

bekijken of de kwalitatieve winst die met Plusleraar I was behaald, ook met een minder groot budget te behalen valt.

Een belangrijk verschil met Plusleraar I is dat het eigenrisicodragerschap van de besturen het uitgangspunt is geworden. Was er onder Plusleraar I nog een vangnet bij overschrijding van het budget wegens niet-beïnvloedbaar verzuim, dit is onder Plusleraar II vervallen.[10] Een tweede belangrijke verandering is dat over de projectperiode het budget voor de besturen geleidelijk met circa tien procent wordt verlaagd. Doordat voor sommige besturen het budget al op het minimale bedrag zat (dit mag nooit lager zijn dan de premie die wordt afgedragen aan het Vervangingsfonds plus de VDS- en WAO-gelden), neemt voor die besturen het budget echter niet verder af.

Aan het project Plusleraar II nemen twaalf besturen deel. Bij elkaar zijn er 71 scholen bij het vervolgproject betrokken. Twee besturen komen uit de eerste pilot (Plusleraar basisonderwijs) en tien uit het deelproject Plusleraar speciaal basisonderwijs.

### 1.2.3 Monitor Plusleraar I

**Invulling van het plusleraarschap**

Uit de evaluaties van de deelprojecten van Plusleraar I door ITS kwam naar voren dat het plusleraarschap op verschillende manieren geïnterpreteerd en was ingevoerd.[11] Op de meeste scholen was de invulling zoals beoogd: er waren één of enkele plusleraren aangesteld die zowel vervingen als overige taken uitvoerden. Een kwart van de deelnemende basisscholen koos echter voor een teamgerichte invulling.[12] In deze variant wordt de teamformatie met het (door het bestuur) toegekende budget versterkt, waarbij in overleg wordt bepaald wie welke taken, waaronder vervanging, verricht. Bij één bestuur (de Bestuurscommissie Openbaar Onderwijs Almere) werd door driekwart van de deelnemende basisscholen voor deze variant gekozen. Uit de evaluaties van ITS bleek verder dat bijna twee derde van de plusleraren beschikte over meer dan tien jaar onderwijservaring. Dit kwam overeen met de bedoeling om vooral ervaren leerkrachten tot plusleraar te benoemen.

**Gebleken opbrengsten[13]**

*Terugdringen van de vervangingsproblematiek*

Uit de monitor van Plusleraar I bleek bij de scholen die deelnamen aan het project, de vervangingsproblematiek te zijn afgenomen. Dat effect was niet bij alle deelprojecten even sterk. Wel bleek overal dat de ‘rust’ in school is toe-

[10] Niet-beïnvloedbaar verzuim is met name verzuim in verband met zwangerschap en bevalling.

[11] Zie ++ *Plusleraar: opbrengst en inzicht. Drie praktijkexperimenten*, 2006, ITS.

[12] Zie *Min of meer plus. Evaluatie van de pilot plusleraar in het basisonderwijs*, 2004, ITS.

[13] Zie ++ *Plusleraar: opbrengst en inzicht. Drie praktijkexperimenten*, 2006, ITS.

genomen doordat op school een plusleraar aanwezig is voor vervanging. Daarnaast ondervond degene die vervanging op school regelt, tijdwinst bij het vinden van vervanging en werd er minder vaak een beroep gedaan op leraren die op dat moment eigenlijk een andere taak zouden moeten vervullen.

*Verbetering van de kwaliteit van het vervangingsonderwijs.*
De verwachting was dat de kwaliteit van het vervangingsonderwijs zou verbeteren door de aanwezigheid van een vaste vervanger die bekend is met de werkwijze van de school en met de verschillende groepen. De kwaliteit van het vervangingsonderwijs is tijdens Plusleraar I inderdaad in de meeste gevallen aantoonbaar verbeterd, hoewel niet overal een duidelijk verschil met de matchscholen was.

*Daling van het ziekteverzuimpercentage op de deelnemende scholen met één procentpunt per jaar.*
Het verzuimpercentage daalde bij de scholen binnen het project iets sterker dan bij vergelijkbare scholen (hoewel niet significant). Gezien de landelijke daling van het ziekteverzuim werd destijds echter geconcludeerd dat deze daling niet exclusief toe te schrijven was aan het plusleraarschap.

### 1.2.4 Monitor Plusleraar II

Regioplan Beleidsonderzoek voert in opdracht van SBO de monitor Plusleraar II uit. Het onderzoek voor de monitor Plusleraar II bestaat uit drie fasen. Voor de eerste twee fasen van het onderzoek zijn twee kwantitatieve hoofdvragen geformuleerd:

1. Wat zijn redenen voor aan Plusleraar I deelnemende besturen om al dan niet aan Plusleraar II deel te nemen?
2. Is het concept Plusleraar met een verlaagd budget uitvoerbaar en wat zijn de gevolgen voor de kwalitatieve winst, zoals behaald in Plusleraar I?

Deze vragen zijn inmiddels beantwoord in twee afzonderlijke rapportages.[14]

**Bevindingen in de eerste fase van de monitor Plusleraar II**
De eerste deelrapportage heeft aangetoond dat de besturen die zijn gestopt met Plusleraar, de kosten en risico's negatiever beoordeelden en de opbrengsten lager. Bij de afweging om door te gaan met Plusleraar II hebben deze kosten voor hen de doorslag gegeven. De belangrijkste aspecten in die (ingeschatte) kosten waren de hoge gefixeerde VDS en de kosten voor niet-beïnvloedbaar verzuim. Bij de huidige deelnemers waren noch de hoge VDS noch het eigenrisicodragerschap aanleiding om deelname te heroverwegen.

[14] *Monitor Plusleraar II: Deelrapportage over redenen om te stoppen met het project Plusleraar* (2006) en *Monitor Plusleraar II: Eindrapport tweede meting* (2007).

**Bevindingen in de tweede fase van de monitor Plusleraar II**
Binnen de groep deelnemers aan Plusleraar II is sprake van variatie in de manier waarop het plusleraarschap wordt ingevuld. De meeste besturen kiezen voor het aanwijzen van plusleraren, maar er is ook een groot bestuur (de Bestuurscommissie Openbaar Onderwijs, Almere) dat een deel van het budget als extra formatie verdeelt over de scholen, waarbij er geen vaste vervangers worden aangewezen. Wat betreft de bao-scholen beschikken we van één bestuur (De Basis, Arnhem) over de achtergrondgegevens van de plusleraren. Hieruit blijkt dat de Arnhemse plusleraren in het eerste jaar van Plusleraar II iets ouder waren en meer ervaring hadden dan de Arnhemse plusleraren die aan de laatste meting van Plusleraar I meededen. Op de deelnemende sbao-scholen waren de plusleerkrachten jonger en minder ervaren dan ten tijde van Plusleraar I.

De resultaten van de tweede fase van het onderzoek zijn als volgt samengevat:
Op de sbao-scholen zijn de opbrengsten onder Plusleraar II behouden voor wat betreft het regelen van vervanging en de kwaliteit van de vervangingslessen. In het basisonderwijs zijn de opbrengsten eveneens behouden hoewel een groot bestuur te maken heeft met minder tijdwinst bij het regelen van vervanging. Voor sbao en bao gezamenlijk kunnen we concluderen dat de vermindering van het budget niet heeft geleid tot een vermindering van de kwaliteit van het vervangingsonderwijs.

Het gemiddelde ziekteverzuim in de deelnemende scholen is in het eerste jaar van Plusleraar II gedaald ten opzichte van het laatste jaar van Plusleraar I. De dalende trend van de voorgaande jaren heeft zich voortgezet. In de vergelijkbare scholen en in de populatie heeft de daling echter ook doorgezet, waardoor de daling in de plusleraarscholen niet kan worden toegeschreven aan het project Plusleraar II.

**Derde fase: kwalitatieve meting**
Voor de derde en laatste fase van de monitor Plusleraar II zijn twee hoofdvragen geformuleerd:

3a Op welke wijze organiseren scholen en besturen vervanging wanneer daar een deel van de formatie voor wordt gereserveerd?
3b Waarom en onder welke voorwaarden levert de door scholen gekozen systematiek een bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van vervanging en vermindering van de vervangingsproblematiek?

De eerste hoofdvraag valt uiteen in twee deelvragen:

1. Op welke wijze wordt binnen de scholen en besturen de systematiek van vervanging (met behulp van voor vervanging gereserveerde formatie) *budgettair* geregeld, en zijn hierbij knelpunten te onderkennen?
2. Op welke wijze wordt binnen de scholen en besturen de systematiek van vervanging (met behulp van voor vervanging gereserveerde formatie) *organisatorisch* geregeld?

De tweede hoofdvraag valt eveneens uiteen in een aantal deelvragen:
1. Wat zijn de organisatorische opbrengsten van deze wijze van vervangen?
2. Wat zijn de kwalitatieve opbrengsten van deze wijze van vervangen?
3. Zijn er opbrengsten op het gebied van verzuim?
4. Wat werkt in vervanging en waarom?

Om zo veel mogelijk inzicht te verwerven in de werking van voor vervanging gereserveerde formatie, hebben we gezocht naar zo veel mogelijk variatie in de manier van formatie reserveren. Plusleraarscholen vormen in die zin één variant. Daarom wordt naast scholen die deelnemen aan Plusleraar II ook gekeken naar scholen waar het reserveren van formatie voor vervanging op een andere manier is georganiseerd.

Het onderzoek heeft de vorm van casestudies. Voor elke case verzamelen we gegevens uit verschillende bronnen. De analyses van de cases kunnen afzonderlijk als good practices worden gelezen. Door cases met elkaar te vergelijken kunnen we tevens uitspraken doen over wat onder welke omstandigheden goede manieren zijn om de vervanging te regelen. De casestudies beogen geen landelijke representativiteit. Ze bieden wel inzicht in de werking van alternatieve manieren van het organiseren en financieren van vervanging, maar kunnen niet worden gebruikt om uitspraken te doen over de voor vervanging benodigde formatieomvang.

## 1.3 Opzet en aanpak casestudies

### 1.3.1 Selectie van scholen

Bij de selectie van cases is allereerst gezocht naar cases binnen het project Plusleraar. Daarnaast zijn besturen gezocht die niet aan het project deelnemen maar wel formatie reserveren voor vervanging. Een zoektocht met behulp van de opdrachtgever, informatie over afhakers van Plusleraar I en een search op internet leverde de volgende mogelijkheden op voor selectie van niet-plusleraarcases:

- De vervangingspool van Personeelscluster Oost-Nederland (PON). Deze vervangingspool wordt door meerdere besturen in stand gehouden onder specifieke voorwaarden (met toestemming van het Vervangingsfonds) waaronder een minimaal vervangingspercentage van 96 procent.[15]

[15] Aanvankelijk was de afspraak met het Vervangingsfonds dat de poolers voor minstens 85 procent zouden worden ingezet. Al snel bleek echter dat er weinig gebruik werd gemaakt van de vrije ruimte en dat de continuïteit van de vervanging niet altijd was gegarandeerd – mede door de vereiste dat de poolers eerst ‘opgesoupeerd’ dienden te worden voordat andere invallers konden worden aangetrokken. Al enkele maanden na de start is daarom met het Vervangingsfonds afgesproken dat in ruil voor het opheffen van dit vereiste het gegarandeerde inzetpercentage omhoog ging van 85 procent naar 92 procent. Later is in overleg met het Vervangingsfonds besloten de pool twee keer zo groot te maken. In ruil daarvoor ging het inzetpercentage verder omhoog (naar 96%), waardoor de kosten voor het Vervangingsfonds gelijk bleven.

- Het bestuur Primair Openbaar Onderwijs Den Haag (POO) reserveert een deel van de formatie voor vervanging.
- Besturen die een vervangingspool van het Vervangingsfonds in stand houden.

Uitgangspunten bij de selectie van de plusleraarscholen waren: variatie in schooltype (basisonderwijs en speciaal onderwijs), variatie in de invulling van het plusleraarschap (wordt de plusformatie verdeeld over alle leerkrachten van de school of is er sprake van één of meer vaste vervangers?) en variatie in de wijze waarop de directeuren van de scholen de opbrengsten van Plusleraar II inschatten (aan de hoge of aan de lage kant).[16]

Uitgangspunt bij de selectie van de niet-plusleraarscholen waren variatie naar schooltype en naar vervangingssystematiek.
Alle door ons benaderde plusleraarscholen en besturen waren bereid aan het onderzoek mee te werken. Onder de niet-plusleraarscholen was één bestuur niet bereid tot medewerking wegens drukte van de betrokken directeuren.
Er zijn in totaal negen scholen en zeven besturen bij de casestudies betrokken. De deelnemende besturen en scholen worden weergegeven in tabel 1.1.

**Tabel 1.1 Deelnemers aan de casestudies**

| School | Type | Deelnemer PL II | Bestuur | Vormgeving vervanging |
|---|---|---|---|---|
| Pieter Brueghel-school | BAO | Ja | De Basis, Arnhem | Vaste vervangers (plusleraren) |
| De Zeetuin | BAO | Ja | BCOO, Almere | Geen vaste vervangers |
| Flevoschool | BAO | Ja | BCOO, Almere | Geen vaste vervangers |
| Het Universum | SBAO | Ja | SDAN Amsterdam Noord | Vaste vervangers (plusleraren) |
| Het Overpad | SBAO | Ja | Signum, Den Bosch | Vaste vervangers (plusleraren) |
| De Startbaan | BAO | Nee | POO, Den Haag | Vaste vervangers (geen plusleraren) |
| Jozefschool | BAO | Nee | Sophia Stichting, Voorhout | Vervangingspool van het Vf |
| Prinses Beatrixschool | SBAO | Nee | PON | Bovenbestuurlijke vervangingspool van het Vf |
| De Pas | BAO | Nee | PON | Bovenbestuurlijke vervangingspool van het Vf |

[16] Hierbij ging het om: het oordeel over het functioneren van het plusleraarschap in de school, ervaren tijdwinst bij het regelen van vervanging en het oordeel over de kwaliteit van de vervangingslessen.

### 1.3.2 Dataverzameling

Voor elke case is informatie verzameld uit verschillende bronnen:

- vertegenwoordiger(s) van het bestuur (face-to-face-interview);
- de schooldirecteur (face-to-face-interview);
- plusleraren/vaste vervangers en leerkrachten (groepsgesprek).

De bestuursvertegenwoordigers zijn vooral bevraagd over de budgettaire aspecten van de vervanging en het waarom van de gekozen wijze van vervangen. In de interviews met directeuren en de groepsgesprekken met leerkrachten lag het accent op de daadwerkelijke organisatie (op school-niveau) van de vervanging en de opbrengsten (onderwijskundig en organisatorisch) van de gekozen wijze van vervangen. Zie bijlage 1 voor een overzicht van geïnterviewde personen en bijlage 2 voor de gebruikte itemlijsten.

## 1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bestaat uit de casebeschrijvingen van de deelnemende scholen. In hoofdstuk 3 komt de wijze van organiseren van vervanging binnen de cases aan de orde, waarbij zowel organisatorische als budgettaire aspecten worden beschreven. In hoofdstuk 4 behandelen we de opbrengsten van de vervangingssystematiek. In dit hoofdstuk zullen we tevens nagaan wat ‘de werkzame bestanddelen’ zijn van de verschillende onderzochte varianten in de organisatie van vaste vervanging. Hoofdstuk 5 ten slotte bevat de conclusies.

# 2 CASEBESCHRIJVINGEN

In dit hoofdstuk worden de casebeschrijvingen van de deelnemende scholen gepresenteerd. Wanneer het gaat om twee scholen onder hetzelfde bestuur, worden deze gezamenlijk beschreven.

Eerst komen de plusleraarscholen:
- bao Pieter Brueghel;
- bao De Zeetuin en bao De Flevoschool;
- sbao Het Universum;
- sbao Het Overpad.

Daarna volgen de casebeschrijvingen van de niet-plusleraarscholen:
- bao De Startbaan;
- bao De Jozefschool;
- sbao Prinses Beatrix en bao De Pas.

