

# Veilig en Vitaal werken in het Voortgezet Onderwijs. Wat kunnen scholen daaraan doen?

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## SAMENVATTING

Wat kun je als bestuurder, schoolleider, teamleider of HR eraan doen om mensen gemotiveerd, gezond en vakbekwaam te houden? Hoe kun je zorgen dat jij en je collega's veilig en vitaal werken? Deze vraag staat centraal in mijn aanvullend advies over veilig en vitaal werken om de informatie uit het monitoringsonderzoek nader te duiden. Essentieel is dat de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers wordt versterkt. Duurzame inzetbaarheid gaat over hoe medewerkers zuinig kunnen omspringen met hun eigen schaarse hulpbronnen zoals gezondheid, vakbekwaamheid en motivatie in relatie tot wat het werk vraagt en biedt, opdat zij een leven lang vitaal kunnen werken in het onderwijs. Want het gaat niet alleen over het nu, maar vooral over later. Om het werk lang vol te houden is een goede fit nodig tussen de persoon en de werkomgeving.

Het monitoronderzoek laat zien dat scholen meer moeten doen om de duurzame inzetbaarheid van hun mensen te vergroten. Het blijkt bijvoorbeeld dat sinds 2020 de oordelen van leraren over duurzame inzetbaarheid én over de beleidsmaatregelen voor duurzame inzetbaarheid van personeel erop achter uit zijn gegaan. Meer maatregelen zijn dus nodig.

Wat moeten de scholen dan doen? Maatregelen die scholen kunnen treffen om de duurzame inzetbaarheid te versterken, richten zich vanuit een positieve invalshoek op het bevorderen van ieders gezondheid, vakbekwaamheid, motivatie en de afstemming met het werk. Zowel maatregelen gericht op het verminderen van werkdruk en emotioneel zwaar werk en andere maatregelen die de draaglast voor leraren verlagen, als ook maatregelen die de draagkracht van leraren versterken door bijvoorbeeld een opleiding te laten volgen of door de balans tussen draagkracht en draaglast te veranderen door intern of extern van functie te veranderen.

Deze maatregelen helpen om een disbalans die is ontstaan doordat er bijvoorbeeld sprake is van belastende arbeidsomstandigheden en/of privé-omstandigheden of verminderde motivatie, gezondheid of vakbekwaamheid. Scholen raad ik daarnaast aan niet alleen maatregelen aan te bieden om de gezondheid, vakbekwaamheid en motivatie van hun medewerkers te vergroten, maar ook maatregelen om de medewerkers te laten merken dat de school het echt op prijs stelt als medewerkers aan hun eigen duurzame inzetbaarheid werken.

Want niet alleen bestuurders, schoolleiders, teamleiders en HR kunnen maatregelen treffen voor duurzame inzetbaarheid, maar ook de leraren en het onderwijsondersteunend personeel zelf. Medewerkers kunnen zelf een opleiding volgen, gaan sporten, meer rust proberen te nemen. En ook kunnen leraren zelfstandig beslissen of zij willen veranderen en op zoek gaan naar andere taken. Scholen kunnen dit gewenste gedrag echter wel bevorderen door hun medewerkers te stimuleren bijvoorbeeld meer te bewegen of door het (gedeeltelijk) vergoeden van opleidingen. Medewerkers kunnen meer eigen regie nemen als scholen in hun plannen en activiteiten de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker centraal blijven stellen. Dit kan door het bieden van keuzevrijheid, inspraak, een goede dialoog over duurzame inzetbaarheid tussen medewerkers en hun leidinggevenden, duidelijk maken wat men van plan is om te gaan doen, én het bieden van een stimulerende cultuur in de organisatie; een cultuur waarin het vanzelfsprekend is om te leren en gezond te leven en te werken.

# Veilig en Vitaal werken in het Voortgezet Onderwijs. Wat kunnen scholen daaraan doen?

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## OVER DE SCHRIJVER

Tinka van Vuuren (1959) staat met één been in de wetenschap en één been in de praktijk. Ze is sinds 2010 bijzonder hoogleraar Vitaliteitsmanagement aan de Open Universiteit Nederland en werkt daarnaast, sinds 2006, als senior consultant bij Loyalis, een merk van a.s.r. en adviseert werkgevers over personeelsbeleid. Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden, zo luidde de titel van haar oratie in 2011 waarin ze het belang van vitaliteitsmanagement uit de doeken doet. Zij is arbeids- en organisatiepsycholoog en gepromoveerd op de gevolgen van ontslagdreiging voor werknemers. In 2019 verscheen haar boek *Een leven lang vitaal in het onderwijs*.



## INLEIDING

In een sector met een toenemend lerarentekort, een hoge werkdruk en waar de duurzame inzetbaarheid van onderwijsprofessionals onder druk staat is de grote vraag: Wat kun je als bestuurder, schoolleider, teamleider of HR eraan doen om mensen gemotiveerd, gezond en vakbekwaam te houden? Hoe kun je zorgen dat jij en je collega's veilig en vitaal werken? Veilig en vitaal werken betreft volgens Voion, het arbeidsmarkt & opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs (vo) (Voion, 2023), de volgende onderwerpen: Duurzame inzetbaarheid, Sociale veiligheid, Fysieke veiligheid, Wetgeving en beleid, Werkdruk en werkstress en Werken tijdens corona. Al deze onderwerpen hebben te maken met (onder meer) de gezondheid van de werknemers.. In het monitoringsonderzoek strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs (Knies et al., 2023) wordt duurzame inzetbaarheid omschreven als het behoud van het werkvermogen - dat wil zeggen het vermogen om gezond, vitaal en productief deel te nemen aan (betaalde) arbeid - gedurende het hele werkzame leven.

