



Licht werk dankzij vele handen?

Onderzoek naar het Werkdrukakkoord primair
onderwijs: meting 2022

Suzanne Gerritsen
Sanne de Vries
Sanne Weijers
Sjerp van der Ploeg

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding onderzoek	9
1.2 Onderzoeksvragen	10
1.3 Onderzoeksmethoden	11
1.4 Leeswijzer	12
2. Beschrijving van werkdruk	13
2.1 Beschrijving.....	13
2.2 Dimensies	14
2.3 De mate waarin het thema leefde.....	17
3. Het proces rondom de werkdrukaanpak	19
3.1 Oorzaken van werkdruk.....	19
3.2 Proces van ontwikkeling, keuze en monitoring	24
3.3 Rol van betrokken partijen	26
4. De besteding van de werkdrukmiddelen	30
4.1 Gekozen maatregelen.....	30
4.2 Andere interventies	33
5. De effecten van de werkdrukaanpak	35
5.1 Werkdruk ten opzichte van eerdere jaren	35
5.2 Effectiviteit van maatregelen	37
6. Conclusies	40
Proces rondom de keuze van maatregelen ter vermindering van werkdruk	40
Maatregelen ter vermindering van werkdruk.....	41
Effecten van maatregelen ter vermindering van werkdruk	42
Bijlage 1 Methodologie	44
Bijlage 2: Regressie analyses	48
Bijlage 3: Aanvullende tabellen en figuren	50
Bijlage 4: Enquête	53
Bijlage 5: Interviewleidraad schoolteams en schoolbestuur	60

Samenvatting

In het voorjaar van 2018 heeft het kabinet met de vakbonden en de PO-Raad een akkoord afgesloten om de werkdruk in het primair onderwijs te verminderen. Met dit akkoord wordt nagestreefd dat de werkdruk binnen scholen vermindert en dat de besteding van middelen rechtmatig en effectief is. De kern van dit akkoord is dat de middelen direct terechtkomen bij de schoolteams en zij bepalen zelf waaraan de middelen worden besteed. Daarnaast is het akkoord gericht op het hele schoolteam: leraren, schoolleiders en ondersteunend personeel.

In opdracht van OCW is Oberon gevraagd het proces en de effectiviteit van de aanpak van de werkdruk te monitoren over de schooljaren 2020-2021, 2021-2022, 2022-2023 en 2023-2024. De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Hoe worden de beschikbare middelen uit het werkdrukakkoord ingezet en welke gevolgen heeft dit voor de ervaren werkdruk op de scholen?

Deze hoofdvraag is opgesplitst in drie deelvragen:

1. Hoe verloopt het proces van ontwikkeling van de maatregelen ter vermindering van werkdruk op scholen?
2. Welke maatregelen implementeren scholen ter vermindering van werkdruk?
3. Wat zijn de effecten van de door de scholen genomen maatregelen ter vermindering van de werkdruk?

In navolging van het model van TNO zijn verschillende stellingen over werkdruk in dit onderzoek opgenomen. Dit onderzoek is gebaseerd op de volgende dimensies van werkdruk: werkinhoudelijke taakeisen (kwantitatieve en kwalitatieve) en regelmogelijkheden.

Onderzoeksmethode

De onderzoeksvragen worden beantwoord door middel van twee onderzoeksmethoden. Er is een brede enquête uitgezet onder diverse onderwijsprofessionals in het primair onderwijs: schoolleiding, leraren en (onderwijs) ondersteunend personeel. Ter aanvulling op de enquête zijn casestudies uitgevoerd op 10 basisscholen bestaande uit interviews met bestuurders, schoolleiders, leraren en ondersteunend personeel.

Uit de steekproef van 1.571 scholen hebben in totaal 437 scholen meegewerkt aan de enquête (responspercentage van 28% op schoolniveau) waarvan in totaal 1.748 personen de vragenlijst hebben ingevuld. De deelnemende scholen aan de casestudies zijn geselecteerd op basis van zoveel mogelijk variatie in score op werkdruk, het totale leerlingaantal, type onderwijs (bao, sbao, so, vso), de grootte van de gemeente en het wel/niet evalueren van inzet van middelen.

De resultaten uit de enquête en casestudies worden hieronder per deelvraag (proces, type maatregelen en effecten) samengevat.

Proces rondom de keuze van maatregelen ter vermindering van werkdruk

Evenals in voorgaand onderzoek (over schooljaar 2017-2018) komt in huidig onderzoek opnieuw naar voren dat het thema werkdruk nog steeds sterk leeft op de scholen.