## 2.1 Bao Pieter Brueghel

**Het bestuur**
De Pieter Brueghelschool valt onder het bestuur van 'De Basis' te Arnhem. Dit bestuur omvat zeventien openbare basisscholen, waarvan één voor speciaal basisonderwijs.[17] Het bestuur doet met alle scholen mee aan Plusleraar II. Het leerlingaantal ligt rond 4700 en groeit nog steeds. Het verzuim ligt op 4,7 procent. Rond de tijd dat men met plusleraar begon lag het rond de 12 procent. De gemiddelde uitstroom ligt rond de 5 à 8 procent. De vacature-vervulling verloopt goed. Vergrijzing is tot nu toe geen probleem.

*Redenen voor het bestuur om te kiezen voor deelname aan Plusleraar*
Deze beslissing is genomen voordat de respondent die wij hebben geïnterviewd, bij het bestuur kwam werken. Voor zover haar informatie reikt, onderschreef het bestuur de doelen van het project (onder andere aanpakken van verzuim, rust in de school en betere kwaliteit van de vervangingslessen).

*Verdeling van het vervangingsbudget over de scholen*
Het vervangingsbudget gaat voor een gedeelte direct naar de scholen, die daarmee de kortdurende vervanging moeten oplossen. De rest is bestemd voor het vervangen van verloven en langdurig verzuim en wordt bovenschools beheerd. De scholen kunnen hier in voorkomende gevallen een beroep op doen. Het komt erop neer dat alle scholen ongeveer een 'hele baan' extra hebben.

[17] De sbao-school van dit bestuur is ten tijde van Plusleraar I als onderdeel van de pilot plusleraar basisonderwijs gemonitord.

De Pieter Brueghelschool heeft in het schooljaar van 2007-2008 van het bestuur 1,3 fpe (formatieplaatseenheden) aan budget gekregen, wat 1,3 fte aan formatie heeft opgeleverd. Afgezet tegen de formatie voor leerkrachten per 1 oktober 2006 komt dat neer op 6,5 procent vervangingsformatie.[18]

*Budgetbewaking*
De personeelsadviseur bewaakt het plusleraarbudget. De afspraak daarbij is dat iedere school van het bestuur binnen zijn financiële kaders blijft. De bovenschoolse 'buffer' is er om het financiële risico te beperken.

**De Pieter Brueghelschool**
De school heeft in totaal 431 leerlingen, verdeeld over twee locaties. Het leerlingaantal is de afgelopen tijd gegroeid. Het verloop onder de leerkrachten is miniem. De vacaturevervulling is geen probleem. Het verzuim lag vorig schooljaar (2006-2007) op drie procent.

*Inzet van het vervangingsbudget*
Het vervangingsbudget wordt ingezet voor vaste vervangers (plusleraren). De 1,3 fte vervangingsformatie is verdeeld over één fulltime plusleraar, de adjunct-directeur en een leerkracht. Ict-werk is de belangrijkste overige taak van de plusleerkracht. In het convenant dat De Basis met SBO heeft gesloten, is geen afspraak opgenomen over het administreren van het percentage overige taken per plusleerkracht.

*Het regelen van vervanging*
Leerkrachten melden zich ziek bij de conciërge. Deze geeft vervolgens aan de plusleraar door dat hij moet gaan invallen. Als er meerdere zieken zijn, wordt er gewerkt met een vervangingsrooster waarop per dag te zien is wie er, behalve de plusleraar, beschikbaar zijn voor vervanging. Het rooster is uitgewerkt tot en met vier zieken. Als er meer dan vier zieken zijn, wordt er een klas verdeeld. De kortdurende vervanging wordt, ook als het gaat om veel zieken ineens, binnen het team opgelost. Voor langdurige vervanging neemt de directeur contact op met het bestuur, dat vervolgens op zoek gaat naar een vervanger.

*Organisatorische opbrengst*
Het kost de directeur met Plusleraar veel minder moeite om de vervanging te regelen dan op de reguliere manier (met een vervangingspool). Het naar huis sturen van klassen is voor haar een onbekend fenomeen.

*Kwalitatieve opbrengst*
Zowel de directeur als de leerkrachten zijn tevreden over de kwalitatieve opbrengsten van Plusleraar. Bij Plusleraar verloopt de start van de dag rustig,

[18] Regioplan beschikt voor de Arbeidsmarktbarometer primair onderwijs over een bestand met scholen en achtergrondgegevens dat is gebaseerd op de Integrale Leerlingentellingen per 1 oktober van elk jaar. We ontvangen dit bestand jaarlijks van het CFI. Het meest actuele bestand is gebaseerd op de gegevens van 1 oktober 2006.

ondanks dat er wordt vervangen. Inhoudelijk kan een klas ook gewoon verder, omdat er niet met noodprogramma's hoeft te worden gewerkt. De plusleraar kent de bijzonderheden van de kinderen en de methoden die er in de school worden gebruikt. De kwaliteit van de vervangingslessen is goed (en hoger dan vóór Plusleraar). Volgens de leerkrachten is er niet alleen kwalitatieve winst geboekt omdat de plusleraar bekend is met de kinderen en de lesmethoden, maar ook omdat de plusleraar deel uitmaakt van het team. De plusleraar voelt zich hierdoor echt verantwoordelijk voor de kwaliteit van de vervanging op de school en kan hier ook op worden aangesproken. Hij is immers, in tegenstelling tot een vervanger van buiten, niet meteen weer weg zodra de groepsleerkracht weer beter is.

*Opbrengsten op het gebied van verzuim*
Het plusleraarsysteem geeft volgens de directeur niet alleen rust bij vervanging wegens ziekte, maar kan ook worden ingezet als er even kort een klas moet worden overgenomen. Doordat het team meer 'lucht' krijgt, wordt het werk minder hectisch en worden mensen misschien ook minder snel ziek. Volgens de leerkrachten is het niet zo dat mensen zich eerder ziek melden wanneer sprake is van ruimte in de formatie. Het is meer een eigenschap van de beroepsgroep om toch zo lang mogelijk door te lopen. Iedereen voelt zich immers verantwoordelijk voor zijn groep (en sommigen geven hun groep ook niet graag uit handen). Een voordeel van de plusleraar is volgens hen dat leerkrachten die ziek thuis zitten, zich nu minder zorgen hoeven te maken over de kwaliteit van de vervanging van hun klas.

## 2.2 Bao De Zeetuin en bao De Flevoschool

**Het Bestuur**
De Zeetuin en De Flevoschool vallen beide onder de Bestuurscommissie Openbaar Onderwijs (BCOO) te Almere. Dit bestuur omvat 48 basisscholen, waaronder drie voor speciaal basisonderwijs.[19] Het bestuur doet met 41 baoscholen mee aan Plusleraar II.
In de periode voor plusleraar had het bestuur te kampen met een lerarentekort, veel verloop en een hoog ziekteverzuim. Op dit moment lukt het de vacatures te vervullen. Het verloop onder leerkrachten is minder geworden. Het verzuimpercentage lag vorig schooljaar (2006-2007) op 7,2 procent. Het lerarenkorps bevindt zich rond het landelijk gemiddelde wat betreft vergrijzing. Er vallen op dit moment geen lessen uit. Tachtig procent van het ziekteverlof wordt vervangen.

[19] De sbao-scholen van dit bestuur zijn ten tijde van Plusleraar I als onderdeel van de pilot plusleraar basisonderwijs gemonitord.

*Redenen voor het bestuur om te kiezen voor deelname aan Plusleraar*
Het project Plusleraar gaf het bestuur de mogelijkheid leerkrachten aan zich te binden en de vervanging binnen de scholen op te lossen.

*Verdeling van het vervangingsbudget over de scholen*
Het bestuur gebruikt het plusleraarbudget (dat is gebaseerd op de 41 deelnemende bao-scholen) om alle 45 bao-scholen van het bestuur, waaronder De Zeetuin en De Flevoschool, twee procent extra formatie te geven. Hiermee lossen ze de kortdurende vervanging op. De drie sbao-scholen van het bestuur krijgen een hoger percentage en moeten daarvan zowel de kortdurende als de langdurige vervanging regelen. Het overgebleven budget wordt bovenschools beheerd. Scholen kunnen hierop (in overleg met het bestuur) een beroep doen als ze langdurige vervanging nodig hebben. Er wordt dan een invaller van buiten geregeld met behulp van een vervangingspool van de IJsselgroep.[20]
Wanneer een school te kampen heeft met zo veel zieken dat de twee procent al in gebruik is, kan ook een beroep worden gedaan op de bovenschools beheerde gelden voor kortdurend verzuim. Het bestuur heeft in het convenant met SBO afgesproken dat zij zich (indien gewenst) moet kunnen verantwoorden voor de totale vervangingsinzet van de plusleraren. Het percentage overige taken hoeft dus niet per 'plusleraar' te worden bijgehouden.[21] Beide schooldirecteuren uit Almere geven overigens aan dat de vervangingsformatie helemaal opgaat aan vervanging: er blijft niets over voor overige taken.
*Budgetbewaking*
Het bestuur heeft met de directeuren afgesproken dat het budget taakstellend is. Het bestuur zegt tot nu toe nog niet te zijn geconfronteerd met de situatie dat het budget van de scholen op is (ook niet in Plusleraar I).
De constructie met de IJsselgroep kan volgens het bestuur worden gezien als een 'flexibele schil' die nodig is vanwege de variaties in het leerlingaantal. Op deze manier wordt het financiële risico beperkt.

**De Zeetuin**
Op De Zeetuin was het verloop de afgelopen jaren klein. Het verzuim is gewoonlijk laag, maar viel vorig schooljaar toevallig hoog uit. De Zeetuin is qua leerlingaantal (rond de 300) een gemiddelde school. Het leerlingaantal is stabiel.

[20] De IJsselgroep is een maatschappelijke onderneming op het gebied van educatieve dienstverlening en opleiding. Het mobiliteitscentrum van de IJsselgroep beheert vervangingspools in Doetinchem en in Almere. De samenwerking met de IJsselgroep bevindt zich momenteel nog in de pilotfase.

[21] De scholen van het bestuur in Almere geven per jaar een naam aan het bestuur door. Diegene geldt dan voor dat schooljaar als plusleraar.

*Inzet van het vervangingsbudget*
De vervangingsformatie wordt niet ingezet voor vaste vervangers, maar als ambulante tijd aan de formatie van de school toegevoegd.[22] Los van het project Plusleraar zijn de klassen enige jaren geleden iets groter gemaakt, zodat leraren iets meer ambulante tijd hebben. Degenen die ambulante tijd hebben, doen de vervanging. De vervanging blijkt de afgelopen paar jaar steeds (ongeveer) door drie dezelfde leerkrachten/onderwijsassistenten te zijn verricht.

*Het regelen van vervanging*
Wanneer een leerkracht zich ziekmeldt, raadpleegt de directeur een overzicht waarop hij kan zien of er in de bouw waar de zieke werkt, een collega ambulant is en dus kan gaan vervangen.[23] Wanneer dat niet het geval is zoekt hij in andere bouwen naar een ambulante collega. Als dat niets oplevert gaat hij na of de ib'er kan invallen of ten slotte hijzelf. Mocht dit allemaal niet lukken, dan wordt de klas naar huis gestuurd. Bij langdurig verzuim wordt (in overleg met het bestuur) ook meteen contact opgenomen met de invalpool van de IJsselgroep. Kortdurende vervanging (twee weken of korter) wordt, ook als het gaat om veel zieken ineens, binnen het team opgelost.

*Organisatorische opbrengst*
De directeur geeft aan dat het regelen van vervanging gemakkelijker is geworden. Ten tijde van het 'grote lerarentekort' was er soms echt geen inval beschikbaar en werden er beduidend vaker klassen naar huis gestuurd.

*Kwalitatieve opbrengst*
Zowel de directeur als de leerkrachten van De Zeetuin zien kwalitatieve opbrengsten in Plusleraar. De leerkrachten en de kinderen kennen elkaar en de methode. De kinderen gaan hierdoor de invaller minder 'uitproberen', wat rust geeft voor beide partijen. De kwaliteit van de vervangingslessen is goed (en hoger dan vóór Plusleraar).

*Opbrengsten op het gebied van verzuim*
De directeur is van mening dat er geen relatie bestaat tussen het plusleraar-project en het ziekteverzuimpercentage. De leerkrachten geven aan dat de voor vervanging gereserveerde formatie de directeur meer 'ademruimte' heeft gegeven. Of je als leerkracht doorloopt terwijl je eigenlijk ziek bent, is volgens hen echter meer een kwestie van instelling dan dat het afhangt van de omgeving.

[22] In de beginperiode van Plusleraar I was er op de Zeetuin wel een vaste vervanger (plusleraar).

[23] De directeur probeert de formatie elk jaar zo in te delen dat er voor zo veel mogelijk dagen in de week (dit schooljaar zijn dat er drie) per bouw een leraar is die ambulant is en dus indien nodig de inval in die bouw (of een andere) voor z'n rekening kan nemen.

**De Flevoschool**
Het verloop is beperkt. Het verzuim ligt rond de twee procent en wordt min of meer geheel vervangen. Sinds een jaar of vier groeit de school weer in leerlingaantal. De school heeft op dit moment 175 leerlingen. Er is sprake van een evenwichtige leeftijdsopbouw in het team. De vacatures worden vervuld.

*Inzet van het vervangingsbudget*
Op De Flevoschool wordt de vervangingsformatie, net als bij De Zeetuin, niet ingezet voor vaste vervangers, maar als ambulante tijd toegevoegd aan de formatie van de school. Het vervangingswerk blijkt de afgelopen paar jaar echter wel voor het grootste gedeelte (ongeveer) door drie dezelfde leerkrachten/onderwijsassistenten te zijn verricht.

*Het regelen van vervanging*
Wanneer op De Flevoschool een leerkracht ziek is, gaat de directeur na om welke locatie het gaat (De Waterlandschool of De Flevoschool) en belt hij de locatieleider. Vervolgens zoekt de locatieleider een leerkracht met ambulante tijd, zodat die kan gaan vervangen. Echter, als de ambulante taken van deze leerkracht niet kunnen wachten, gaan deze voor en wordt de klas verdeeld. Hoewel het niet de bedoeling is, komt het ook wel eens voor dat de ib'er of de locatieleider voor de klas gaan staan. Het is tot nu toe nog niet voorgekomen dat er zo veel verzuim tegelijk was dat een klas naar huis moest worden gestuurd. Bij langdurig verzuim wordt (in overleg met het bestuur) ook meteen contact opgenomen met de invalpool van de IJsselgroep. Kortdurende vervanging (twee weken of korter) wordt, ook als het om veel zieken ineens gaat, binnen het team opgelost.

*Organisatorische opbrengst*
De directeur geeft aan dat vervanging regelen gemakkelijker is geworden. Er hoeven sinds Plusleraar geen klassen meer naar huis te worden gestuurd.

*Kwalitatieve opbrengst*
De directeur is van mening dat de opvang van de kinderen goed verloopt. De werkwijze van de leerkrachten is helemaal afgestemd op het eventueel kunnen verdelen van de klas. De leerkrachten geven aan dat je als invaller, hoewel je de kinderen en de methode kent, eigenlijk vooral bezig bent met het 'draaiend houden' van een klas. De kwaliteit van de vervanging is volgens hen goed genoeg, maar kan niet tippen aan de vaste groepsleerkracht.

*Opbrengsten op het gebied van verzuim*
De directeur van De Flevoschool denkt dat Plusleraar wel een positieve invloed heeft gehad op het verzuim, maar geeft meteen ook aan dat dat moeilijk te meten is. Bovendien was het ziekteverzuim vóór Plusleraar ook al erg laag. Er is volgens de leerkrachten geen sprake van druk om te komen werken terwijl je eigenlijk ziek bent. 'Ziek is ziek. Dat was vóór Plusleraar ook al zo.' Volgens de leerkrachten blijven ze echter toch vaak doorwerken tot ze echt niet meer kunnen.