Dit vraagt, aldus Knies e.a., van scholen dat zij hun medewerkers de mogelijkheden en voorwaarden bieden om met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren én van medewerkers dat zij zelf de attitude en motivatie hebben om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten. Duurzame inzetbaarheid kan dus gezien worden als een gevolg van een goede gezondheid.

De andere onderwerpen die Voion onder Veilig en vitaal werken schaaft, beïnvloeden eerder als oorzaken de gezondheid en welzijn van medewerkers en daardoor hun duurzame inzetbaarheid. **Sociale veiligheid** (veilige en positieve sfeer en geen agressie en geweld, seksuele intimidatie, discriminatie en pesten), **Fysieke veiligheid** (voorkomen van ongevallen en versterken van gezondheid, hygiëne, comfort), **Werkdruk en werkstress** betreffen de arbeidsomstandigheden op de scholen. **Wetgeving en beleid** en **Werken tijdens corona** gaan over de maatregelen die scholen moeten treffen om te zorgen voor gezonde arbeidsomstandigheden. Zo verplicht de Arbowet dat scholen zorgen voor de veiligheid en gezondheid van medewerkers door zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden te realiseren. In deze reflectie leg ik de nadruk op duurzame inzetbaarheid en bekijk de overige onderwerpen van veilig en vitaal werken vanuit de bijdrage die zij leveren aan gezondheid en duurzame inzetbaarheid.



# Veilig en Vitaal werken in het Voortgezet Onderwijs. Wat kunnen scholen daaraan doen?

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## Versterken van duurzame inzetbaarheid

Gezondheid is een belangrijke oorzaak van duurzame inzetbaarheid, maar niet de enige oorzaak. Andere belangrijke oorzaken zijn zowel de vakbekwaamheid en motivatie van de medewerkers, als zaken die deze beïnvloeden zoals de arbeidsomstandigheden, het strategisch personeelsbeleid, de ontwikkelingsmogelijkheden, de cultuur op de school. Duurzame inzetbaarheid gaat over hoe medewerkers zuinig kunnen omspringen met hun eigen schaarse hulpbronnen zoals gezondheid, vakbekwaamheid en motivatie in relatie tot wat het werk vraagt en biedt, opdat deze een lange(re) houdbaarheidsdatum hebben en een leven lang vitaal kunnen werken in het onderwijs (Van Vuuren, 2011; Van Vuuren, 2019). Met gezonde, gemotiveerde en vakbekwame leraren zijn scholen beter in staat kwalitatief goed onderwijs te geven. We spreken echter niet over inzetbaarheid, maar over duurzame inzetbaarheid: gezond, vitaal en productief het huidige én toekomstige werk kunnen en willen blijven uitvoeren. Want het gaat niet alleen over het nu, maar vooral over later. Om het werk lang vol te houden is een goede balans van belang tussen de mogelijkheden van de medewerker aan de ene kant en kenmerken van het werk aan de andere kant. Er moet een goede fit zijn tussen de persoon en de werkomgeving, zodat mogelijkheden daadwerkelijk in prestaties kunnen worden omgezet, juist in het onderwijs. Want je kan niet 'een beetje lesgeven'.

Maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te versterken, richten zich vanuit een positieve invalshoek op het bevorderen van ieders gezondheid, vakbekwaamheid, motivatie en de afstemming met het werk (Van Vuuren, 2011).

In plaats van dat het strategisch personeelsbeleid zich alleen richt op negatieve aspecten zoals werkstress en arbeidsongeschiktheid, uitval, klachten, en dergelijke is aandacht voor duurzame inzetbaarheid belangrijk om de arbeidsmarktkansen, prestaties en het welbevinden van alle werknemers te verbeteren. Dit type maatregel is gericht op 'amplitie'. Met deze term, die is geïntroduceerd door Ouweneel en haar collega's (2009), wordt bedoeld: versterken, vergroten, vermeerderen. Bij amplitie-gerichte interventies gaat het niet om het wegnemen of voorkomen van problemen, maar om het versterken en bevorderen van positieve toestanden en uitkomsten bij de werknemer. Een voorbeeld hiervan is het ontwikkelen van een leeftijdsbewust organisatieklimaat waarin de bijdragen van zowel jongere als oudere werknemers worden gewaardeerd en gestimuleerd, en waarbij geen sprake is van leeftijdsdiscriminatie bij mobiliteit en deelname aan ontwikkelingstrajecten.

Amplitiegerichte-gerichte maatregelen richten zich op alle werknemers en niet alleen op de werknemers die dreigen uit te vallen of al uitgevallen zijn. Dat neemt niet weg dat het uiteraard van belang blijft om belemmerende condities, zoals belastende arbeidsomstandigheden, weg te nemen. In dat geval is er vaak sprake zijn van curatieve of preventieve maatregelen. Bij curatieve maatregelen wordt ingegrepen wanneer iets misgaat. Vaak gaat het daarbij om interventies op individueel niveau, die worden ingezet om werknemers te helpen die vanwege psychische en/of fysieke klachten zijn uitgevallen. Een voorbeeld is het inzetten van cognitieve gedragstherapie voor een werknemer met een burn-out.

# Veilig en Vitaal werken in het Voortgezet Onderwijs. Wat kunnen scholen daaraan doen?

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## Versterken van duurzame inzetbaarheid

Daarnaast kan sprake zijn van preventieve interventies, die als doel hebben problemen te voorkomen. Dit onder het motto 'voorkomen is beter dan genezen'. Dergelijke interventies vinden vaak plaats op groepsniveau en richten zich met name op risicogroepen. Een voorbeeld is het afnemen van de wettelijk verplichte risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E) die in kaart brengt welke risico's in de arbeidsomstandigheden op school voorkomen. Want pas als de school weet welke risico's er zijn, kan men een Plan van Aanpak opstellen en de juiste maatregelen treffen. Een voorbeeld van een preventieve maatregel is het geven van een weerbaarheidstraining aan leraren die vaak met lastige leerlingen en/of ouders te maken krijgen.