Het Arbeidsmarktplatform PO heeft een stappenplan ontwikkeld om scholen te ondersteunen om te komen tot een gezamenlijk plan: het maken van een analyse van de belangrijkste oorzaken van werkdruk (stap 1); een onderling gesprek over het kiezen van oplossingen (stap 2); het opstellen van een plan van aanpak bestaande uit een planning, taakverdeling en budget (stap 3); het implementeren en evalueren van de aanpak (stap 4).

Het merendeel van de scholen heeft een analyse gemaakt van de oorzaken van werkdruk (84%). Met name de leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften (gedrag), het opstellen, uitvoeren en evalueren van groepsplannen, en het ziekteverzuim onder leraren spelen in regulier en speciaal onderwijs een rol bij de werkdruk. Andere belangrijke oorzaken zijn ondersteuningsbehoeften t.a.v. leren, onderwijs op maat aanbieden (vooral in het regulier onderwijs) en onvervulde vacatures (vooral in het gespecialiseerd onderwijs). In de casestudies werden deze oorzaken bevestigd. Aanvullend is uit de casestudies naar voren gekomen dat ook maatschappelijke ontwikkelingen, zoals leerachterstanden door corona, een verhoging van de werkdruk betekenen. Verder wordt aangegeven dat werkdruk piekmomenten door het schooljaar heen kent, zoals rond het opstellen van rapporten of in sinterklaas- en kersttijd.

De stappen van Arbeidsmarktplatform PO (oplossingsrichtingen formuleren, een plan opstellen en de gekozen maatregelen implementeren, monitoren en evalueren) worden door een ruime meerderheid van de scholen zo uitgevoerd. Wat daarbij opvalt is dat een aantal scholen aan de slag is gegaan met het kiezen en implementeren van oplossingen zonder de eerste stappen van de cyclus te doorlopen. Een deel van de scholen integreert de stappen als het ware en met de nadruk op de inzet van de middelen, meestal omdat oorzaken van werkdruk reeds bekend zijn (of bekend worden verondersteld) op deze scholen. Op nagenoeg alle scholen wordt de inzet van de middelen geëvalueerd. In ongeveer de helft van de gevallen heeft dit geleid tot een verandering in de inzet van de middelen.

Bij het Werkdrukakkoord gaat het om de werkdruk van het hele schoolteam. Scholen verschillen in de mate waarin bij de oorzaken en oplossingen gekeken is naar alle (soorten) teamleden. Het blijkt dat met name de werkdruk van leraren centraal stond. De werkdruk van schoolleiders is veel minder vaak aan bod gekomen. Uit de casestudies komt naar voren dat schoolleiders prioriteit geven aan de werkdruk van de leraren en niet aan die van henzelf. Wat daarbij opvallend is, is dat de werkdruk van schoolleiders juist is toegenomen. Meer dan in 2019 vinden zij dat ze veel, hard en snel moeten werken.

De schoolleider heeft op de meeste scholen een begeleidende rol bij het gesprek over de inzet van de werkdrukmiddelen. Het personeel ervaart een open sfeer tijdens de gesprekken over werkdruk. Ondanks dat, heeft een aantal plannen geen doorgang kunnen vinden. Redenen hiervoor zijn krapte op de arbeidsmarkt of te weinig budget. Op alle scholen heeft de PMR ingestemd met het bestedingsplan. Ongeveer de helft van de schoolteams heeft van hun bestuur volledige vrijheid gekregen bij het kiezen van oplossingen. Bij ongeveer een vijfde heeft het bestuur vooral kaders en criteria aangegeven waar het team rekening mee moest houden.

Maatregelen ter vermindering van werkdruk

De onderwerpen waar de werkdrukmiddelen het vaakst voor worden ingezet, corresponderen deels met de onderwerpen die het vaakst als oorzaak van werkdruk worden genoemd:

- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag
- Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren
- Klassengrootte
- Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback
- Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les

De evaluatie van de inzet van de middelen heeft in bijna de helft van de gevallen geleid tot een verandering in de inzet van de middelen. De oorzaken waar scholen met name vaker middelen voor inzetten in 2021-2022 ten opzichte van 2020-2021 zijn leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte, zowel op het gebied van leren als gedrag. Voor veel oorzaken ligt het percentage in het tweede schooljaar hoger dan in het eerste schooljaar. Dit duidt op een meer gefragmenteerde inzet.