## 2.3 Sbao Het Universum

**Het bestuur**
Het Universum valt onder het Openbaar Schoolbestuur Amsterdam-Noord. Dit bestuur omvat 15 basisscholen, waarvan één voor speciaal basisonderwijs (Het Universum). Het bestuur doet alleen met Het Universum mee aan Plusleraar II. Voor de rest van de scholen wordt gebruik gemaakt van een vervangingspool van het Vervangingsfonds.
Er zijn in totaal ongeveer 3800 leerlingen. Het leerlingaantal is dit jaar enigszins gedaald. Het ziekteverzuim is de laatste jaren gedaald (van 12% vier jaar geleden naar 9% nu). De vacatures die zullen gaan ontstaan door de vergrijzing kunnen naar verwachting worden opgevangen door de formatiedaling met de nieuwe gewichtenregeling.

*Redenen voor het bestuur om te kiezen voor deelname aan Plusleraar*
Het initiatief voor deelname kwam vanuit de school. Er was sprake van een hoog ziekteverzuim en de schooldirectie onderschreef de doelstellingen van het project. Het bestuur heeft vervolgens ingestemd.[24]

*Verdeling van het vervangingsbudget over de scholen*
Het bestuur sluist het plusleraarbudget in zijn geheel door naar de school. Het budget is bestemd voor zowel kortdurende als langdurige vervanging. Er is dit jaar drie fte aan plusleraarformatie beschikbaar, verdeeld over vier plusleerkrachten. Afgezet tegen de formatie per 1 oktober 2006, komt dat neer op 11,5 procent vervangingsformatie.

*Budgetbewaking*
De schooldirecteur en de coördinator personeelszaken van het bestuur bewaken gezamenlijk de begroting van het plusleraarbudget. Bij een dreigende overschrijding wordt er gezocht naar een oplossing. Het financiële risico dat het bestuur loopt, is gering omdat het slechts met één van de vijftien scholen aan het plusleraarproject meedoet.

**Het Universum**
Het leerlingaantal van Het Universum is de laatste jaren met kleine stapjes gedaald en ligt nu op 166. Het ziekteverzuim is dit schooljaar ongeveer zeven procent. In de periode voor plusleraar is het verzuim ook wel eens dertien procent geweest. Nagenoeg al het verzuim wordt vervangen. De school gaat last krijgen van de vergrijzing: een aantal leerkrachten is al 61 jaar. De directeur verwacht echter geen problemen met de vacaturevervulling omdat de sbao-scholen sinds ‘Weer Samen Naar School’ alleen maar kleiner worden.

[24] De beslissing om deel te nemen aan Plusleraar was al genomen voordat de respondent die wij hebben geïnterviewd bij het bestuur kwam werken.

*Inzet van het vervangingsbudget*
Het vervangingsbudget wordt ingezet voor vaste vervangers (plusleraren). Deze zijn het grootste deel van hun tijd kwijt aan vervanging van ziekte. Daarnaast vervangen zij kleine verloven (meest zorgverlof). Daarna komen overige taken zoals ondersteuning in de klassen.

*Het regelen van vervanging*
De directeur bepaalt welke plusleraar wie vervangt. De locatieleider (de school heeft twee locaties) kijkt naar de inzetbaarheid van de plusleraren en indien nodig wordt er wat geschoven. Bijna alle plusleraren worden momenteel ingezet op langdurige vervanging. Bij veel ziekte ineens wordt er geen extra vervanging geregeld. Alle vervanging wordt binnen het team opgelost.

*Organisatorische opbrengst*
De directeur is veel minder tijd kwijt aan de plusleraaradministratie dan zij vroeger kwijt was aan het regelen van vervanging.[25] Er hoeven ook bijna geen klassen meer naar huis te worden gestuurd.

*Kwalitatieve opbrengst*
De kwaliteit van de vervangingslessen is goed, volgens de directeur. De plus-leerkrachten zijn mensen die tot het team behoren, hetgeen rust, orde en regelmaat brengt. Ook de leerkrachten zijn van mening dat er rust is (zowel in het team als in de klas) en vinden de vervanging kwalitatief veel beter dan in de periode vóór Plusleraar (toen vervangen eigenlijk neerkwam op ‘bezig-houden’). Een belangrijke voorwaarde voor een goede kwaliteit van de vervanging is volgens hen echter wel dat de zieke leerkracht ‘zijn spullen goed op orde heeft’.

*Opbrengsten op het gebied van verzuim*
De directeur vindt het lastig te zeggen of er een relatie is tussen Plusleraar en het verzuimpercentage. Op het kortdurend verzuim zou het volgens haar wel invloed kunnen hebben. De directeur merkt namelijk dat zij leerkrachten die toch komen werken terwijl ze eigenlijk ziek zijn, eerder naar huis stuurt dan vroeger. In overeenstemming hiermee gaven de leerkrachten in hun groeps-gesprek aan dat voor hen de druk om toch te gaan werken wanneer je ziek bent, minder is geworden. ‘Je ‘durft’ ziek te zijn’.

[25] De administratie die deelname aan Plusleraar met zich meebrengt, verzorgt de school zelf en niet het bestuur.

## 2.4 Sbao Het Overpad

**Het bestuur**
Het Overpad valt onder het bestuur van Signum te Den Bosch. Dit bestuur omvat 23 basisscholen op bijzondere grondslag (rooms-katholiek), waarvan één voor speciaal basisonderwijs (Het Overpad). Het bestuur doet met de sbao-school mee aan Plusleraar II. Voor de rest van de scholen van het bestuur wordt gebruik gemaakt van een vervangingspool van het Vervangingsfonds, een eigen invalpool met leerkrachten in dienst van het bestuur en een invalpool die het bestuur deelt met andere besturen. De scholen van Signum hebben samen ongeveer 6500 leerlingen. Dit aantal is stabiel. Het verloop is niet hoog. Het verzuim onder onderwijzend personeel is de afgelopen jaren gedaald en ligt momenteel op zes procent. Vergrijzing speelt een rol. De vacaturevervulling voor onderwijzend personeel verloopt echter goed.

*Reden voor het bestuur om te kiezen voor deelname aan Plusleraar*
Het Overpad was al een plusleraarschool voordat deze school aan Signum werd toegevoegd.[26] Signum onderschrijft de doelstellingen van het plusleraarproject. Daarnaast biedt Plusleraar kansen om op schoolniveau een goed, integraal personeelsbeleid te creëren. Ook extra taken kunnen verrichten is gunstig.

*Verdeling van het vervangingsbudget over de scholen*
Het bestuur sluist het plusleraarbudget in zijn geheel door naar Het Overpad. Het budget is bestemd voor zowel kortdurende als langdurige vervanging. Er is dit schooljaar relatief veel vervangingsbudget beschikbaar, omdat overschotten van de twee voorgaande schooljaren mochten worden meegenomen. Tot 1 januari 2008 is er zeven fte beschikbaar, verdeeld over tien plusleraren. Afgezet tegen de formatie per 1 oktober 2006 komt dat neer op 14,3 procent vervangingsformatie. Na januari 2008 wordt dat weer minder, omdat er dan leerkrachten van verlof terugkomen.

*Budgetbewaking*
Het plusleraarbudget wordt bewaakt door de adjunct-directeur van de school en door de beleidsmedewerker personeelszaken van het bestuur. Indien overschrijding dreigt, vindt er overleg plaats. Het bestuur loopt weinig financieel risico omdat Het Overpad de enige school is die meedoet aan het Plusleraarproject.

**Het Overpad**
Het verloop is laag. Het verzuim van de leerkrachten ligt dit schooljaar op 6,4 procent. Nagenoeg al het verzuim wordt vervangen. Op dit moment zijn er 385 leerlingen. De gemiddelde leeftijd van het lerarenkorps is vrij hoog. Er worden echter geen problemen met de vacaturevervulling verwacht.

[26] Het Overpad valt sinds het schooljaar 2001-2002 (het eerste jaar van Plusleraar I) onder het bestuur van Signum.

*Inzet van het vervangingsbudget*
Het vervangingsbudget wordt ingezet voor vaste vervangers (plusleraren). De plusleraren zijn gekoppeld aan een bouw. De school streeft ernaar dat de omvang van de overige taken overeenkomt met de afspraken die daarover in het convenant met SBO zijn gemaakt. De overige taken vinden, voor zover dat mogelijk is, plaats binnen de bouw waaraan de plusleraar is gekoppeld. Onder de overige taken vallen onder andere: muziekles, dyslexietraining, remedial teaching, toetsafname en leerkrachtondersteuning.

*Het regelen van vervanging*
Een ziekmelding komt binnen bij de administratie of de afdelingsleider. Als er geen plusleraar beschikbaar is, raadpleegt de afdelingsleider het afdelingsoverzicht en desnoods het schooloverzicht. Daarbij wordt per geval bekeken of het een goed idee is om iemand uit een andere bouw te laten invallen. Zowel kortdurende als langdurige vervanging wordt binnen het team opgelost. Alleen bij veel langdurig verzuim wordt extra vervanging geregeld. De adjunct-directeur neemt dan contact op met de coördinator van de invalpool van Signum en voert vervolgens gesprekken met eventuele invallers.

*Organisatorische opbrengst*
De adjunct-directeur is van mening dat de vervangingsproblematiek minder groot is geworden. Het komt alleen in piekperiodes voor dat de extra formatie niet toereikend is voor alle vervanging. In dat geval nemen klassenassistenten (onder supervisie van een leerkracht) klassen over of gaat de afdelingsleider voor de groep staan. Het komt slechts een enkele keer voor dat er een klas naar huis wordt gestuurd.

*Kwalitatieve opbrengst*
De adjunct-directeur is van mening dat de kwaliteit van de vervangingslessen goed is. In de periode vóór Plusleraar, toen er nog werd ingevallen door invallers van buiten, was de kwaliteit slecht. Ook de leerkrachten zien kwalitatieve opbrengsten van het plusleraarproject. De kwaliteit van de vervanging is volgens de leerkrachten echter vooral beter geworden omdat er nu meer lessen worden vervangen. Verder noemen de leerkachten als opbrengsten van het project: de rust in de school, het feit dat alles gewoon door kan gaan en het feit dat de leerlingen geen vreemde gezichten zien.

*Opbrengsten op het gebied van verzuim*
De adjunct-directeur geeft aan dat ziekteverzuim moeilijk in verband is te brengen met Plusleraar. Ziekteverzuim is immers grillig en wordt door veel factoren beïnvloed. Zij is er zeker van dat leerkrachten zich niet ‘onterecht’ ziekmelden. Het komt voor dat leerkrachten in overleg met de afdelingsleider even thuis blijven om langdurig ziekteverzuim te voorkomen. De leerkrachten denken niet dat er een relatie bestaat tussen het plusleraarproject en de mate van verzuim. Leerkrachten zijn volgens hen zo betrokken bij hun kinderen dat ze vaak toch doorlopen als ze eigenlijk ziek zijn.

## 2.5 Bao De Startbaan

**Het bestuur**
De Startbaan valt onder het bestuur van Primair Openbaar Onderwijs (POO) in Den Haag. Dit bestuur bestaat uit 57 scholen, waaronder vijf sbao-scholen en vijf scholen voor speciaal onderwijs (wec-scholen). Het leerlingaantal ligt naar schatting rond de 20.000. Het verzuim is de laatste jaren geleidelijk gedaald (van 8% in 2003 naar 6,3% in 2006). De vervangingsgraad wordt niet bijgehouden. Het verloop onder de leerkrachten is gemiddeld en stabiel.

*Redenen om te kiezen voor de huidige vervangingssystematiek*
Het bestuur is in 2001 overgestapt op de huidige vervangingssystematiek: het bovenformatief aanstellen van leerkrachten. Voor die tijd werd gebruik gemaakt van een invalpool.[27] Deze pool organiseren en beheren leverde echter te veel werk op.

*Verdeling van het vervangingsbudget over de scholen*
De directeuren van de scholen kunnen, indien zij dat wensen, bij het bestuur een aantal fpe's bovenop hun formatie aanvragen. Het bestuur heeft hiervoor formatie gereserveerd in het bestuursformatieplan. De vervangingsformatie is bedoeld voor zowel kort- als langdurend verzuim. Wanneer er sprake is van extra veel verzuim, kan er voor het vervangen daarvan een leerkracht van buiten de school worden aangetrokken. Op De Startbaan is er dit schooljaar 1,2 fte bovenformatief beschikbaar. Afgezet tegen de formatie per 1 oktober 2006 komt dat neer op 9,5 procent vervangingsformatie.

*Budgetbewaking*
Het is de bedoeling dat de directeuren proberen hun bovenformatieve fpe's weg te schrijven met declaraties bij het Vervangingsfonds. Als dit niet lukt, moet de school het openstaande saldo terugbetalen. Wanneer een overschrijding dreigt, moet een schooldirecteur dit tijdig aangeven bij het bestuur. De adjunct-directeur van het bestuur geeft aan dat de budgetbewaking langzamerhand strakker is geworden. Er vinden regelmatig voortgangsgesprekken plaats tussen schooldirecteuren en het bestuur.

**De Startbaan**
De school bestaat sinds 1998. Het leerlingaantal ligt op 234 en is sinds enkele jaren weer stijgende. Ook het verloop is de laatste jaren afgenomen. Het team is jong. De vacaturevervulling verloopt tot op heden goed. In het schooljaar 2005-2006 lag het verzuim op 9 procent. Vorig schooljaar (2006-2007) lag het ziekteverzuim op 14 procent.

[27] Een invalpool bestaat uit een aantal oproepkrachten die niet in dienst zijn van een bestuur.

*Inzet van het vervangingsbudget*
De bovenformatieve fte's worden gebruikt voor het aanstellen van vaste vervangers. Als de voor vervanging gereserveerde formatie niet nodig is om te vervangen, doet de vaste vervanger andere taken, zoals remedial teaching en ondersteuning in de klassen.

*Het regelen van vervanging*
Wanneer een leerkracht ziek is, kijkt de (adjunct-)directeur eerst of de vaste vervanger voor de groep kan.[28] Vervolgens wordt gekeken of de directeur of de ib'er kunnen invallen. Soms kan de directeur ook vervanging regelen door de aanstelling van twee parttimeleerkrachten tijdelijk uit te breiden. Bovendien zijn deze parttimers lager ingeroosterd dan hun aanstellingsomvang, waardoor er ruimte is om ze in te zetten voor vervanging. Als dit allemaal niet lukt, wordt de groep verdeeld. Er worden geen klassen naar huis gestuurd. In het geval van veel langdurig verzuim wordt er (via het bestuur) tijdelijk een personeelslid van buiten gezocht.

*Organisatorische opbrengst*
Zoals het nu is geregeld (met bovenformatieve fte's gereserveerd voor vervanging) denkt de directeur meer werk te hebben aan het regelen van vervanging dan wanneer het bestuur gebruik zou maken van een vervangingspool. In de huidige situatie heeft ze echter wel meer zeggenschap over wie er vervangt.

*Kwalitatieve opbrengst*
Volgens de directeur is de kwaliteit van de vervangingslessen in het huidige systeem van vaste vervangers goed en hoger dan als wordt gewerkt met vervangers van buiten. Dat de vervangers uit het eigen team komen, geeft volgens de geïnterviewde leerkrachten inderdaad enige rust. Het is naar hun zeggen echter lang niet altijd dezelfde persoon die de klas overneemt als een leerkracht bijvoorbeeld een week lang ziek is.[29] De kwaliteit van de vervanging is volgens de leerkrachten beter dan wanneer er met vervangers van buiten zou worden gewerkt.

*Opbrengsten op het gebied van verzuim*
De directeur geeft aan dat verzuim volgens haar toch een persoonlijke kwestie is. Als er meer ruimte is, kun je als directeur tegen mensen die ziek doorlopen wel zeggen: 'je bent ziek, ga naar huis'. Of er minder druk is voor leerkrachten om toch te gaan werken als ze eigenlijk ziek zijn, verschilt volgens de leerkrachten van persoon tot persoon.