Deze drie typen maatregelen verschillen dus niet alleen in inhoud, maar ook in omvang van de doelgroep (Van Vuuren, 2011).

- ✓ Curatie is gericht op minder vitale werknemers. Het gaat hier om herstel: verzachten en verminderen van gevolgen van verminderde inzetbaarheid.
- ✓ Curatie is gericht op minder vitale werknemers. Het gaat hier om herstel: verzachten en verminderen van gevolgen van verminderde inzetbaarheid.
- ✓ Amplitie is gericht op alle werknemers. Het gaat hier om groei: vergroten van duurzame inzetbaarheid.

Maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen, richten zich dus niet alleen op de ouderen. Weliswaar denken veel scholen bij duurzame inzetbaarheid aan de noodzaak om oudere werknemers langer te laten doorwerken nu de AOW-leeftijd is opgeschoven, maar de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers tijdens alle leeftijdsfasen moet worden gestimuleerd.

Het is voor alle werknemers belangrijk dat gedurende de gehele loopbaan op een competente, gezonde en gemotiveerde manier aan het arbeidsproces kan en blijft worden deelgenomen. Misschien geldt dat zelfs juist voor de jongere werknemers in het onderwijs, want zij mogen bijna 50 jaar voor de klas staan (Van Vuuren, 2019).

## Staat van Veilig en vitaal werken in het vo

Het monitoronderzoek van de Universiteit Utrecht naar de ontwikkeling en doorwerking van strategisch personeelsbeleid in het voortgezet onderwijs (Knies et al., 2023) laat zien dat sinds 2020 de oordelen van leraren over duurzame inzetbaarheid én over de beleidsmaatregelen voor duurzame inzetbaarheid van personeel erop achter uit zijn gegaan. In 2023 oordelen de leraren iets minder positief dan in 2020 over hun eigen duurzame inzetbaarheid. Van de leraren oordeelt 63% in 2023 goed toegerust te zijn voor het werk én gemotiveerd is voor blijvende professionele ontwikkeling, tegen 66% in 2020. De besturen, schoolleiders en middenmanagers schatten de duurzame inzetbaarheid van de leraren lager in. Minder dan de helft van hen vindt dat leraren duurzaam inzetbaar zijn. Zij vinden dat leraren met name tekort schieten op de mate waarin zij gemotiveerd zijn om zich professioneel te ontwikkelen. De leraren op hun beurt, oordelen minder gunstig over de mate waarin het strategisch personeelsbeleid ondersteuning biedt aan de duurzame inzetbaarheid van het personeel. In 2020 was het rapportcijfer nog een 5,5, maar in 2023 niet meer, toen was nog maar een 5,1.



# Veilig en Vitaal werken in het Voortgezet Onderwijs. Wat kunnen scholen daaraan doen?

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## Staat van Veilig en vitaal werken in het vo

In het monitoronderzoek is overigens niet gevraagd naar de mate waarin leraren qua gezondheid in staat zijn om te blijven werken. Daarvoor moeten we te rade gaan bij de Sectoranalyse duurzame inzetbaarheid voortgezet onderwijs van Voion (2021). Daaruit blijkt dat niet elke medewerker wil of kan doorwerken tot de door hen zelf gewenste uittreedleeftijd en/of gestegen AOW-gerechtigde leeftijd. Het verzuimpercentage en de gemiddelde duur van het verzuim nemen toe met de leeftijd van medewerkers. Medewerkers van 55 jaar en ouder verzuimen meer dan jongere medewerkers.

Daarnaast tonen de uitkomsten van het monitoringsonderzoek dat besturen, schoolleiders en leraren vanaf 2018 tot 2023 gemiddeld over de jaren heen zien dat scholen en leraren meer te maken krijgen met arbeidsrisico's als werkdruk/stress, emotioneel zwaar werk, agressie en geweld, en onveilige situaties. De resultaten van de sectoranalyse van Voion (2021) bevestigen dit. Daaruit komt ook dat de werkdruk in het voortgezet onderwijs hoog is. De werkdruk heeft volgens de sectoranalyse te maken met de groepsgrootte en heterogeniteit van klassen, naast alle administratieve vereisten. Het werkgerelateerd verzuim zou volgens de leraren vooral een gevolg zijn van de hoge werkdruk en werkstress. De sectoranalyse geeft aan dat oudere medewerkers evenveel werkstress ervaren als jongere medewerkers, alleen verschilt de oorzaak ervan, namelijk ouderen ervaren stress vanwege het moeten bijblijven met veranderende eisen.

Deze uitkomsten wijzen er niet op dat er sprake is van veilig en vitaal werken in het VO. Dit ondanks dat het monitoringsonderzoek laat zien dat de besturen van mening zijn dat er met de jaren meer maatregelen worden getroffen om de risico's aan te pakken. De andere groepen denken hier echter anders over. De schoolleiders hebben hier een minder gunstig oordeel over en leraren helemaal. De laatsten geven zelfs onvoldoendes voor de maatregelen gericht op werkdruk en emotioneel zwaar werk.

## Meer maatregelen nodig

Kortom, er is werk aan de winkel. Het monitoringsonderzoek geeft bovendien aan dat leraren hun autonomie als net voldoende beoordelen. Dit terwijl autonomie leraren kan helpen om met werkdruk en emotioneel zwaar werk om te gaan. Ook blijkt maar ruim een derde van de leraren niet of nauwelijks te participeren in beslissingen over lestijden en de verdeling van lesgebonden en niet-lesgebonden taken. Meer maatregelen zijn dus nodig. En niet alleen gericht op het verminderen van werkdruk en emotioneel zwaar werk en andere maatregelen die de draaglast voor leraren verlagen, maar ook maatregelen die de draagkracht van leraren versterken door bijv. een opleiding te laten volgen of door de balans tussen draagkracht en draaglast te veranderen door intern of extern van functie te veranderen. Deze maatregelen helpen om een disbalans die is ontstaan doordat er bijvoorbeeld sprake is van belastende arbeidsomstandigheden en/of privéomstandigheden of verminderde motivatie, gezondheid of vakbekwaamheid.