Een ruime meerderheid van de schoolleiders geeft aan dat ze de werkdrukmiddelen hebben uitgegeven aan de inzet van extra personeel. Het blijkt dat dat in de meeste gevallen gaat om onderwijsassistenten, een vakleraar gym of flex- of invalleraren. Naast de besteding aan extra personeel geeft één op de vijf scholen aan dat ze de werkdrukmiddelen hebben ingezet voor professionaliseringsactiviteiten en één op de vijf scholen heeft de middelen besteed aan materiaal.

De meerderheid van scholen is niet beperkt door externe factoren bij hun keuzes voor de te nemen maatregelen tegen werkdruk. Waar de meerderheid aangeeft dat de middelen zijn ingezet zoals gewenst, blijkt dat bij één op de tien schoolteams de eerste keuze niet kon doorgaan. In het vorige onderzoek was de voornaamste reden hiervoor dat er onvoldoende budget was voor de eerste keuze, maar in het huidige onderzoek werd deze reden ongeveer even vaak genoemd als het niet kunnen vinden van extra personeel.

De verwachting was dat het proces rondom de werkdrukaanpak, naast de besteding van het geld, mogelijk ook zou leiden tot andere interventies om de werkdruk te verminderen. Negen op de tien respondenten gaven aan dat dit inderdaad het geval is. In de meeste gevallen gaat het daarbij om maatregelen die gefinancierd zijn met andere middelen (vaak NPO gelden) en soms gaat het om maatregelen die geen geld kosten. De casestudies laten zien dat het bij de kosteloze interventies bijvoorbeeld gaat om het verminderen van het aantal vergaderingen.

Effecten van maatregelen ter vermindering van werkdruk

Het onderzoek laat zien dat er in 2022 op meerdere indicatoren van werkdruk een daling te zien is ten opzichte van 2020. Daarmee ligt het aantal personeelsleden dat vaak of altijd extra hard moet werken in 2022 bijna 9 procentpunt lager dan in 2017. Het lijkt er op dat het Werkdrukakkoord het gewenste positieve effect heeft, maar dat er enige tijd overheen gaat voordat dit effect zichtbaar wordt. Daarentegen is het aandeel personeelsleden dat aangeeft het werk emotioneel belastend te vinden in de afgelopen jaren in eerste instantie gedaald maar van 2020 naar 2022 weer licht toegenomen. Het aandeel personeelsleden dat aangeeft het werk moeilijk te vinden fluctueert niet erg over de jaren heen. Dit percentage is in 2022 weer gelijk aan het percentage in 2017. Het akkoord lijkt bij te dragen

aan vermindering van de ervaren taakeisen. Echter, het aantal regelmogelijkheden lijkt in 2022 weer iets te zijn afgenomen ten opzichte van 2020 met 1 tot 3 procentpunten.

In het onderzoek is ook direct bij onderwijspersoneel gepeild wat zij als effect van de maatregelen hebben ervaren. Daarbij is zowel het gepercipieerde effect op de werkdruk op hun school als geheel (dus ook die van collega's) in kaart gebracht als het gepercipieerde effect op hun eigen werkdruk. De meerderheid van de personeelsleden in het primair onderwijs is van mening dat de werkdruk op hun school (enigszins) is gedaald. Die meerderheid is in 2022 (ruim de helft) echter wel substantieel kleiner dan in 2019 (bijna driekwart). Respondenten uit het regulier basisonderwijs melden vaker dat de werkdruk op hun school is gedaald dan die uit het gespecialiseerd onderwijs. Ook respondenten van scholen in de overige gemeenten melden vaker dat de werkdruk op school is gedaald dan van scholen in de G4 of G40. Ook op scholen met een relatief laag schoolgewicht wordt vaker aangegeven dat de werkdruk is gedaald ten opzichte van een midden en hoog schoolgewicht. Wanneer we kijken naar de effecten van de gehanteerde aanpak op de *eigen* werkdruk, zien we dat leraren het vaakst aangeven dat hun werkdruk (enigszins) is gedaald. Daarentegen geeft één op de vijf schoolleiders aan dat hun werkdruk sterk is gestegen.

De casestudies maken duidelijk op welke manier de gekozen maatregelen leiden tot vermindering van de ervaren werkdruk. Het draagt in de eerste plaats bij aan meer tijd voor het uitvoeren van noodzakelijke taken. Zo wordt de tijd die door inzet van de werkdrukmiddelen vrijkomt door leraren meestal besteed aan het in werktijd kunnen uitvoeren van administratieve taken (bijvoorbeeld in de tijd waarin een vakleraar de lessen gym overneemt). In de tweede plaats levert de inzet van ander personeel bij aan verlaging van werkdruk doordat leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte extra begeleiding krijgt van bijvoorbeeld een onderwijsassistent. De leraar kan dan focussen op de groepslessen.