[28] De vervangingsformatie is deels al in gebruik voor zwangerschapsvervanging en adv-vervanging.

[29] Dit komt voor bij meerdere zieken en op dagen dat de vaste vervanger al 'geboekt' is, bijvoorbeeld voor zwangerschapsvervanging of adv-vervanging.

## 2.6 Bao De Jozefschool

**Het bestuur**
De Jozefschool valt onder de Sophia Stichting in Voorhout. Dit bestuur is op 1 januari 1998 ontstaan uit een fusie tussen zeven voormalige schoolbesturen. Onder dit bestuur vallen twintig katholieke basisscholen.

*Reden voor het bestuur om te kiezen voor de huidige vervangingssystematiek*
Bij de oprichting van de stichting is gekozen voor een vervangingspool om de moeilijkheden die men bij het regelen van vervanging verwachtte, te kunnen ondervangen.

*Verdeling van het vervangingsbudget over de scholen*
Twee procent bovenop de bestuursformatie is bestemd voor vervanging. De poolers zijn verbonden aan een vaste school (de *Jozefschool* is één van die 'stamscholen'). De formatie van de stamscholen wordt opgehoogd met een bepaald aantal fte's. Welke pooler aan welke stamschool wordt gekoppeld, wordt bepaald op basis van een jaarlijks overleg tussen de personeelsfunctionaris, de stamschooldirecteuren en de poolers.

*Budgetbewaking*
De schooldirecteuren moeten een verzuim- en vervangingsregistratie bijhouden. De personeelsfunctionaris coördineert dit vanuit het bestuur. De poolers zijn zelf verantwoordelijk voor het (op internet) bijhouden van hun beschikbaarheid. Als een stamschool aan ziet komen dat de pooler niet voldoende kan worden 'weggedeclareerd', treedt deze in overleg met de personeelsfunctionaris. De poolers dienen voor 95 procent van hun tijd te worden belast met vervangingswerkzaamheden. Er wordt verschillend aangekeken tegen de vraag wiens verantwoordelijkheid het is (de stamschooldirecteuren of het bestuur) dat het inzetpercentage van de poolers wordt gehaald.[30]

**De Jozefschool**
De Jozefschool is een dorpsschool in Hillegom met 253 leerlingen. Het team is gevarieerd in leeftijd. Het verloop is al jaren zeer gering, evenals het verzuimpercentage. Alle verzuim wordt vervangen: er worden geen klassen naar huis gestuurd. Maar om dit te bereiken, moeten volgens de directeur wel 'alle zeilen worden bijgezet'.

*Inzet van het vervangingsbudget*
Hoewel de Jozefschool een stamschool is, is er geen sprake van voor vervanging gereserveerde formatie op schoolniveau. Dit is omdat de aan de school gekoppelde pooler beschikbaar moet zijn om te vervangen op alle scholen van het bestuur. Er is dus ook geen 'vastevervangerconstructie' voor

[30] De personeelsfunctionaris van het bestuur gaf in haar interview aan dat dit de veranwoordelijkheid is van de scholen. De schooldirecteur gaf echter in haar interview aan dat het niet de verantwoordelijkheid van de school is dat het inzetpercentage van de pooler wordt behaald.

kortdurend verzuim. Voor langdurig verzuim lukt het de directeur vaak wel om de pooler (van tevoren) vast te leggen. Als de pooler nergens in de stichting nodig is om te vervangen, kan hij of zij andere taken doen op de stamschool. Dit komt echter zelden voor.

*Het regelen van vervanging*
Wanneer een leerkracht zich ziekmeldt, wordt eerst gekeken naar de vervangingspool, maar de poolers zijn meestal al ingezet voor langdurige vervangingen. Vervolgens raadpleegt de directeur een lijstje met daarop een paar namen van ouders die ze kan vragen. Als dat niet lukt wordt er aan de leerkrachten met een duo-baan gevraagd of die de groep willen overnemen. Ten slotte wordt gekeken of de ib'er, de adjunct of de directeur voor de klas kunnen. Als er dan nog niemand is gevonden, wordt de klas verdeeld.

*Organisatorische opbrengst*
Voordat de vervangingspool bestond, werden ongeveer dezelfde stappen doorlopen bij het zoeken naar inval als nu. Ook toen hoefden er geen klassen naar huis te worden gestuurd. Qua regeldruk is er volgens de directeur nagenoeg geen verschil tussen de oude situatie (een eigen lijst met vervangers) en de huidige situatie met de vervangingspool.

*Kwalitatieve opbrengst*
Het is de directeur tot nu toe nog gelukt de langdurige verloven met de eigen pooler in te vullen. Dit is een ervaren kracht die graag vervangingswerk doet. Bij kortdurend verzuim komen er vaak andere poolers. Dit zijn meestal jonge leerkrachten. 'Dat merk je ook wel aan de kwaliteit van de vervangingslessen, maar het belangrijkste van kortdurende vervanging is toch dat de lesjes gewoon worden gedraaid.' De geïnterviewde leerkracht is tevreden over de kwaliteit van de vervangers.

*Opbrengsten op het gebied van verzuim*
Het feit dat er een invalpool is en dat de Jozefschool een stamschool is, wil volgens de directeur niet zeggen dat er altijd iemand is die kan vervangen. 'Daardoor zijn er ook zo weinig zieken en lopen leerkrachten ook wel eens te lang door.' De geïnterviewde leerkracht denkt dat de vervangingssystematiek en het ziekteverzuimpercentage los van elkaar staan.

## 2.7 Sbao Prinses Beatrix en bao De Pas

**Bestuur Prinses Beatrixschool**
De Prinses Beatrixschool valt onder het bestuur van de Stichting voor het Regionaal Centrum voor Speciaal Basisonderwijs en Speciaal Voortgezet Onderwijs te Doetinchem. Dit bestuur bestaat uit drie scholen en is aangesloten bij het Personeelscluster Oost-Nederland (PON) .

**Bestuur De Pas**
Montessorischool De Pas valt onder het bestuur van de Katholieke Onderwijs Stichting Oost-Gelre, eveneens in Doetinchem. Dit bestuur omvat veertien scholen en is eveneens aangesloten bij het PON.

**Het PON**
Het PON is een vereniging die haar leden (schoolbesturen) ondersteunt bij het opzetten en uitvoeren van integraal personeelsbeleid. De belangrijkste activiteit van het PON is het organiseren en beheren van een bovenbestuurlijke vervangingspool van het Vervangingsfonds.[31] Ook biedt het PON werkgelegenheidsgarantie (bij een teruglopende formatie) aan de groepsleerkrachten van de aangesloten besturen. Verder biedt het PON informatie (via de website, een nieuwsbrief en een documentatiecentrum) en organiseert de vereniging een netwerk voor bovenschoolse directeuren en éénpitters.
De jaarlijkse kosten voor deelname aan het PON bedragen per deelnemende school een vaste bijdrage van 1650 euro, plus 0,4 procent van het personele deel van de lumpsum.
In het PON zijn 29 besturen van in totaal 117 scholen vertegenwoordigd. Er zijn binnen het PON iets meer dan 2000 leerkrachten werkzaam. In het schooljaar 2006-2007 lag het ziekteverzuim op zes procent.

*De Vervangingspool*
De omvang van bovenbestuurlijke vervangingspool bedraagt zes procent van de totale bestuursformatie. Met het Vervangingsfonds is afgesproken dat de poolers voor 96 procent van hun tijd dienen te worden ingezet voor vervangingswerkzaamheden. Naast de vervangingspool wordt er gewerkt met een ‘tweede lijst’ met oproepkrachten.

Schooldirecteuren dienen telefonisch of via internet een vervangingsaanvraag in bij de poolcoördinator. Deze regelt vervolgens dat er iemand komt. Het percentage gehonoreerde aanvragen van de pool ligt op 98 procent. Een gedeelte van het verzuim (vooral langdurig verzuim dat van tevoren bekend is) wordt, in overleg met de poolcoördinator, opgelost door de scholen zelf (bijvoorbeeld met eigen leerkrachten, stagiaires, of vervangers van buiten).
Voor de scholen die gebruik maken van de vervangingspool, geldt dat er geen sprake is van voor vervanging gereserveerde formatie op schoolniveau. De scholen kunnen zo veel vervanging aanvragen als ze nodig hebben. De poolers zijn niet verbonden aan een stamschool en verrichten bij kortdurende inval geen andere taken dan lesgeven, bij langdurende inval wel.
De coördinatoren van de pool beslissen welke pooler waar wordt ingezet. Directeuren kunnen poolers dus niet claimen. Ze mogen (met toelichting) wel een voorkeur voor iemand aangeven. Poolers mogen zelf ook een voorkeur voor een school aangeven.

[31] De salariskosten van de poolers worden dus door het Vervangingsfonds betaald. Het PON betaalt de organisatie en het beheer van de pool.

*Redenen voor het PON om te kiezen voor de huidige vervangingssystematiek*
Het PON is in 1999 met de bovenbestuurlijke pool begonnen. Er was destijds sprake van een groeiend lerarentekort en dat manifesteerde zich als eerste bij het zoeken naar invallers. De pool bood kleinere scholen de mogelijkheid om het financiële risico van vervanging bij ziekte te beperken zonder te hoeven fuseren. Ook grotere scholen hadden baat bij de pool vanwege de werk-gelegenheidgarantie van de poolers.

*Budgetbewaking*
Doordat het PON zo veel scholen achter zich heeft staan, is het financiële risico dat de werkgelegenheidsgarantie van de poolers met zich meebrengt, beperkt. Er kan bij terugloop in formatie relatief gemakkelijk met leerkrachten worden geschoven. Er is een clusterwerkgroep van schooldirecteuren die een aantal keren per jaar met de directeur van het PON vergadert over de vervangingspool.

**De Prinses Beatrixschool**
De school heeft op dit moment 220 leerlingen, verdeeld over zestien groepen. In de voorgaande jaren lag het leerlingaantal rond de 240. Er is dit jaar sprake van tamelijk veel verzuim. Er zijn twee docenten met zwangerschapsverlof en er zijn twee docenten langdurig ziek. In vorige jaren lag het verzuim lager. Er is weinig verloop.

*Organisatorische opbrengst*
De directeur is positief over de organisatorische opbrengsten van de vervangingspool. ‘Je belt de poolcoördinator en het wordt geregeld.’ Het komt slechts een heel enkele keer voor dat er een groep moet worden verdeeld, of dat er een groep naar huis wordt gestuurd. Dat is minder dan voorheen, toen er nog een lijst met invallers moest worden afgebeld.

*Kwalitatieve opbrengst*
De directeur is ook tevreden over kwalitatieve opbrengsten van de pool. ‘Er zitten altijd wel mensen bij met affiniteit voor speciaal onderwijs.’ Ook is het mogelijk om een voorkeur voor een pooler op te geven. En als er een pooler langdurig komt, heeft dat dezelfde onderwijskundige opbrengst als een vaste vervanger. De leerkrachten geven aan dat van een invaller op het sbao niet kan worden verwacht dat ‘alles gewoon doorgaat’. Een klas integraal overnemen kan niet, omdat er in het speciaal basisonderwijs niet klassikaal wordt gewerkt. De leerkrachten geven ook aan dat er voor de invaller niet veel te halen is als zij er ‘helemaal induiken’. De volgende dag is hij of zij immers weer weg. Kortdurende inval is toch meer ‘bezigheidstherapie’.

*Opbrengsten op het gebied van verzuim*
De directeur schat in dat leerkrachten zich niet vaker ziekmelden als ze weten dat er een goede invaller voor de klas staat. Het is meer zo dat zij zich niet pas op het allerlaatste moment ziekmelden, en daardoor ook weer sneller hersteld zijn. ‘Als de vervanging goed geregeld is, geeft dit leerkrachten ook de tijd om

helemaal te herstellen voordat ze weer aan het werk gaan.'
De leerkrachten verschillen van mening: iemand is van mening dat de drempel om je ziek te melden even groot blijft, ook als de inval goed geregeld is. 'Kinderen zijn na inval immers toch uit hun doen, ook als het een bekende was.' Een ander merkt op dat wanneer je bijna zeker weet dat er inval is, de drempel misschien wel lager kan zijn.

**De Pas**
Montessorischool De Pas heeft twee locaties, één met ongeveer tweehonderd en één met ongeveer negentig leerlingen. Het leerlingaantal is redelijk stabiel. Het verzuimpercentage was altijd erg laag, maar dit jaar is één van de elf leerkrachten langdurig ziek, dus dan is het verzuimpercentage meteen hoog. De leerkrachten zijn wat aan de oudere kant. Er is weinig verloop.

*Organisatorische opbrengst*
Ook de directeur van De Pas is positief over de organisatorische opbrengsten van de PON-pool. Het vervangingspercentage is hoger, en met nood-scenario's voor het verdelen van klassen wordt allang niet meer gewerkt. 'Het is nu makkelijker vervanging te vinden, alleen weet je nu niet wie er komt, vroeger wel. Dat is jammer.'

*Kwalitatieve opbrengst*
Volgens de directeur is kwaliteit van de vervangingslessen door de poolers wisselend, maar meestal goed. De directeur geeft bij het indienen van de vervangingsaanvraag vaak een voorkeur aan voor poolers die goed zijn bevallen.
De leerkrachten zijn tevreden over kwaliteit van de vervangingslessen en geven, net als de directeur, aan dat de uitstraling en de persoonlijkheid van de invaller belangrijk zijn bij kortdurende vervanging. Ook telt volgens hen mee dat het voor poolers die invallen op een montessorischool, niet mogelijk is om gewoon door te gaan met 'het afdraaien van een programma'.

*Opbrengsten op het gebied van verzuim*
De directeur is van mening dat er geen relatie is tussen de 'luxe' van een goed geregelde vervanging en het verzuimpercentage. 'Je weet als leerkracht immers niet welke pooler er komt en wat hij of zij wel of niet kan. Je weet zelfs niet *of* er wel iemand komt (hoe later een zieke leerkracht het doorgeeft, hoe kleiner de kans dat het lukt vervanging te vinden).' Het is volgens hem meer de persoonlijke instelling van de leerkracht die bepaalt wanneer deze zich ziek meldt. Ook de leerkrachten zijn deze mening toegedaan.

# 3 VORMGEVING VAN VERVANGING

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de eerste hoofdvraag van dit onderzoek: *Op welke wijze organiseren scholen en besturen vervanging wanneer daar een deel van de formatie voor wordt gereserveerd?*

Deze vraag valt uiteen in twee deelvragen:

- Hoe is de vervanging *budgettair* geregeld en zijn hierbij knelpunten te onderkennen?
- Hoe is de vervanging *organisatorisch* geregeld?

In paragraaf 3.1 gaan we eerst in op de redenen voor de deelnemende besturen om te kiezen voor de door hen gehanteerde vervangingssystematiek. Vervolgens worden in paragraaf 3.2 en 3.3 de twee deelvragen beantwoord.

## 3.1 Redenen om te kiezen voor de gehanteerde systematiek

*Plusleraarbesturen*
Uit de casebeschrijvingen komt naar voren dat bij alle vier de plusleraar-besturen het terugdringen van de vervangingsproblematiek een rol speelde bij de beslissing om mee te doen aan Plusleraar. Bij drie van de vier besturen speelde daarnaast ook het aanpakken van het ziekteverzuimpercentage en de verbetering van de kwaliteit van het vervangingsonderwijs een rol.