# Veilig en Vitaal werken in het Voortgezet Onderwijs. Wat kunnen scholen daaraan doen?

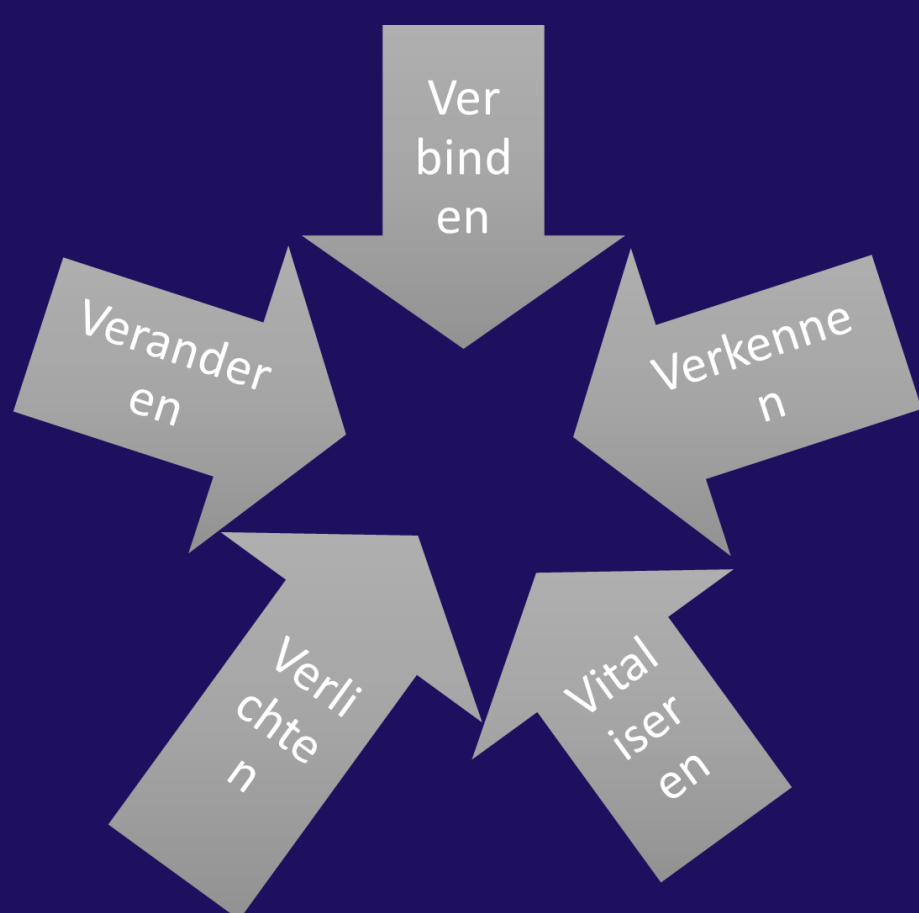
Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## V-model

Besturen, schoolleiders en HR kunnen de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers bevorderen door maatregelen aan te bieden en ze daarover te informeren, en door een gezonde omgeving en stimulerende cultuur te bieden. Hoe kunnen vo-scholen dit aanpakken?

Een goede basis voor het opstellen en uitvoeren van een breed gedragen en onderbouwd plan van aanpak is te vinden in het V-model (Van Vuuren, 2019). V staat voor de Romeinse 5 en verwijst naar de vijf activiteiten ter bevordering van vitaliteit zoals in figuur 1 weergegeven.



Figuur 1. Aanpak volgens het V-model

'**Verbinden**' verwijst naar activiteiten die bedoeld zijn om een draagvlak te scheppen voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid door bijvoorbeeld informatie uit te wisselen tussen collega's, HR, schoolleider en teamleiders. Het bewustzijn over de huidige en gewenste situatie stijgt door met elkaar kennis hierover te delen. Bovendien neemt de betrokkenheid van werknemers bij het onderwerp toe en krijgen zij gelegenheid om invloed uit te oefenen op de te treffen maatregelen.

'**Verkennen**' verwijst naar het doen van kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de stand van zaken wat betreft duurzame inzetbaarheid. Ook valt het evalueren van de huidige maatregelen om duurzame inzetbaarheid te stimuleren hieronder. Doen scholen wel de juiste dingen en doen zij die dingen goed?

'**Vitaliseren**' is gericht op het vergroten van draagkracht, ook wel het vergroten van de belastbaarheid genoemd. Leefstijlinterventies zoals het stimuleren van meer beweging en gezonde voeding en het volgen van opleidingen zijn hier voorbeelden van.

'**Verlichten**' is gericht op het verminderen van de draaglast ofwel de werkbelasting. Dit is mogelijk door de inhoud van het werk of de arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden te veranderen. Dus bijvoorbeeld als medewerkers na langdurig ziek te zijn geweest weer gaan re-integreren, hen laten beginnen met minder uren en minder taken.

Maatregelen die vallen onder '**Veranderen**' zijn gericht op het vergroten van de interne en externe mobiliteit in taken en functies. Een voorbeeld hiervan is taakrotatie. Door bijvoorbeeld de rollen van decaan of sectievoorzitter om de vier jaar laten wisselen. Of dat taken van iemand die verantwoordelijk is voor de werkvormen in een bepaalde klassenlaag iedere twee jaar rouleren.



# Veilig en Vitaal werken in het Voortgezet Onderwijs. Wat kunnen scholen daaraan doen?

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## Plan van Aanpak

Het monitoringsonderzoek stelt vast dat scholen weliswaar de afgelopen jaren meer aandacht hebben gegeven aan duurzame inzetbaarheid, maar dat meer gerichte aandacht noodzakelijk blijft voor maatregelen ter versterking van de duurzame inzetbaarheid op het niveau van besturen en scholen. Echter niet alleen bestuurders, schoolleiders, teamleiders en HR kunnen maatregelen treffen voor duurzame inzetbaarheid, maar ook de leraren en het onderwijsondersteunend personeel zelf. Het monitoringsonderzoek gaat wel in op de maatregelen die de school kan nemen, maar niet op wat de medewerkers zelf voor hun eigen duurzame inzetbaarheid kunnen doen. Vo-scholen kunnen een plan van aanpak opstellen waarin naast dat maatregelen worden opgenomen die gericht zijn op vitaliseren, verlichten of veranderen, ook kan worden aangegeven of de maatregelen worden ingezet voor één persoon of voor een team of de gehele school. In figuur 2 staat een overzicht van zes typen maatregelen die in het algemeen duurzame inzetbaarheid kunnen versterken. In dit overzicht wordt onderscheid gemaakt tussen organisatiegerichte (team en/of schoolbrede) interventies en individugerichte interventies. Daarnaast omvat het overzicht het onderscheid naar vitaliseren, verlichten en veranderen. Organatiegerichte interventies zijn bijvoorbeeld verlichten door de taakeisen te verminderen of vitaliseren door hulpbronnen aan te bieden. Meer individugerichte interventies om te vitaliseren zijn onder andere een gezondere leefstijl nastreven door gezonde voeding, meer bewegen, meer ontspanning, herstel en rust.

Individugerichte interventies om de draaglast te verlichten zijn maatregelen om taken of werk aan te passen aan de draagkracht. Individugerichte maatregelen om de draagkracht te vergroten of de balans tussen draagkracht en draaglast te veranderen (mobiliteit), kunnen werknemers zelf oppakken. Ze kunnen solliciteren op een andere functie, gaan sporten of meer rust proberen te nemen.

Voor organisatiegerichte maatregelen is besluitvorming binnen de school nodig of vraagt zelfs om besluitvorming op cao-niveau. Maatregelen zoals het verminderen van de werkbelasting door extra personeel aan te nemen of een RVU (Regeling Vervroegde Uittreding) regeling voor de 60-plussers in te voeren – kunnen alleen worden doorgevoerd na besluitvorming op school- of cao-niveau. Ook over individugerichte maatregelen om te verlichten kan een docent niet alleen beslissen. Minder uren werken of minder taken uitvoeren kan alleen met toestemming van de leidinggevende.

Individugerichte maatregelen om de draagkracht te vergroten, kunnen medewerkers echter wel zelf oppakken; ze kunnen zelf een opleiding volgen, gaan sporten, meer rust proberen te nemen. En ook kunnen leraren zelfstandig beslissen of zij willen veranderen en op zoek gaan naar andere taken. Scholen kunnen dit gewenste gedrag echter wel bevorderen door hun medewerkers te stimuleren bijvoorbeeld meer te bewegen of door het (gedeeltelijk) vergoeden van opleidingen.

# Veilig en Vitaal werken in het Voortgezet Onderwijs. Wat kunnen scholen daaraan doen?

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## Plan van Aanpak

	Vitaliseren (draagkracht vergroten)	Verlichten (draaglast verminderen)	Veranderen (vergroten mobiliteit)
Individueel niveau	Medewerker doet aan leefstijlbevordering	Taken en/of werkomgeving worden aangepast	Medewerker volgt loopbaan coaching
Organisatie niveau	School biedt stimulerende arbeidsomstandigheden	School verlicht taakeisen	School werkt met tweede loopbaan en benoemings-termijnen

Figuur 2. Voorbeelden van vitaliteits-, verlichtings- en verandermaatregelen

## Eigen regie en de paradox van sturen op eigen regie

Medewerkers kunnen proactief aan hun eigen duurzame inzetbaarheid werken. Zij kunnen zelf het stuur in handen kunnen nemen. Dit laatste vraagt echter om eigen regie of zelfleiderschap (Van Dorssen-Boog, 2022; Van Dorssen-Boog e.a., 2019). Zelfleiderschap is een manier van leidinggeven waarbij mensen zichzelf aansturen, zelf doelen stellen, eigen werkwijze bepalen en daarbij zelfstandig problemen oplossen. Zelfleiderschap is jezelf zodanig beïnvloeden dat je optimaal gemotiveerd bent, je eigen richting bepaalt en optimaal presteert. Je neemt daardoor de leiding over je werk en leven. Zo zorg je er zelf voor dat je goed functioneert en dat bovendien je motivatie en welzijn op orde blijven.

Zoals een leidinggevende probeert invloed uit te oefenen op de teamleden, zo proberen medewerkers met sterk zelfleiderschap zichzelf te beïnvloeden. Zelfleiderschap is er dus op gericht het beste uit jezelf te halen. Docenten kunnen bijvoorbeeld een lerarenbeurs aanvragen om een masteropleiding te volgen.

Bestuurders, school- en teamleiders zien uiteraard graag dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun duurzame inzetbaarheid. Medewerkers hebben er immers baat bij om zelf aan de slag gaan met hun duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld door zelf hun vakbekwaamheid te versterken. Zij kunnen dan een leven lang vitaal voor de klas staan. Maar scholen hebben er uiteraard ook belang bij. Veel scholen willen heel graag dat medewerkers eigen regie nemen op hun duurzame inzetbaarheid. Dit levert echter een paradox op: sturen op eigen regie, wat al net zo'n paradox is als de opdracht 'wees spontaan!' Werkgevers willen dat werknemers het zelf doen, maar willen hun ook een zetje geven. Dit roept de volgende vragen op: Kunnen scholen dat zelfleiderschap versterken? Hoe kunnen bestuurders, school- en teamleiders stimuleren dat werknemers zélf het roer in handen nemen om een leven lang vitaal voor de klas te staan? Welke factoren zijn daarop van invloed? Als scholen te veel sturen, is er dus geen sprake van eigen regie van de medewerker.