Het kunnen creëren van loopbaanperspectief voor leerkrachten noemen de plusleraarbesturen niet expliciet als reden voor deelname aan het project. Alleen de bestuursvertegenwoordiger van Signum merkt op dat Plusleraar kansen biedt om op schoolniveau een goed, integraal personeelsbeleid te creëren. In antwoord op de vraag (verderop in het interview) naar hun mening over het idee Plusleraar zoals dat oorspronkelijk bedoeld was, geven de bestuursvertegenwoordigers van De Basis en het Openbaar Schoolbestuur Amsterdam-Noord aan Plusleraar vooral te zien als een mogelijkheid tot taakdifferentiatie. Zij vinden het een goede zaak dat voor ervaren leerkrachten de mogelijkheid wordt gecreëerd om iets anders te gaan doen. Het bestuur uit Almere geeft aan dat ‘plusleraar zijn’ wel aantrekkelijk zou kunnen zijn voor leerkrachten, maar dan slechts voor korte tijd. Plusleraarschap is volgens dit bestuur op de lange duur alleen maar een uitdaging als de plusleraar de garantie krijgt dat een bepaald percentage van zijn tijd kan worden besteed aan andere taken dan vervanging.
Dat de plusleraar overige taken kan verrichten, lijkt geen belangrijke rol te hebben gespeeld bij de keuze om aan Plusleraar mee te doen. Dit komt overeen met de bevindingen in het eerste deelrapport van deze monitor.[32]

[32] Zie *Monitor plusleraar II: Deelrapportage over redenen om te stoppen met het project Plusleraar* (2006), Regioplan.

*Niet-plusleraarbesturen*
Bij de niet-plusleraarbesturen zien we dat bij het bestuur uit Den Haag de keuze voor de huidige systematiek is ingegeven door de wens de administratielast voor het bestuur te verminderen. De besturen die werken met een (bovenbestuurlijke) vervangingspool hebben daar vooral voor gekozen om de vervangingsproblematiek terug te dringen.

## 3.2 Hoe is de vervanging budgettair geregeld?

### 3.2.1 Verdeling van het vervangingsbudget over de scholen

*Plusleraarbesturen*
Beide bao-plusleraarbesturen gaan op een min of meer vergelijkbare manier te werk door een gedeelte van het budget bovenschools te beheren.

- Het plusleraarbudget van De Basis gaat voor een gedeelte direct naar de scholen die daarmee de kortdurende vervanging moeten oplossen. Het komt erop neer dat alle scholen ongeveer een voltijds leerkracht extra hebben. De rest van het plusleraarbudget is bestemd voor het vervangen van verloven en langdurig verzuim en wordt bovenschools beheerd.
- Het bestuur uit Almere gebruikt het plusleraarbudget (dat is gebaseerd op de 41 deelnemende bao-scholen) om alle 45 bao-scholen van het bestuur twee procent extra formatie te geven om de kortdurende vervanging op te lossen.[33] De rest van het budget wordt bovenschools beheerd voor langdurig verzuim.

Beide sbao-plusleraarbesturen stellen het gehele budget ter beschikking aan hun plusleraarschool. Het budget is bestemd voor zowel kortdurende als langdurige vervanging.

*Niet-plusleraarbesturen*
Hier is sprake van drie verschillende situaties:

- De schooldirecteuren van POO, Den Haag kunnen, indien zij dat wensen, bij het bestuur een aantal fpe's bovenop hun formatie aanvragen. Deze vervangingsformatie is bedoeld voor zowel kortdurend als langdurig verzuim.
- Voor de Sophia Stichting geldt dat twee procent bovenop de bestuursformatie beschikbaar is voor (zowel kortdurende als langdurige) vervanging.
- Voor het PON ten slotte geldt dat zes procent bovenop de totale bestuursformatie beschikbaar is voor (zowel kortdurende als langdurige) vervanging.

[33] De drie sbao-scholen van het bestuur krijgen een hoger percentage en moeten daarvan zowel de kortdurende als de langdurige vervanging regelen.

Uit de cases komt verder naar voren dat bij alle vijf de plusleraarscholen en bij één niet-plusleraarschool (De Startbaan) sprake is van vervangingsbudget op schoolniveau. Wanneer we kijken naar het percentage beschikbare vervangingsformatie op deze zes scholen, zien we het volgende:

- Het percentage vervangingsformatie dat is bestemd voor *kortdurende vervanging* is minimaal 2 procent en maximaal 6,5 procent.
- Het percentage vervangingsformatie op schoolniveau dat is gereserveerd voor *alle vervanging* is minimaal 9,5 procent en maximaal 14,3 procent.[34]

Onder de besturen die gebruik maken van een vervangingspool, blijkt het percentage beschikbare (bovenbestuurlijke) vervangingsformatie in de vervangingspool van het PON aanzienlijk groter te zijn (6%) dan in de vervangingspool van de Sophia Stichting (2%).

### 3.2.2 Budgetbewaking en eventuele knelpunten

Hierbij gaat het om vragen als:

- Door wie en hoe wordt het vervangingsbudget bewaakt?
- Wat doet men om het financiële risico dat de gekozen vervangings-systematiek met zich meebrengt, te beperken?

*Plusleraarbesturen*
Uit onze gegevens blijkt dat alle vier de plusleraarbesturen met de scholen hebben afgesproken dat het vervangingsbudget niet kan worden over-schreden. Als overschrijding toch dreigt, treden bestuur en school met elkaar in overleg. Dit is tot nu toe echter bij geen van de plusleraarbesturen aan de orde geweest. De twee sbao-plusleraarbesturen lopen met hun deelname aan het project minder financieel risico dan de twee bao-plusleraarbesturen omdat ze met slechts één school meedoen, en eventuele tegenvallers dus kunnen worden opvangen met behulp van de andere scholen binnen het bestuur. Bij de bao-besturen wordt een gedeelte van het plusleraarbudget bovenschools beheerd. Door op deze manier te werk te gaan, kunnen hogere verzuimkosten op de ene school worden ‘rechtgetrokken’ met lagere verzuimkosten op de andere school.

*Niet-plusleraarbesturen*
Bij POO, Den Haag en de Sophia Stichting zijn het de scholen zelf die een financieel risico lopen. Bij POO is sprake van structureel overleg met het bestuur om dat risico te beperken. Bij de Sophia Stichting verzorgen de afzonderlijke stamschooldirecteuren de ‘administratie’ van hun pooler. De personeelsfunctionaris coördineert dit vanuit het bestuur. Indien nodig vindt overleg plaats. Er bestaan verschillende visies op wie verantwoordelijk is voor het behalen van het inzetpercentage van de poolers.

[34] Bij de school met 14,3 procent vervangingsformatie is sprake van een tijdelijke situatie (zie de casesbeschrijving van Het Overpad in hoofdstuk 2).

Het vervangingsbudget van de PON-pool bewaakt het PON zelf. Er is sprake van structureel overleg met de schooldirecteuren. Door de omvang van de vereniging is het financiële risico beperkt.

## 3.3 Hoe is de vervanging organisatorisch geregeld?

### 3.3.1 Inzet van het vervangingsbudget

Het gaat hier om de vraag op welke manier de voor vervanging gereserveerde formatie door de school wordt gebruikt en of een gedeelte van de vervangingsformatie ook bestemd is voor andere taken behalve vervangen.

Zoals al eerder opgemerkt, komt uit de cases naar voren dat bij alle vijf de plusleraarscholen en bij één niet-plusleraarschool (De Startbaan) sprake is van vervangingsbudget op schoolniveau.[35]
Van deze zes scholen hebben er vier gekozen voor het aanstellen van één of meer vaste vervangers. Op de twee andere scholen is gekozen voor een teamgerichte invulling van het plusleraarschap. Hierbij moet worden opgemerkt dat het op deze scholen de afgelopen paar jaar wel vaak dezelfde teamleden zijn geweest die de vervanging hebben verzorgd. Wij beschouwen deze twee scholen daarom in de rest van dit rapport toch als scholen waarop met vaste vervangers wordt gewerkt.

Bij drie van de vijf plusleraarscholen is een gedeelte van het budget bestemd voor overige taken. Bij de overige twee plusleraarscholen is dat niet het geval. Dit geldt ook voor De Startbaan.

### 3.3.2 Het regelen van vervanging

Hierbij gaat het om vragen als:
- Hoe is geregeld wie er gaat vervangen en wie beslist daarover?
- Maakt het iets uit of vervanging voor kortdurend of voor langdurig verzuim moet worden geregeld?
- Hoe is het vinden van vervanging in het geval van veel ziekte ineens geregeld?

Uit de cases blijkt dat op de Prinses Beatrixschool en De Pas het vinden van vervanging geheel wordt verzorgd door het PON. Bij de andere scholen is er wel sprake van (meer of minder) regelwerk. Dit wordt gedaan door een lid van de directie. Op drie van de vijf plusleraarscholen wordt gewerkt met een vervangingsrooster/schooloverzicht. Naarmate scholen meer regelwerk hebben, wordt eerder met een stappenplan gewerkt.

[35] Bij de drie overige cases is geen sprake van voor vervanging gereserveerde formatie op schoolniveau. De vragen over de manier waarop scholen het vervangingsbudget inzetten, zijn op hen dus niet van toepassing.

*Plusleraarscholen*
Voor de drie bao-plusleraarscholen geldt dat de vervangingsformatie wordt gebruikt voor het regelen van het kortdurende verzuim, ook als er sprake is van veel zieken ineens. Langdurig verzuim wordt opgevangen door invallers van buiten de school. De twee sbao-plusleraarscholen gebruiken de vervangingsformatie om zowel het kortdurende als het langdurige verzuim op te vangen. Bij Het Overpad kan in het geval van veel langdurig verzuim ook een invaller van buiten de school worden geregeld. Bij Het Universum is het niet mogelijk extra vervanging te regelen in het geval van veel langdurig verzuim.

*Niet-plusleraarscholen*
Voor alle vier de niet-plusleraarscholen geldt dat de vervangingsformatie wordt gebruikt om zowel het kortdurende als het langdurige verzuim op te vangen. Bij De Startbaan kan in het geval van veel langdurig verzuim een invaller van buiten de school worden gezocht. Bij de Jozefschool kan inval van buiten worden gezocht op het moment dat alle poolers bezet zijn. De Prinses Beatrix-school en De Pas kunnen net zo veel vervanging aanvragen als ze nodig hebben.

# 4 OPBRENGSTEN VAN VERVANGING

De tweede hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Waarom en onder welke voorwaarden levert de door scholen gekozen systematiek een bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van vervanging en vermindering van de vervangingsproblematiek?*

Ook deze vraag valt uiteen in een aantal deelvragen:

- Wat zijn de organisatorische opbrengsten van deze wijze van vervangen?
- Wat zijn de kwalitatieve opbrengsten van deze wijze van vervangen?
- Zijn er opbrengsten op het gebied van verzuim?
- Wat werkt in vervanging en waarom?

## 4.1 Organisatorische opbrengsten

*Plusleraarscholen*
Op de plusleraarscholen is duidelijk sprake van een vermindering van de vervangingsproblematiek. De directeuren geven aan minder moeite te hebben met het regelen van vervanging. Ook hoeven er minder vaak klassen naar huis te worden gestuurd. Of dit laatste ook een gevolg is van Plusleraar, is echter niet met zekerheid te zeggen aangezien gedurende de looptijd van Plusleraar de lerarentekorten kleiner zijn geworden.

*Niet-Plusleraarscholen*
Voor de directeur van de school met door het bestuur aan de school toebedeelde extra formatie is het regelen van vervanging niet gemakkelijker geworden. De directeur is wel tevreden met het feit dat zij meer zeggenschap heeft gekregen over wie er vervangt.
Op de school die werkt met een bestuurlijke vervangingspool is ook geen sprake van vermindering van de vervangingsproblematiek: de vervangingspool is niet groot genoeg om zowel de aanvragen voor kortdurende als de aanvragen voor langdurige vervanging te kunnen honoreren.
Bij de scholen die gebruik maken van de bovenbestuurlijke vervangingspool van het PON is duidelijk sprake van een vermindering van de vervangingsproblematiek. Zij hoeven nu slechts een aanvraag in te dienen en ‘het wordt geregeld’.

## 4.2 Kwalitatieve opbrengsten

Bij kwalitatieve opbrengsten gaat het om zaken als: de rust in het team/de school, de rust in de klas en de kwaliteit van de vervangingslessen.

*Plusleraarscholen*
Voor vier van de vijf plusleraarscholen geldt dat zowel de directeur als de leerkrachten van mening zijn dat door het werken met vaste vervangers de rust in de school en in het team is toegenomen en dat de kwaliteit van de vervangingslessen is gestegen. De leerkrachten van De Flevoschool zijn minder tevreden over de kwaliteit van de vervanging dan de directeur.

*Niet-plusleraarscholen*
Voor De Startbaan geldt dat de directeur positiever is over de kwalitatieve opbrengst van het werken met vaste vervanging dan de leerkrachten. Deze zijn minder tevreden over de rust in de school en de klas.
De directeuren en leerkrachten van scholen die gebruik maken van poolers zeggen tevreden te zijn over de kwaliteit van de vervangingslessen. Hierbij moet echter worden opgemerkt dat zij tegelijkertijd aangeven niet van een pooler te verwachten dat hij/zij bij kortdurende inval de klas 'integraal' overneemt: draaiend houden is voldoende. Dit laatste geldt waarschijnlijk niet voor de andere scholen in dit onderzoek.

## 4.3 Opbrengsten op het gebied van verzuim

Uit de interviews komt naar voren dat het voor de directeuren moeilijk is te beoordelen of er een relatie bestaat tussen de gehanteerde vervangingssystematiek en de hoogte van het ziekteverzuimpercentage. Dit komt doordat meerdere factoren het verzuim beïnvloeden en dat het wel of niet 'doorlopen bij ziekte' volgens bijna alle geïnterviewde directeuren en leerkrachten in hoge mate afhangt van de persoonlijke instelling van leerkrachten. Uit de interviews komen dan ook verschillende ideeën naar voren.
Vijf van de negen directeuren veronderstellen dat geen relatie bestaat tussen de gehanteerde vervangingssystematiek en de hoogte van het ziekteverzuimpercentage.[36] Uit de toelichtingen van de directeuren die denken dat een dergelijke relatie wel bestaat, komen twee 'werkingsmechanismen' naar voren. Het eerste is dat een goed geregelde vervanging 'lucht' geeft aan een team, waardoor verzuim (door overbelasting) kan worden voorkomen. Het tweede is dat leerkrachten, wanneer de vervanging goed geregeld is, minder geneigd zijn om toch te gaan werken terwijl ze eigenlijk ziek zijn.

[36] Het betreft hier twee plusleraar-directeuren en drie niet-plusleraar-directeuren.

## 4.4 Wat werkt in vervanging en waarom?

Het gaat hierbij om vragen als:

- Wat zijn de werkzame elementen van de gehanteerde systematiek?
- Onder welke omstandigheden zou de gekozen systematiek niet goed (meer) werken?
- Zijn er dingen die beter zouden kunnen?

Voor de beantwoording van deze vragen laten we eerst de respondenten aan het woord. Vervolgens voegen we, op grond van combinaties met andere bevindingen uit het onderzoek, onze eigen indrukken toe.

### 4.4.1 Visie van de respondenten

Over alle cases heen kan worden opgemerkt dat het overgrote deel van de respondenten tevreden is met de manier waarop de vervanging binnen hun bestuur of op hun school is geregeld.

*Plusleraarscholen*
De plusleraarscholen noemen als positief aspect van Plusleraar vooral de continuïteit in het functioneren van de school en de voorspelbaarheid voor alle partijen (kinderen, team en ouders). Er moet echter wel sprake zijn van voldoende vervangingsformatie en de plusleraar moet een ervaren leerkracht zijn die de school kent.[37] Een nadeel van Plusleraar dat wordt genoemd, is dat, in het geval van meerdere zieken tegelijk, de flexibiliteit van het systeem beperkt is. De geïnterviewde bestuursvertegenwoordigers van BCOO, Almere zien het als een beperking van Plusleraar dat de overige taken van de plusleraar per definitie niet structureel van aard kunnen zijn.

*Niet-plusleraarscholen*
Voor De Startbaan is het werkzame element van de huidige systematiek dat de vervangers tot het team behoren en niet van buiten komen: de vervangers hebben nu een bekend gezicht. Net als bij Plusleraar geldt ook hier dat genoeg vervangingsformatie een vereiste is, wil de systematiek werken.
Voor De Jozefschool lijkt te gelden dat het volume van de pool eigenlijk te klein is om de vervangingsvraag aan te kunnen.
De PON-scholen zien vooral het volume van de pool en de kwaliteit van de poolers als werkzame elementen. Belangrijk is daarbij wel dat de kwaliteit van de poolers wordt bewaakt en dat de organisatie van de pool goed is.