# Veilig en Vitaal werken in het Voortgezet Onderwijs. Wat kunnen scholen daaraan doen?

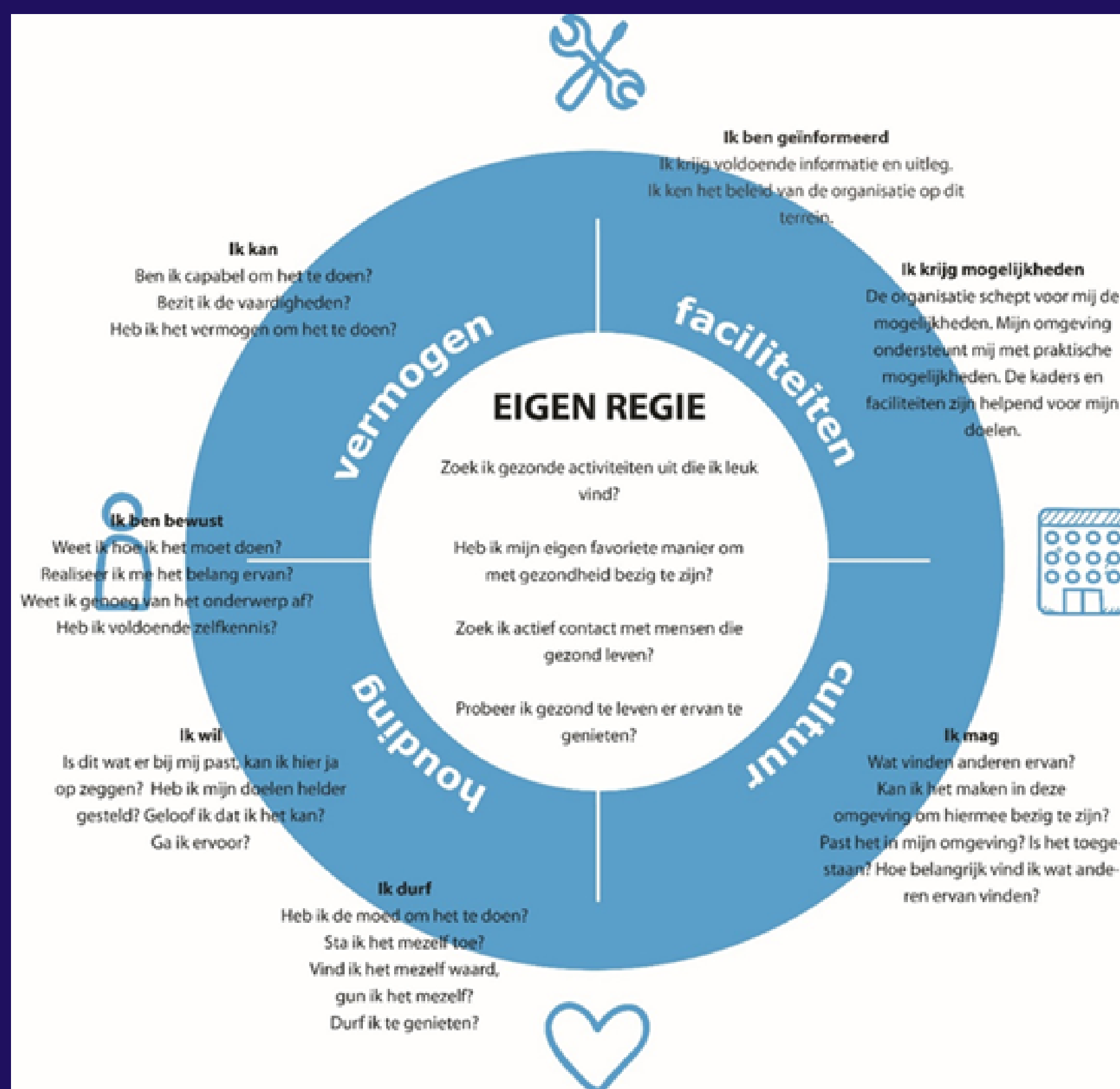
Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## Eigen regie-model

In het Eigen regie-model dat ik samen met Zilveren Kruis heb ontwikkeld (zie figuur 3) geven we antwoord op deze vragen (Van Vuuren e.a., 2016). We ontwikkelden dit model op grond van een onderzoek naar de eigen regie op gezondheid. In dit model staan individuele factoren aan de linkerkant en organisatorische factoren aan de rechterkant. Het model maakt verder onderscheid tussen zichtbare factoren aan de bovenkant en niet-zichtbare factoren aan de onderkant. Zo ontstonden vier kwadranten: vermogen en houding op individueel niveau en faciliteiten en cultuur op organisatieniveau. Op individueel niveau hangen vier factoren samen met de mate waarin werknemers zelf regie nemen op hun gezondheid.

Dit zijn: de mate waarin zij dat kunnen qua gezondheid; de mate waarin werknemers zich bewust zijn van het belang om goed voor zichzelf te zorgen om gezond te blijven; de mate waarin zij zich gezond willen gedragen, en de mate waarin zij dat durven en proactief zijn. Op organisatieniveau zijn drie factoren van belang: de mate waarin de werknemers merken dat hun organisatie en collega's uitdragen dat gezond en vitaal zijn van belang is (mogen), de mate waarin werknemers zich geïnformeerd voelen over het huidige beleid van de organisatie met betrekking tot gezondheid en de mate waarin werknemers vinden dat ze mogelijkheden krijgen om aan hun gezondheid te werken binnen hun organisatie.



Figuur 3. Model Eigen regie op gezondheid (Van Vuuren e.a., 2016)

# Veilig en Vitaal werken in het Voortgezet Onderwijs. Wat kunnen scholen daaraan doen?

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Wat betekent deze reflectie voor de praktijk op school? Het gaat er dus om dat medewerkers gezond, vakbekwaam en gemotiveerd gedrag kunnen, willen en durven uitvoeren, maar ook dat zij het gevoel hebben dat ze dit mogen uitvoeren. Scholen raad ik daarom aan nog verder te gaan dan allerlei maatregelen aan te bieden om de gezondheid, vakbekwaamheid en motivatie van hun medewerkers te vergroten. Ze moeten ook laten zien dat de school het echt op prijs stelt als medewerkers aan hun eigen duurzame inzetbaarheid werken. Sturen op eigen regie is ogenschijnlijk paradoxaal, maar lijkt goed mogelijk als scholen in hun plannen en activiteiten de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker centraal blijven stellen. Dit kan door het bieden van keuzevrijheid, inspraak, een goede dialoog over duurzame inzetbaarheid tussen medewerkers en hun leidinggevenden, duidelijk maken wat men van plan is om te gaan doen, én het bieden van een stimulerende cultuur in de organisatie; een cultuur waarin het vanzelfsprekend is om te leren en gezond te leven en te werken. Medewerkers in een dergelijke cultuur durven dan ook aan hun duurzame inzetbaarheid te werken.

Uit het monitoringsonderzoek blijkt bovendien dat meer proactief beleid nodig is. Denk daarbij aan beleid dat medewerkers stimuleert hun eigen hulpbronnen (zoals gezondheid, vakbekwaamheid en motivatie) te versterken, bijvoorbeeld door een lerarenbeurs aanvragen te vragen om een masteropleiding te volgen. Maar het kan ook beleid zijn waaruit blijkt dat de school als werkgever een actieve bijdrage hieraan levert, bijvoorbeeld door loopbaantrajecten aan te bieden, opleidingen te betalen, of door taakverbreding, taakverrijking of inwerktrajecten te ondersteunen.

De focus ligt bij scholen vaak vooral op het verhogen en bewaken van de kwaliteit van onderwijs, terwijl er óók oog moet zijn voor de condities waarin medewerkers in het onderwijs hun werk doen.

Dan heb je het dus over de structuur en cultuur in de organisatie. Over samen met en van elkaar leren op de werkplek en daardoor bij te dragen aan vakkennis en werkmotivatie. Dat vraagt binnen de school om een dialoog over onderwerpen als persoonlijke en professionele ontwikkeling, gezondheid, samenwerking in het team, taakbeleid en loopbaanlijnen zodat medewerkers zich kunnen specialiseren of juist kunnen verbreden.

Ook raad ik scholen aan andere manieren van organiseren zoals zelfsturing en het werken met zelfsturende teams te overwegen. Onderzoek leert ons dat mensen met meer energie en motivatie werken als ze autonomie hebben. Als je het werk zo organiseert dat mensen meer ruimte hebben en samen over meer dingen kunnen beslissen, dan geeft dat mensen lucht. Het is ook de taak van de bestuurder en schoolleider om voor goede werkomstandigheden te zorgen. Je kunt als medewerker niet steeds harder en beter. Het is niet alleen de medewerker die moet veranderen en professioneler, gezonder en gemotiveerder moet worden.

Dat vraagt bijvoorbeeld om een ander taakbeleid binnen scholen dan een beleid waarin op het uur exact is opgenomen waar iemand zijn of haar werktijd aan besteedt. En dat betekent ook geen taken toedelen omdat iemand nog uren over heeft, maar omdat medewerkers voor die taken warm lopen. Meer zelfsturing houdt dan in dat op teamniveau het team met elkaar zelf mag bepalen wat zij voor de 1500 uren die beschikbaar zijn, willen gaan doen. Teams die het taakbeleid zo al uitvoeren, merken dan meestal dat alle taken die gedaan moeten worden, ook worden opgepakt. En niet zoals sommige schoolleiders bang voor zijn, dat er taken blijven liggen. Tegelijkertijd betekent meer zelfsturing of gedeeld leiderschap door de teamleden (Van Dorssen-Boog e.a., 2019) meer samenwerking. Dat wordt echter nog wel als moeilijk en zwaar ervaren.



# Veilig en Vitaal werken in het Voortgezet Onderwijs. Wat kunnen scholen daaraan doen?

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Samenwerken is binnen scholen een lastig te bespreken onderwerp. De docent hecht aan autonomie. Samenwerken is belangrijk, maar zit dat autonomie niet in de weg? Dit wijst op het dilemma tussen autonomie en verbinding. Dit hoeft echter geen tegenstelling te zijn. Volgens de zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci, 2000) floreren mensen als hun drie psychologische basisbehoeften worden vervuld: autonomie, competentie en verbinding. Mensen verlangen naar autonomie, maar ook naar het tegenovergestelde: verbinding en ook naar het gevoel van competent zijn. Het belang van het tegemoet komen aan het gevoel van competent zijn, wijst er op dat voldoende ontwikkeltijd voor docenten (en het overig personeel) heel belangrijk is. Denk niet dat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers toeneemt als ingegaan wordt op de roep vanuit het veld om de onderwijstijd te verlagen zodat de werkdruk voor docenten vermindert. Ontwikkeltijd draagt bij de basisbehoefte om competent te zijn te bevredigen. Het onderwijs biedt veel kansen om alle drie de basisbehoeften te vervullen. Leraren ervaren gemiddeld een aanzienlijke mate van vervulling van de drie basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid (Evelein, 2008). Dit in tegenstelling tot leraren in opleiding, die aanmerkelijk lager scoorden. Als leraren in opleiding echter hun basisbehoeften bevredigd zien worden in dezelfde mate als de ervaren leraren, dan floreren zij meer. Zij ervaren geen problemen, alles lijkt soepel en als vanzelf te gaan, en zij ervaren een sfeer van 'gedragen' worden in het lesgeven. Uit dit onderzoek blijkt dat de vervulling van de psychologische basisbehoeften aantoonbaar verband houdt met het professionele functioneren van leraren in opleiding.