[37] Een aantal respondenten merkte hierbij op dat scholen niet altijd over dergelijke leerkrachten beschikken. Ook kan het zo zijn dat er al wel een geschikte leerkracht op de school werkzaam is, maar dat deze vervangingswerk niet als een aantrekkelijk perspectief ziet (bijvoorbeeld vanwege de onvoorspelbaarheid die het met zich meebrengt of omdat hij/zij de binding met een eigen groep niet wil missen).

### 4.4.2 Visie op basis van de bevindingen uit de cases

**Effecten van vaste (plusleraar)vervanging**
Bij scholen die met vaste vervangers werken, is de kwaliteit van de vervangingslessen hoger dan bij scholen die met vervangers van buiten de school werken. Daar is een aantal redenen voor. Ten eerste maakt de vaste vervanger deel uit van het team waardoor hij bekend is met de andere leerkrachten en de manier waarop de school is georganiseerd. Daarnaast kent een vaste vervanger ook de kinderen en de lesmethoden. Dit geeft rust in de klas en maakt dat de vaste vervanger de klas 'integraal' kan overnemen van de zieke leerkracht (of in ieder geval integraler dan een leerkracht van buiten dat zal kunnen). Het feit dat bij Plusleraar of bij vaste vervanging de invaller al 'in de school rondloopt' zorgt ten slotte voor organisatorische opbrengsten: de directeuren hebben minder werk aan het regelen van de vervanging. Het lukt alleen in piekperiodes niet om alle verzuim te vervangen.

**Succesvoorwaarden voor vaste (plusleraar)vervanging**

*Een ervaren leerkracht die bekend is met de school*
Vaste vervanging werkt goed als de vervanger een ervaren leerkracht is die de school goed kent en min of meer alle groepen over kan nemen (alhoewel dit kan worden ondervangen door plusleraren aan een bouw te koppelen). Bij het zoeken naar vaste vervanger(s) zijn directeuren dus eigenlijk op zoek naar iemand uit het team die al een aantal jaren op de school werkzaam is en beschikt over 'vervangingscompetentie'.

*Spreiding van het financiële risico*
Wanneer meerdere scholen van hetzelfde bestuur meedoen aan Plusleraar lijkt het verstandig om het financiële risico te spreiden door een deel van het vervangingsbudget bovenschools te beheren. Verzuim laat zich nu eenmaal niet voorspellen en vooral langdurig verzuim komt (zeker op kleinere scholen) hard aan. Door een deel van het geld bovenschools te beheren, kan het worden ingezet waar het nodig is en kunnen de hoge verzuimkosten van de ene school worden 'rechtgetrokken' met de lagere verzuimkosten van andere scholen. Ook niet-plusleraarbesturen die werken met vaste vervangers, zoals POO, Den Haag zouden hier baat bij kunnen hebben. Hierbij moet worden opgemerkt dat het bovenschools beheren van een gedeelte van het vervangingsbudget voor grotere besturen meer 'resultaat' (een grotere beperking van het risico) oplevert dan voor kleinere besturen. Grotere besturen hebben immers meer 'vereveningsmogelijkheden'.
Degenen die het plusleraarbudget (twee op schoolniveau, twee op bestuursniveau) beheren, zijn overigens tevreden over de grotere financiële vrijheid die Plusleraar hen biedt in het besteden van het vervangingsbudget (besturen zijn in het plusleraarproject in feite eigenrisicodrager). De twee besturen waar het budget op bestuursniveau wordt beheerd geven duidelijk aan wel iets te zien in eigenrisicodragerschap.

*Taakbeleid*
Vervanging mag niet ten koste gaan van andere belangrijke werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld remedial teaching. Scholen moeten zodoende goed nadenken over de inhoud van de taken die de vaste vervanger, vanuit de optiek van de school, het beste kan verrichtten wanneer hij niet bezig is met vervangen. Tegelijkertijd moet de school ervoor zorgen dat deze overige taken aantrekkelijk genoeg zijn. Binnen Plusleraar geldt bovendien ook dat de vaste vervanger wel aan zijn overige taken toe moet komen. Het kunnen verrichten van andere taken naast invalwerk wordt immers gezien als een aantrekkelijk aspect van het plusleraarschap.
*Voorbereiding*
Een goede voorbereiding is belangrijk. De scholen moeten van tevoren uitdokteren hoe ze de vervanging gaan regelen wanneer sprake is van meerdere zieken tegelijk.

**Effecten van vervanging met een (bovenbestuurlijke) vervangingspool**
Uit de door ons verzamelde gegevens blijkt dat de pool van de Sophia Stichting wel enige organisatorische opbrengst heeft (zonder de pool zouden er immers minder vervangers beschikbaar zijn en zou het dus nog moeilijker zijn om vervangers te vinden). De pool is echter te klein om de scholen echt uit de nood te halen. De poolers zijn in de praktijk bijna allemaal al van tevoren geboekt voor langdurige vervangingen, waardoor de directeur van De Jozefschool alsnog een hoop werk heeft aan het regelen van vervanging wanneer een leerkracht zich ziek meldt.

De bovenbestuurlijke PON-pool, daarentegen, heeft een hoge organisatorische opbrengst (de directeuren hoeven alleen maar een aanvraag in te dienen, waarbij ze ervan uit kunnen gaan dat bijna alle vervangingsaanvragen worden gehonoreerd). De PON-pool is echter aanmerkelijk groter (6% van de totale bestuursformatie) dan pool van de Sophia Stichting (2% van de bestuursformatie). De kans dat een vervangingsaanvraag wordt gehonoreerd, is bij het PON dus sowieso groter. Bovendien kan het PON ook invallers van de tweede lijst inschakelen wanneer het vervangingaanbod van de pool niet aansluit bij de vervangingsbehoefte van de scholen. De gemaakte kosten kunnen dan gewoon worden gedeclareerd. De Sophia Stichting kan de invaller in een dergelijk geval niet declareren bij het Vervangingsfonds omdat zij eerst haar poolers moet opsouperen. Dit heeft ertoe geleid dat de poolers van de Sophia Stichting bijna alleen maar voor langdurig verzuim worden ingezet.

De directeuren van de scholen die meedoen aan de bovenbestuurlijke PON-pool zijn zich er wel van bewust dat de kwaliteit van de invallessen minder hoog is dan deze zou kunnen zijn als er zou worden gewerkt met vaste vervangers, maar ze nemen dat wat betreft kortdurende vervanging voor lief. Op beide scholen (een sbao-school en een montessori-bao-school) wordt van een invaller overigens niet verwacht dat deze de klas integraal overneemt, omdat binnen de klassen op meerdere niveaus wordt lesgegeven.

**Succesvoorwaarden voor vervanging door poolers**
Het volume van de pool moet groot genoeg zijn zodat nagenoeg alle verzoeken kunnen worden gehonoreerd. Daarnaast is een goede organisatie belangrijk: wie regelt wat en wie is waarvoor verantwoordelijk.
Ten slotte moet de ‘inhoud’ van pool van voldoende kwaliteit zijn (er moeten goed functionerende, gemotiveerde leerkrachten in zitten) en moet de kwaliteit van de pool worden bewaakt.

# 5 CONCLUSIES

Voor de derde en laatste fase van de monitor Plusleraar II zijn twee hoofdvragen geformuleerd:

1. Op welke wijze organiseren scholen en besturen vervanging (budgettair en organisatorisch) wanneer daar een deel van de formatie voor wordt gereserveerd?
2. Waarom en onder welke voorwaarden levert de door scholen gekozen systematiek een bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van vervanging en vermindering van de vervangingsproblematiek? Met andere woorden: wat zijn de opbrengsten en hoe zijn die tot stand gekomen?

In antwoord op deze vragen zijn in dit rapport grofweg twee systemen voor het regelen van vervanging met daarvoor gereserveerde formatie besproken: met behulp van plusleraren/vaste vervangers en met behulp van een (boven)bestuurlijke vervangingspool.

Uit de bestudeerde cases is naar voren gekomen welke opbrengsten deze twee systemen met zich meebrengen. Het is echter niet zo dat aan het ene systeem hogere opbrengsten kunnen worden toegedicht dan aan het andere. Dit heeft als achtergrond dat we naar verschillende soorten opbrengsten hebben gekeken (organisatorische opbrengsten, kwalitatieve opbrengsten en opbrengsten op het gebied van verzuim) die alle belangrijk worden geacht. Daarnaast hebben de geïnterviewde respondenten, waarschijnlijk omdat ze zo aan het door hen gebruikte systeem gewend zijn, de neiging in de interviews alleen de voordelen daarvan te noemen/waar te nemen.

Op basis van de bestudeerde cases is het mogelijk een aantal algemene uitspraken te doen over wat ‘werkt’ in vervanging.

Vervanging door plusleraren/vaste vervangers lijkt vanuit een aantal opzichten een goede manier om de vervanging te regelen. Er is op de plusleraarscholen sprake van vermindering van de vervangingsproblematiek en een verbetering van de kwaliteit van het vervangingsonderwijs. Voor de niet-plusleraarschool die met vaste vervangers werkt, is er wel sprake van kwalitatieve opbrengsten. Organisatorische opbrengsten zijn er echter, in ieder geval voor de directie, niet omdat de verantwoordelijkheid voor het bewaken van de vervangings-formatie door het bestuur bij de schooldirecteuren is neergelegd. Een nadeel van het werken met vaste (plusleraar)vervangers is dat het systeem minder flexibel is wanneer sprake is van meerdere zieken tegelijk. Naarmate scholen ruimer in hun ‘vervangingsjas’ zitten, wordt dit probleem minder belangrijk.

Het is aannemelijk dat dit vooral op het speciaal basisonderwijs het geval is, omdat de hoeveelheid personeel met ambulante tijd daar sowieso groter is.

Een vervangingspool zoals die van het PON en in mindere mate een reguliere vervangingspool zoals die van de Sophia Stichting levert vermindering van de vervangingsproblematiek op. De opbrengsten op het gebied van kwaliteit van de vervangingslessen zijn echter minder hoog dan op scholen met vaste vervangers. Daarbij moet worden opgemerkt dat het belang dat scholen die met een pool werken, aan de kwaliteit van de kortdurende vervanging hechten, ook lager is.
De vervangingspool van het PON heeft duidelijk hogere organisatorische opbrengsten dan de vervangingspool waar de Sophia Stichting gebruik van maakt.[38] Echter, wanneer de Sophia Stichting op een bovenbestuurlijke vervangingspool zou overgaan, levert dit waarschijnlijk niet per definitie een hoger aantal gehonoreerde vervangingsverzoeken op. Het hoge vervangingspercentage dat met de PON-pool wordt bereikt, is vooral te danken aan de relatieve grootte en de specifieke voorwaarden waaronder deze pool in stand wordt gehouden.

[38] Hierbij moet worden opgemerkt dat het PON door de scholen wordt betaald voor het organiseren en beheren van de vervangingspool.

# BIJLAGEN

**BIJLAGE 1**

## Geïnterviewde personen

### Plusleraarcases

*De Basis / bao Pieter Brueghelschool*

| | |
|---|---|
| Mevr. B. Groener | (personeelsadviseur) |
| Mevr. J. Blijham | (directeur Pieter Brueghelschool) |
| Mevr. N. Borgers | (intern begeleider) |
| Mevr. A. Geertse | (intern begeleider en groepsleerkracht) |
| Dhr. H. Sluiter | (plusleerkracht) |

*BCOO, Almere / bao De Zeetuin en bao De Flevoschool*

| | |
|---|---|
| Dhr. M. Monsees | (clusterdirecteur) |
| Dhr.H. de Jong | (directeur ondersteuningsbureau) |
| Dhr. W.van der Vlis | (directeur De Zeetuin) |
| Mevr. M. Ketellapper | (onderwijsassistente op de Zeetuin) |
| Mevr. L. van Galen | (groepsleerkracht op de Zeetuin) |
| Mevr. A. Sanders | (groepsleerkracht op de Zeetuin) |
| Dhr. P. Defourny | (directeur Flevoschool) |
| Mevr. S. Visser | (onderwijsassistent op de Flevoschool) |
| Mevr. W. Sminia | (muziekleerkracht op de Flevoschool) |
| Mevr. M. Dashorst | (groepsleerkracht op de Flevoschool) |

*Openbaar schoolbestuur Amsterdam-Noord / sbao Het Universum*

| | |
|---|---|
| Dhr. A. Broer van Dijk | (coördinator personeelszaken) |
| Mevr. K. Biessen | (directeur Het Universum) |
| Mevr. R. Burger | (lokatieleider) |
| Mevr. A. de Jong | (plusleerkracht) |
| Dhr. P. v/d Bos | (plusleerkracht) |
| Mevr. G. Slooten | (groepsleerkracht) |

*Signum, Den Bosch / sbao Het Overpad*

| | |
|---|---|
| Dhr. W. van de Wiel | (beleidsmedewerker) |
| Mevr. J. Verstijnen | (adjunct directeur Het Overpad) |
| Mevr. G. van Wilgenburg | (groepsleerkracht en voormalig plusleerkracht) |
| Dhr. P. Smulders | (plusleerkracht) |
| Dhr. G. Hagemans | (plusleerkracht) |
| Mevr. C. van Osch | (groepsleerkracht en voormalig plusleerkracht) |

**Niet-plusleraarcases**

*POO, Den Haag / bao De Startbaan*

| | |
|---|---|
| Mevr. E. Geerlings | (adjunct directeur centrale directie) |
| Mevr. E. de Moedt | (directeur De Startbaan) |
| Mevr. C. Napper | (groepsleerkracht) |
| Mevr. A. Veldkamp | (groepsleerkracht en adjunct directeur) |

*Sophia Stichting, Voorhout / bao de Jozefschool*

| | |
|---|---|
| Mevr. R. Bosman-Coppens | (personeelsfunctionaris, lid managementteam) |
| Mevr. M. Kleijheeg | (directeur Jozefschool) |
| Mevr. J. Huijts | (groepsleerkracht) |

*PON / sbao Prinses Beatrix en bao De Pas*

| | |
|---|---|
| Dhr. J. Wessels | (coördinator vervangingspool) |
| Dhr. G. Wesselink | (directeur Prinses Beatrixschool) |
| Mevr. I. te Selle | (groepsleerkracht en voormalig PON-pooler) |
| Mevr. K. Otterloo | (groepsleerkracht) |
| Mevr. L. Erinkveld | (groepsleerkracht en voormalig PON-pooler) |
| Dhr. B. Preijer | (directeur De Pas) |
| Mevr. M.J. Dijcker | (groepsleerkracht en intern begeleider) |
| Dhr. L. Wortelboer | (groepsleerkracht) |
| Mevr. A. Langstraat | (groepsleerkracht) |

**BIJLAGE 2**

## Itemlijsten

Er is gewerkt met zes verschillende itemlijsten:
1. voor bestuursvertegenwoordigers van plusleraarscholen;
2. voor directeuren van plusleraarscholen;
3. voor leerkrachten van plusleraarscholen;
4. voor bestuursvertegenwoordigers van niet-plusleraarscholen;
5. voor directeuren van niet-plusleraarscholen;
6. voor leerkrachten van niet-plusleraarscholen.

## Itemlijst bestuursvertegenwoordigers plusleraarscholen

***1 Hoe is de vervanging in het plusleraarproject budgettair geregeld?***

A Wat waren voor uw bestuur de redenen om aan de plusleraarprojecten mee te doen?
(Wat waren de doelen die ze ermee wilden bereiken? / Zijn die doelen ook bereikt en zo nee waarom niet?)

B Ik wil graag de omstandigheden waarin uw bestuur zich bevindt in kaart brengen. Kunt u mij in dat kader iets vertellen over:
- de ontwikkelingen in verzuim en verloop (onder andere: wat is het percentage verzuim en welk percentage hiervan wordt vervangen?
- de personele situatie (vergrijzing, vacaturevervulling);
- de ontwikkelingen in leerlingaantal.

C Wat is de hoogte van het budget voor Plusleraar II? c.q. Hoeveel formatie is er binnen het bestuur vrijgemaakt voor de Plusleraar?

D ZIJN ER VERANDERINGEN OPGETREDEN IN DE HOOGTE VAN HET BUDGET?

E Hoe is het budget verdeeld over de verschillende scholen van het bestuur? c.q. Op welke wijze is de hoeveelheid extra formatie per school bepaald?

F Waarom is dat op deze manier gebeurd?
- Worden de schooldirecteuren hierbij betrokken en zo ja, op welke wijze?

G Is er een maximering van het percentage extra taken overeengekomen?

H Is dat per plusleraar?

I Zijn er afspraken gemaakt tussen het bestuur en de afzonderlijke scholen om ervoor te zorgen dat het budget niet wordt overschreden?

J Is dat anders dan in de voorgaande jaren van Plusleraar II (of anders dan in Plusleraar I)?

K Kan een school over het budget/de hoeveelheid plusformatie heen gaan? (Zijn er afspraken gemaakt over wat er dan gebeurt?)

L Hoe zorgt men voor een beperking van het financiële risico dat wordt gelopen, welke speelruimte is er?

M Acht u het mogelijk dat leerkrachten gewend raken aan de luxe van extra formatie en zich mogelijk te snel ziek melden? (Zo ja, wat doet het bestuur om dat te voorkomen?)

N Acht u het mogelijk dat schooldirecteuren gewend raken aan de luxe van extra formatie? (Zo ja, wat doet het bestuur om dat te voorkomen?)

O Zijn er volgens u veranderingen opgetreden in de organisatie van de vervanging ten opzichte van Plusleraar I? (Bijvoorbeeld: andere formatie-omvang, andere plusleraren, andere buffer voor het opvangen van veel ziekte ineens.)

***2 Hoe is de vervanging organisatorisch geregeld?***

A Werken de scholen samen bij de invulling van het plusleraarschap en waarom wel/niet?

B Is dat anders dan in voorgaande jaren?

C Wat is uw oordeel over het verloop van deze samenwerking?

D Maakt het voor het plusleraarproject veel uit of het om kortdurend of langdurig verzuim gaat?

E Indien er sprake is van vaste plusleraren: Zijn de huidige plusleraren jonger/onervarener dan de plusleraren onder Plusleraar I ?
- Zo ja, wat zijn daar de redenen voor (teruggelopen budget)?
- Zo ja, heeft dit invloed op de kwaliteit van de vervanging?
- Kan de plusformatie volgens u beter aan oude/ervaren leraren of aan jonge/onervaren leraren worden toegekend?

## Itemlijst bestuursvertegenwoordigers plusleraarscholen

***3 Wat zijn de opbrengsten van het plusleraarproject?***

A Is er sprake van veel risico, c.q. hoge kosten?
B Is er sprake van vermindering van het vervangingsprobleem?
- (Is er bijvoorbeeld sprake van tijdwinst voor degenen die de vervangingen regelen?)
- (Hoeven er bijvoorbeeld minder vaak noodoplossingen (of minder rigoureuze noodoplossingen) te worden toegepast?)

C Hoe luidt uw algemene oordeel over de kwaliteit van de vervanging binnen uw bestuur?
D Hangt uw oordeel over het functioneren van het plusleraarschap samen met de wijze waarop de vervanging is georganiseerd?
- (Opletten welke aspecten de respondent hier zelf noemt wat betreft de situatie van het bestuur en hem vragen wat hij vindt van de aspecten die hij niet heeft genoemd. (De aspecten zijn: de personele situatie, de organisatorische situatie, de financiële situatie en kenmerken van de leerlingpopulatie.)

(Hoe zou de vervanging binnen uw bestuur georganiseerd moeten zijn om succesvol te zijn?)
E Wat zijn volgens u de werkzame elementen van de plusleraar? (Waarom werken, binnen de gekozen structuur, bepaalde dingen wel of niet goed?)
F Heeft het project naar uw oordeel effect gehad op het ziekteverzuim en zo ja, in welke mate en welke richting? (Hoe steekt dit volgens de respondent in elkaar?)
G Heeft u door het plusleraarproject ruimte gekregen om (indien gewenst) jonge leerkrachten aan uw bestuur te binden?

***4 Wat is uw visie op het idee Plusleraar zoals dat oorspronkelijk is bedoeld?***
(oudere/ervaren leerkrachten zouden plusleraar worden / plusleraar als loopbaanperspectief / plusleraar als mentor van jongere/onervaren leerkrachten)

A Wat is er wel of niet goed aan het idee Plusleraar en waarom?
B Zou een dergelijk scenario uw voorkeur hebben gehad, en waarom wel/niet?

## Itemlijst directeuren plusleraarscholen

***1 Hoe is de vervanging in het plusleraarproject formatietechnisch geregeld?***

A Is er overleg geweest tussen het bestuur en de directie over het inzetten van het project?
B Hoe groot is het gedeelte van de totale formatie dat is vrijgemaakt voor de plusleraar en is dat voldoende?
C Hoe groot is het gedeelte van deze plusformatie dat is bestemd voor extra taken en is dat voldoende?
D Is dat anders dan in de voorgaande jaren van Plusleraar II (of anders dan in Plusleraar I) en zo ja, waarom?
E Zijn er afspraken gemaakt tussen het bestuur en uw school om ervoor te zorgen dat de hoeveelheid plusformatie niet wordt overschreden?
F Kan uw school over de hoeveelheid plusformatie heen gaan? (Zijn er afspraken gemaakt over wat er dan gebeurt?)
G Acht u het mogelijk dat leerkrachten gewend raken aan de luxe van extra formatie en zich mogelijk te snel ziek melden? (Zo ja, wat doet u om dat te voorkomen?)
H Is er sprake van (meer of minder regelmatig) overleg met het bestuur over het plusleraarproject en wat is uw oordeel over het verloop daarvan?
I Ik wil graag de omstandigheden waarin uw school zich bevindt in kaart brengen. Kunt u mij in dat kader iets vertellen over:
   - de ontwikkelingen in verzuim en verloop (onder andere: wat is het percentage verzuim en welk percentage hiervan wordt vervangen?
   - de personele situatie (vergrijzing, vacaturevervulling);
   - de ontwikkelingen in leerlingaantal.

***2 Hoe is de vervanging organisatorisch geregeld?***

A Hoe is de plusformatie verdeeld binnen de school?
(Eén of enkele teamleden zijn aangewezen als plusleraar *of* de extra formatie is verdeeld over het hele team *of* …….)
B Waarom is de plusformatie op deze wijze verdeeld?
C Is dat anders dan in de voorgaande jaren van Plusleraar II (of anders dan in Plusleraar I) en zo ja, waarom?
D Zijn de huidige plusleraren jonger dan de plusleraren onder Plusleraar I?
   - Zo ja, wat zijn daar de redenen voor (teruggelopen budget)?
   - Zo ja, heeft dit invloed op de kwaliteit van de vervanging?
   - Kan de plusformatie volgens u beter aan oude/ervaren leraren of aan jonge/onervaren leraren worden toegekend?
E Werkt u samen met andere scholen bij de invulling van het plusleraarschap op uw school?
F Is dat anders dan in de voorgaande jaren van Plusleraar II (of anders dan in Plusleraar I) en zo ja, waarom?
G
   - Indien de extra formatie verdeeld is over het hele team en er dus geen sprake is van vaste plusleraren: hoe en door wie wordt bepaald wie bij ziekte gaat invallen?
   - Indien er sprake is van meerdere plusleraren: hoe en door wie wordt bepaald wie bij ziekte gaat invallen?

H Waarom is dat zo geregeld?
I Indien de vaste vervangers er zijn voor meerdere scholen: wie bepaalt waar zij gaan invallen?
J Waarom is dat zo geregeld?

K HOE IS HET VINDEN VAN EXTRA VERVANGING (BIJVOORBEELD IN HET GEVAL VAN VEEL ZIEKTE INEENS) GEREGELD EN WIE DOET DAT?

L Waarom is dat zo geregeld?

M Maakt het voor het regelen van plusleraarvervanging of extra vervanging iets uit of het om kortdurend of langdurig verzuim gaat?

N Komt het papierwerk dat de plusleraarvervanging of extra vervanging met zich mee brengt voor uw rekening?

O Het plusleraarschap maakt het mogelijk extra taken uit te voeren.
- Welke taken zijn dat op uw school?
- Komen de plusleraren ook aan deze taken toe? (Zo nee, waarom niet?)

P Zijn er volgens u veranderingen opgetreden in de organisatie van de vervanging ten opzichte van Plusleraar I? (Bijvoorbeeld: andere formatie-omvang, andere plusleraren, andere buffer voor het opvangen van veel ziekte ineens)

***3 Wat zijn de opbrengsten van het plusleraarproject?***

A Is er op uw school sprake van vermindering van het vervangingsprobleem door de wijze waarop de vervanging is georganiseerd? (Of heeft men (nog steeds) veel moeite met het regelen van vervanging)
- (Is er bijvoorbeeld sprake van tijdwinst voor degene die de vervanging regelt?)
- (Hoeven er bijvoorbeeld minder vaak noodoplossingen (of minder rigoureuze noodoplossingen) te worden toegepast?)

B Hoe luidt uw algemene oordeel over het functioneren van het plusleraarschap op uw school?
- Hoe oordeelt u over de kwaliteit van de vervangingslessen?
- Is de kwaliteit beter dan in de periode voor Plusleraar I en II en hoe komt dat?

C Hangt uw oordeel over het functioneren van het plusleraarschap samen met de wijze waarop de vervanging is georganiseerd?
- (Opletten welke aspecten de respondent hier zelf noemt wat betreft de situatie van de school en hem vragen wat hij vindt van de aspecten die hij niet heeft genoemd. (De aspecten zijn: de personele situatie, de organisatorische situatie, de financiële situatie en kenmerken van de leerlingpopulatie.)
- (Hoe zou de vervanging op uw school georganiseerd moeten zijn om succesvol te zijn?)

D Denkt u dat het onderwijstype (bao of sbao) van belang is wanneer het gaat om de winst die geboekt zou kunnen worden doordat er sprake is van vaste vervangers (bekende gezichten)?

E Wat zijn volgens u de werkzame elementen van de plusleraar?
(Waarom werken, binnen de gekozen structuur, bepaalde dingen wel of niet goed?)

F Heeft het project naar uw oordeel effect gehad op het ziekteverzuim en zo ja, in welke mate en welke richting? (Hoe steekt dit volgens de respondent in elkaar?)

***4 Wat is de visie van de directeur op het idee Plusleraar zoals dat oorspronkelijk is bedoeld?***
(oudere/ervaren leerkrachten zouden plusleraar worden / plusleraar als loopbaanperspectief / plusleraar als mentor van jongere/onervaren leerkrachten)

A Wat is er wel of niet goed aan het idee Plusleraar en waarom?

B Zou een dergelijk scenario uw voorkeur hebben gehad, en waarom wel/niet?

## Itemlijst plusleraren/groepsleerkrachten plusleraarscholen

### *1 Hoe is de vervanging organisatorisch geregeld?*

A Hoe is de extra formatie verdeeld binnen de school?
(Eén of enkele teamleden zijn aangewezen als plusleraar *of* de extra formatie is verdeeld over het hele team *of* anders, namelijk….)

B Waarom is de extra formatie op deze wijze verdeeld?
(Welke rol hebben bestuur, directeur en leerkrachten hierin gespeeld?)

C Is dat anders dan in de voorgaande jaren van Plusleraar II (of anders dan in Plusleraar I) en zo ja, waarom?

D Wordt er samengewerkt met andere scholen bij de invulling van het plusleraarschap?

E Is dat anders dan in de voorgaande jaren van Plusleraar II (of anders dan in Plusleraar I)?

F Zo ja, hoe verloopt deze samenwerking volgens u?

G Hoe werkt het in de praktijk als er iemand ziek is?

H
- Indien de extra formatie verdeeld is over het hele team en er dus geen sprake is van vaste plusleraren: hoe en door wie wordt bepaald wie bij ziekte gaat invallen?
- Indien er sprake is van meerdere plusleraren: hoe en door wie wordt bepaald wie bij ziekte gaat invallen?
- Indien de plusleraren er zijn voor meerdere scholen: wie bepaalt waar zij gaan invallen?

I Waarom is dat zo geregeld?

J Hoe is het vinden van extra vervanging (bijvoorbeeld in het geval van veel ziekte ineens) geregeld en wie doet dat?

K Waarom is dat zo geregeld?

L Maakt het voor het regelen van plusleraarvervanging of extra vervanging iets uit of het om kortdurend of langdurig verzuim gaat?

M Bij teams met de ene variant vragen naar wat zij van de andere varianten zouden vinden.
(Er zijn waarschijnlijk in totaal drie varianten: 1) er is één plusleraar, 2) er zijn meerdere plusleraren, 3) de plusformatie is verdeeld over het hele team, waardoor er geen herkenbare plusleraar is.)

N Het plusleraarschap maakt het mogelijk extra taken uit te voeren.
- Welke taken zijn dat op uw school?
- Komen de plusleraren ook aan deze taken toe? (en zo nee, waarom niet?)

O Zijn er volgens u veranderingen opgetreden in de organisatie van de vervanging ten opzichte van Plusleraar I? (Bijvoorbeeld andere formatie-omvang, andere plusleraren, andere buffer voor het opvangen van veel ziekte ineens.)

P Zijn de huidige plusleraren jonger dan de plusleraren onder Plusleraar I?
- Zo ja, wat zijn daar de redenen voor (teruggelopen budget)?
- Zo ja, heeft dit invloed op de kwaliteit van de vervanging?
- Kan de plusformatie volgens u beter aan oude/ervaren leraren of aan jonge/onervaren leraren worden toegekend?

### *2 Wat zijn de opbrengsten van het plusleraarproject?*

A Is er op uw school sprake van vermindering van het vervangingsprobleem door de wijze waarop de vervanging is georganiseerd? (*organisatorische opbrengsten*)
- (Is er bijvoorbeeld sprake van tijdwinst voor degene die de vervanging regelt of kost het (nog steeds) veel moeite om vervanging te regelen?)
- (Hoeven er bijvoorbeeld minder vaak noodoplossingen (of minder rigoureuze noodoplossingen) te worden toegepast?)

| | Itemlijst plusleraren/groepsleerkrachten plusleraarscholen |
|---|---|
| B | Hoe luidt uw oordeel over het functioneren van het plusleraarschap op uw school? Zijn er aanwijsbare onderwijskundige opbrengsten? (Rust in het team, rust in de klas door vast gezicht, plusleraar is op de hoogte van waar de klas mee bezig is en kan dus meteen aan de slag.) |
| C | Hoe oordeelt u over de kwaliteit van de vervanginglessen? (*onderwijskundige opbrengsten*)<br>• Is de kwaliteit beter dan in de periode voor Plusleraar I en II? |
| D | Is er minder druk voor leerkrachten om toch te gaan werken als eigenlijk ziek zijn? (*opbrengsten m.b.t. verzuim*) |
| E | Heeft het project Plusleraar naar uw oordeel effect gehad op het ziekteverzuim en zo ja, in welke mate en welke richting? (Hoe steekt dit volgens de respondenten in elkaar?) |
| F | Hangt uw oordeel over het functioneren van het plusleraarschap samen met de wijze waarop de vervanging is georganiseerd?<br>• (Opletten welke aspecten de respondenten hier zelf noemen wat betreft de situatie van de school/het bestuur en hen vragen wat zij vinden van de aspecten die ze niet hebben genoemd. (De aspecten zijn: de personele situatie, de organisatorische situatie, de financiële situatie en kenmerken van de leerlingpopulatie.)<br>(Hoe zou de vervanging binnen uw bestuur/op uw school georganiseerd moeten zijn om succesvol te zijn?) |
| G | Denkt u dat het onderwijstype (bao of sbao) van belang is wanneer het gaat om de winst die geboekt zou kunnen worden doordat er sprake is van vaste vervangers (bekende gezichten)? |
| H | Wat zijn volgens u de werkzame elementen van de plusleraar?<br>(Waarom werken, binnen de gekozen structuur, bepaalde dingen wel of niet goed?) |
| | |
| ***3*** | ***Wat is uw visie over op het idee Plusleraar zoals dat oorspronkelijk is bedoeld?***<br>(oudere/ervaren leerkrachten zouden plusleraar worden / plusleraar als loopbaanperspectief / plusleraar als mentor van jongere/onervaren leerkrachten) |
| | |
| A | Wat is er wel of niet goed aan het idee Plusleraar en waarom? |
| B | Zou een dergelijk scenario uw voorkeur hebben gehad, en waarom wel/niet? |

## Itemlijst bestuursvertegenwoordigers niet-plusleraarscholen

***1 Hoe is de vervanging budgettair geregeld?***

A Kunt u iets meer vertellen over de redenen waarom uw bestuur voor de huidige wijze van vervanging heeft gekozen? (Wat waren de doelen die ze ermee wilden bereiken? / Zijn die doelen ook bereikt en zo nee waarom niet?)
B Ik wil graag de omstandigheden waarin uw bestuur zich bevindt in kaart brengen. Kunt u mij in dat kader iets vertellen over:
- de ontwikkelingen in verzuim en verloop (onder andere: wat is het percentage verzuim en welk percentage hiervan wordt vervangen?
- de personele situatie (vergrijzing, vacaturevervulling);
- de ontwikkelingen in leerlingaantal.