Onderwijs kan alleen een vitaal beroep blijven dankzij vitale leerkrachten. Onderwijs is een heel mooi vak. Een vitaal vak noemen we het nu zelfs. Een beroep waarin mensen echt van betekenis kunnen zijn. Laten we er voor zorgen dat onze leerkrachten hun werk met plezier kunnen blijven doen. En een leven lang vitaal in het onderwijs aan het werk kunnen zijn. De VO-raad kan hierin een cruciale rol spelen. De VO-raad kan er voor zorgen dat schoolbestuurders en -leiders begrijpen dat er nog het nodige moet gebeuren voor dat er sprake is van veilig en vitaal werken in het VO. Het monitoringsonderzoek laat zien dat dat nu nog niet het geval is. De VO-raad wil het leiderschap van bestuurders en schoolleiders verbeteren ten behoeve van de kwaliteit van het voortgezet onderwijs en het optimaal functioneren van een school:

*"Bestuurders en schoolleiders stellen leraren en ondersteunend personeel in staat hun werk goed te doen en creëren daarmee de omstandigheden waarin leerlingen het best tot hun recht kunnen komen. Zonder leiderschap en goed bestuur geen goed en eigentijds onderwijs." (VO-raad, 2023).*

De VO-raad ziet dit goed en moet volgens mij inderdaad inzetten op het bevorderen van goed leiderschap en goed bestuur bij de vo-scholen. De VO-raad dient zich echter wel te realiseren dat voor het optimaal functioneren van de docenten niet alleen de vakbekwaamheid en professionele ontwikkeling van de docenten (en van het overig personeel) belangrijk zijn, maar ook hun gezondheid en motivatie. Dit moet dan ook tot uiting komen in het eigen strategisch kader van de VO-raad en in hun onderhandelingen over de kaders en voorwaarden vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Dan is het mogelijk om tot beter beleid te komen ten aanzien van veilig en vitaal werken.

# Veilig en Vitaal werken in het Voortgezet Onderwijs. Wat kunnen scholen daaraan doen?

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

De VO-raad raad ik aan het voortouw te nemen om met bestuurders en schoolleiders te bespreken welke veranderingen op de scholen nodig zijn om het werk op een veilige en vitale manier te kunnen doen. Opdat de schoolleiders en bestuurders regelmatig op hun scholen vragen hoe het gaat en vragen naar én aandacht geven aan duurzame inzetbaarheid. Als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van ieder die betrokken is bij het onderwijs: het ministerie van OCW, de VO-raad, besturen, schoolleiders, middenmanagers, HR en de medewerker zelf. Want wat nodig is dat er gesprekken en acties plaatsvinden die leiden tot goede resultaten nu én straks: zowel bespreken wat medewerkers en leidinggevenden doen om te zorgen dat het nu goed gaat met hun functioneren, als wat medewerkers en leidinggevenden doen voor de toekomst van de school, de kwaliteit van het onderwijs en de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. En daar vervolgens ook activiteiten voor ondernemen.

## TOT SLOT

Want als docenten, teamleiders en schoolleiders lekker in hun vel zitten, gemotiveerd aan het werk zijn en beter functioneren, kunnen zij meer aandacht geven aan de leerlingen en zorgen voor beter onderwijs. En daar gaat het uiteindelijk om.



# Veilig en Vitaal werken in het Voortgezet Onderwijs. Wat kunnen scholen daaraan doen?

Een adviesrapport over het Monitoringsonderzoek 2023

**VOORTGEZET  
LEREN** Een campagne van  
de VO-raad

## REFERENTIES

Evelein, F., Korthagen, F. & Brekelmans, M. (2008). Psychologische basisbehoeften van docenten in opleiding. Leraar worden: een proces op de grens van persoonlijke en professionele groei. *Tijdschrift voor de Lerarenopleiding*, 29(3), 32-39.

Knies, E., Leisink, P., Penning de Vries, J., & Mulder, R. (2023). Strategisch personeelsbeleid in het VO. 2023-meting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Ouweneel, E., Schaufeli, W. & LeBlanc, P., (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 2, 118-135.

van Dorssen-Boog, P. (2022). Self-leadership in Healthcare: How healthcare workers can lead themselves to better work engagement, health, and performance. [Proefschrift, Open Universiteit].

van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T. & C. Yigit. (2019). Investeren in de ontwikkeling van sterk leiderschap van zorgprofessionals en zorgteams – een ontwikkeling naar duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 22 (3), 13-35.

van Vuuren, T. (2019). Een leven lang vitaal in het onderwijs. Huizen: Uitgeverij Pica.

van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. Oratie, Open Universiteit, Heerlen.

van Vuuren, T, Lub, M. & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. Een noodzakelijke paradox. *Tijdschrift voor HRM*, 19 (9), 1-18.

Voion (2023). Veilig en vitaal werken.

<https://www.voion.nl/veilig-en-vitaal-werken/>

Voion (2021). Sectoranalyse duurzame inzetbaarheid voortgezet onderwijs.

<https://www.voion.nl/publicaties/sectoranalyse-duurzame-inzetbaarheid-voortgezet-onderwijs/>

VO-raad (2023). Wat doet de VO-raad.

<https://www.vo-raad.nl/over-de-vo-raad/verenigingsorganisatie/wat-doet-de-vo-raad>