C Wordt er samengewerkt met andere besturen?
D Hoe is de vervanging formatietechnisch geregeld? / Hoe werkt het systeem?
E Hoe lang is dat al zo? / Veranderingen ten opzichte van eerdere jaren?
F HOE IS HET BUDGET/DE FORMATIE VOOR VERVANGING VERDEELD OVER DE VERSCHILLENDE SCHOLEN VAN HET BESTUUR?
G Waarom is dat op deze manier gebeurd?
- Worden de schooldirecteuren hierbij betrokken en zo ja, op welke wijze?

H Kan een gedeelte van het budget voor vervanging worden besteed aan extra taken?
I Is dat per school?
J Zijn er afspraken gemaakt tussen het bestuur en de afzonderlijke scholen om ervoor te zorgen dat het budget niet wordt overschreden?
K Is dat anders dan in voorgaande jaren?
L Kan een school over het budget heen gaan? (Zijn er afspraken gemaakt over wat er dan gebeurt?)
M Wat zijn de financiele risico's van deze werkwijze? / Hoe zorgt men voor een beperking van het financiële risico dat wordt gelopen, welke speelruimte is er?
N Acht u het mogelijk dat leerkrachten gewend raken aan de luxe van het huidige systeem van vervangen en zich mogelijk te snel ziek melden? (zo ja, wat doet het bestuur om dat te voorkomen?)
O Acht u het mogelijk dat schooldirecteuren gewend raken aan de luxe van 'extra' budget voor vervanging? (Zo ja, wat doet het bestuur om dat te voorkomen?)

***2 Hoe is de vervanging organisatorisch geregeld?***

A Werken de scholen samen bij de invulling van de gekozen wijze van vervangen en waarom wel/niet?
B Is dat anders dan in voorgaande jaren?
C Wat is uw oordeel over het verloop van deze samenwerking?
D Maakt het voor het de wijze van vervangen veel uit of het om kortdurend of langdurend verzuim gaat?
E Indien er sprake is van vaste vervangers: zijn de vervangers jonger/onervarener dan de groepsleerkrachten of juist niet?
- Heeft dat te maken met vervangingsbudget? (Vooral voor directeuren/-bestuurders.)
- Heeft dit invloed op de kwaliteit van de vervanging (vooral voor leraren)?
- Kan het budget voor vervanging beter aan oude/ervaren leraren of aan jonge/onervaren leraren worden toegekend?

***3 Wat zijn de opbrengsten van de gekozen wijze van vervangen?***

A Is er sprake van veel risico, c.q. hoge kosten?

| | **Itemlijst bestuursvertegenwoordigers niet-plusleraarscholen** |
|---|---|
| B | Is er sprake van vermindering van het vervangingsprobleem?<br>• (Is er bijvoorbeeld sprake van tijdwinst voor degenen die de vervangingen regelen?)<br>• (Hoeven er bijvoorbeeld minder vaak noodoplossingen (of minder rigoureuze noodoplossingen) te worden toegepast?) |
| C | Hoe luidt uw algemene oordeel over de kwaliteit van de vervanging binnen uw bestuur? |
| D | Zijn er ook dingen die minder goed gaan? |
| E | Wat zijn volgens u de werkzame elementen van de gekozen wijze van vervangen? (Waarom werken, binnen de gekozen structuur, bepaalde dingen wel of niet goed?) |
| F | Heeft de gekozen wijze van vervangen naar uw oordeel effect gehad op het ziekteverzuim en zo ja, in welke mate en welke richting? (Hoe steekt dit volgens de respondent in elkaar?) |
| G | Heeft u door de gekozen wijze van vervangen ook ruimte gekregen om (indien gewenst) jonge leerkrachten aan uw bestuur te binden? |
| | |
| ***4*** | ***Bent u bekend met het project Plusleraar?*** *(zonodig plusleraaridee toelichten)* (oudere/ervaren leerkrachten zouden plusleraar worden / plusleraar als loopbaanperspectief / plusleraar als mentor van jongere/onervaren leerkrachten) |
| | |
| A | Zo ja, wat zijn voor uw school redenen geweest om niet aan het plusleraarproject mee te doen? |
| B | Wat vindt u wel of niet goed aan het idee plusleraar, en waarom? |

## Itemlijst directeuren niet-plusleraarscholen

### *1 Hoe is de vervanging geregeld wat betreft formatie?*

A IS ER OVERLEG GEWEEST TUSSEN HET BESTUUR EN DE DIRECTIE BIJ HET TOT STAND KOMEN VAN DEZE WIJZE VAN VERVANGEN?
B Hoeveel formatie is er beschikbaar voor vervanging? (Welk percentage is dat van de totale formatie?)
C Is daar ook een gedeelte bij dat is bestemd voor extra taken?
D Zijn er afspraken gemaakt tussen het bestuur en uw school om ervoor te zorgen dat het budget voor vervanging niet wordt overschreden?
E Kan uw school over het vervangingsbudget heen gaan? (Zijn er afspraken gemaakt over wat er dan gebeurt?)
F Acht u het mogelijk dat leerkrachten gewend raken aan de luxe van deze wijze van vervanging en zich mogelijk te snel ziek melden? (Zo ja, wat doet u om dat te voorkomen?)
G Is er sprake van (meer of minder regelmatig) overleg met het bestuur over de vervanging en wat is uw oordeel over het verloop daarvan?
H Ik wil graag de omstandigheden waarin uw school zich bevindt in kaart brengen. Kunt u mij in dat kader iets vertellen over:
   - de ontwikkelingen in verzuim en verloop (onder andere: wat is het percentage verzuim en welk percentage hiervan wordt vervangen?
   - de personele situatie (vergrijzing, vacaturevervulling);
   - de ontwikkelingen in leerlingaantal.

### *2 Hoe is de vervanging organisatorisch geregeld?*

A Als er sprake is van extra formatie: Hoe is de extra formatie verdeeld binnen de school? (Eén of enkele teamleden zijn aangewezen als vaste vervanger *of* de extra formatie is verdeeld over het hele team *of*….)
B Waarom is de het budget/de extra formatie op deze wijze verdeeld?
C Is dat anders dan in voorgaande jaren, en zo ja, waarom?
D Indien er sprake is van vaste vervangers: zijn de vervangers jonger/onervarener dan de groepsleerkrachten?
   - Zo ja, wat zijn daar de redenen voor?
   - Zo ja, heeft dit invloed op de kwaliteit van de vervanging?
   - Kan budget voor vervanging volgens u beter aan oude/ervaren leraren of aan jonge/onervaren leraren worden toegekend?
E Werkt u samen met andere scholen bij het vervangen?
F Is dat anders dan in voorgaande jaren, en waarom?
G
   - Indien er geen sprake is van vaste vervangers: hoe en door wie wordt bepaald wie bij ziekte gaat invallen?
   - Indien er sprake is van meerdere vaste vervangers: hoe en door wie wordt bepaald wie bij ziekte gaat invallen?
H Waarom is dat zo geregeld? / Wat is de geschiedenis?
I Indien de vaste vervangers er zijn voor meerdere scholen: wie bepaalt waar zij gaan invallen?
J WAAROM IS DAT ZO GEREGELD?
K HOE IS HET VINDEN VAN EXTRA VERVANGING (BIJVOORBEELD IN HET GEVAL VAN VEEL ZIEKTE INEENS) GEREGELD EN WIE DOET DAT?
L WAAROM IS DAT ZO GEREGELD?
M Maakt het voor het regelen van vervanging of extra vervanging iets uit of het om kortdurend of langdurig verzuim gaat?
N Komt het papierwerk dat de vervanging of de extra vervanging met zich meebrengt voor uw rekening?

O Indien er binnen het vervangingsbudget ruimte is voor extra taken.
- Welke taken zijn dat op uw school?
- Komen de vervangers ook aan deze taken toe? (Zo nee, waarom niet?)

***3 Wat zijn de opbrengsten van de gekozen wijze van vervangen?***

A Is er op uw school sprake van vermindering van het vervangingsprobleem door de wijze waarop de vervanging is georganiseerd? (Of heeft men (nog steeds) veel moeite met het regelen van vervanging)
- (Is er bijvoorbeeld sprake van tijdwinst voor degene die de vervanging regelt?)
- (Hoeven er bijvoorbeeld minder vaak noodoplossingen (of minder rigoureuze noodoplossingen) te worden toegepast?)

B Hoe luidt uw algemene oordeel over het functioneren van de vervanging op uw school?
- Hoe oordeelt u over de kwaliteit van de vervanginglessen?
- Is de kwaliteit beter dan in de periode voor deze wijze van vervangen, en hoe komt dat?

C Zijn er ook dingen die minder goed gaan?

D Denkt u dat het onderwijstype (bao of sbao) van belang is wanneer het gaat om de winst die geboekt zou kunnen worden als er sprake is van vaste vervangers (bekende gezichten)?

E Wat zijn volgens u de werkzame elementen van de gekozen wijze van vervangen? (Waarom werken, binnen de gekozen structuur, bepaalde dingen wel of niet goed?)

F Heeft de gekozen wijze van vervangen naar uw oordeel effect gehad op het ziekteverzuim en zo ja in welke mate en welke richting? (Hoe steekt dit volgens de respondent in elkaar?)

***4 Bent u bekend met het project Plusleraar?*** *(zonodig plusleraaridee toelichten)* (oudere/ervaren leerkrachten zouden plusleraar worden / plusleraar als loopbaanperspectief / plusleraar als mentor van jongere/onervaren leerkrachten)

A Zo ja, wat zijn voor uw school redenen geweest om niet aan het plusleraarproject mee te doen?

B Wat vindt u wel of niet goed aan het idee plusleraar, en waarom?

## Itemlijst vervangers/groepsleerkrachten niet-plusleraarscholen

### *1 Hoe is de vervanging organisatorisch geregeld?*

A Hoe is de vervanging op deze school geregeld (Hoeveel formatie is er beschikbaar voor vervanging?)
B Waarom is het budget voor vervanging op deze wijze verdeeld?
(Welke rol hebben bestuur, directeur en leerkrachten hierin gespeeld?)
C Is dat anders dan in voorgaande jaren en zo ja, waarom?
D Wordt er samengewerkt met andere scholen bij de invulling van gekozen wijze van vervangen?
E Is dat anders dan in voorgaande jaren?
F Zo ja, hoe verloopt deze samenwerking volgens u?
G Hoe werkt het in de praktijk als er iemand ziek is?
H
- Indien er geen sprake is van vaste vervangers: hoe en door wie wordt bepaald wie bij ziekte gaat invallen?
- Indien er sprake is van meerdere vaste vervangers: hoe en door wie wordt bepaald wie bij ziekte gaat invallen?
- Indien de vaste vervangers er zijn voor meerdere scholen: wie bepaalt waar zij gaan invallen?

I Waarom is dat zo geregeld?
J Hoe is het vinden van extra vervanging (bijvoorbeeld in het geval van veel ziekte ineens) geregeld en wie doet dat?
K Waarom is dat zo geregeld?
L Maakt het voor het regelen van vervanging of extra vervanging veel uit of het om kortdurend of langdurig verzuim gaat?
M De leerkrachten vragen wat zij van de plusleraarvariant(en), of van andere vervangingsvarianten zouden vinden.
N Soms bestaat voor vervangers die niet vervangen, de mogelijkheid extra taken uit te voeren.
- Zo ja, welke taken zijn dat op uw school?
- Komen de vervangers ook aan deze taken toe? (Zo nee, waarom niet?)

O Indien er sprake is van vaste vervangers: Zijn de vervangers jonger/onervarener dan de groepsleerkrachten of juist niet?
- Zo ja, wat zijn daar de redenen voor? (budget?)
- Zo ja, heeft dit invloed op de kwaliteit van de vervanging?
- Kan het budget voor vervanging beter aan oude/ervaren leraren of aan jonge/onervaren leraren worden toegekend?

### *2 Wat zijn de opbrengsten van de gekozen wijze van vervangen?*

A Is er op uw school sprake van vermindering van het vervangingsprobleem, door de wijze waarop de vervanging is georganiseerd? (*organisatorische opbrengsten*)
- (Is er bijvoorbeeld sprake van tijdwinst voor degene die de vervanging regelt of kost het (nog steeds) veel moeite om vervanging te regelen?)
- (Hoeven er bijv minder vaak noodoplossingen (of minder rigoureuze noodoplossingen) te worden toegepast?)

B Hoe luidt uw oordeel over het functioneren van de vervanging op uw school? (*onderwijskundige opbrengsten*)
Zijn er aanwijsbare onderwijskundige opbrengsten? (Rust in het team, rust in de klas door vast gezicht, vervanger is op de hoogte van waar de klas mee bezig is en kan dus meteen aan de slag.)
C Hoe oordeelt u over de kwaliteit van de vervanginglessen? (*onderwijskundige opbrengsten*)
- Is de kwaliteit beter dan in de periode voor deze wijze van vervanging?

| | Itemlijst vervangers/groepsleerkrachten niet-plusleraarscholen |
|---|---|
| D | Is er minder druk voor leerkrachten om toch te gaan werken als eigenlijk ziek zijn? (*opbrengsten met betrekking tot verzuim.*) |
| E | Heeft de gekozen wijze van vervangen naar uw oordeel effect gehad op het ziekteverzuim en zo ja, in welke mate en welke richting? (Hoe steekt dit volgens de respondent in elkaar?) |
| F | Zijn er ook dingen die minder goed gaan? |
| G | Denkt u dat het onderwijstype (bao of sbao) van belang is wanneer het gaat om de winst die geboekt zou kunnen worden doordat er sprake is van vaste vervangers (bekende gezichten)? |
| H | Wat zijn volgens u de werkzame elementen van de gekozen wijze van vervanging? (Waarom werken, binnen de gekozen structuur, bepaalde dingen wel of niet goed?) |
| | |
| ***3*** | ***Bent u bekend met het project Plusleraar?*** *(zonodig plusleraaridee toelichten)* (oudere/ervaren leerkrachten zouden plusleraar worden / plusleraar als loopbaanperspectief / plusleraar als mentor van jongere/onervaren leerkrachten) |
| | |
| A | Zo ja, wat zijn voor uw school / uw bestuur redenen geweest om niet aan het plusleraarproject mee te doen? |
| B | Wat vindt u wel of niet goed aan het idee plusleraar, en waarom? |