Ook hebben de maatregelen positieve neveneffecten. De inzet van bijvoorbeeld de vakleraar gym verhoogt de kwaliteit van het onderwijsaanbod. De inzet van de onderwijsassistenten en/of remedial teachers zorgt er voor dat leerlingen een meer gedifferentieerd aanbod krijgen waardoor hun leeropbrengsten omhoog gaan.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

Werkdruk in het onderwijs

Werkdruk in het onderwijs is al lange tijd onderwerp van gesprek, zowel op de werkvloer als in de media en de politiek. Jaarlijks onderzoek van TNO/CBS in de vorm van een Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) laat zien dat het onderwijs al jaren tot de beroepssectoren hoort waarin de hoogste werkdruk wordt ervaren.¹ TNO hanteert voor werkdruk de volgende definitie: *een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud en context (taakeisen) en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren (regelmogelijkheden).*

Opnieuw blijkt uit de meest recente NEA (2021) dat de sectoren horeca, zorg en het onderwijs bovenin de lijst van beroepen met hoge werkdruk staan. Dat betekent dat mensen vinden dat ze erg snel, veel en/of hard moeten werken. Bij ervaren werkdruk spelen daarnaast de emotionele en mentale belasting een belangrijke rol. Hierbij gaat het enerzijds om de mate waarin het werken emotioneel veeleisend is en/of mensen in emotioneel moeilijke situaties brengt (emotionele belasting). Anderzijds om de mate waarin het werk intensief nadenken en concentratie/aandacht vraagt (mentale belasting). Ook op deze aspecten scoren werknemers in de sector onderwijs, samen met de sector zorg, ten opzichte van andere sectoren hoog (TNO/CBS, 2021).

Werkdrukakkoord

Om werkdruk in het po tegen te gaan zijn in het Regeerakkoord Rutte III afspraken gemaakt over het beschikbaar stellen van extra middelen voor deze sector. In februari 2018 is het Werkdrukakkoord po afgesloten tussen een brede samenwerking van werkgevers en werknemers en het kabinet.²

Uitgangspunten van het Werkdrukakkoord zijn dat:

- de werkdruk binnen scholen vermindert;
- de middelen rechtmatig worden besteed;
- de middelen effectief worden ingezet.

Een belangrijk element van het Werkdrukakkoord is dat de middelen direct bij de schoolteams terecht komen en dat zij de besteding ervan bepalen. Oorzaken van werkdruk verschillen immers per school en per functiegroep. Leraren, ondersteunend personeel en schoolleiders zijn dus aan zet.

Met het Werkdrukakkoord kwam in schooljaar 2018/2019 €237,0 miljoen beschikbaar voor het primair onderwijs om werkdruk aan te pakken. In schooljaar 2019/2020 was dit €333,5 miljoen en in schooljaren 2020/2021 en in 2021/2022 is dit €381,8 miljoen.³ In het Convenant aanpak lerarentekort van november 2019 is afgesproken om een deel van de werkdrukmiddelen voor het po expliciet te reserveren voor het speciaal basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs.⁴

¹ TNO/CBS 2017-2021. *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden*.

² De vertegenwoordigingen van werknemers betrof de AOb, AvS, CNVO, FvOv, FNV en PO in actie. De PO-Raad vertegenwoordigt de werkgevers.

³ Kamerbrief 12 februari 2021. Tussenevaluatie werkdrukakkoord primair onderwijs.

⁴ <https://open.overheid.nl/repository/ronl-61966d93-6990-49a0-a66d-41bc959fe283/1/pdf/convenant-aanpak-lerarentekort.pdf>

De werkdrukmiddelen zijn structureel en worden verstrekt via het budget voor personeels- en arbeidsmarktbeleid en vormen dus onderdeel van de lumpsum. Daarbij gelden wel aanvullende verantwoordingseisen aan het einde van elk schooljaar: het schoolbestuur neemt een verantwoording op in het bestuursverslag en in het financiële verslag. De schoolleider zorgt voor verantwoording naar de PMR en het team op school. Wanneer in 2024 het plafond aan werkdrukmiddelen is bereikt, zal politiek worden besloten, onder meer op basis van de monitoring, of deze systematiek van het Werkdrukakkoord wordt voortgezet of dat de beschikbare middelen middels een ander instrument beschikbaar zullen komen.

Uit het onderzoek tijdens de eerste twee schooljaren dat de werkdrukmiddelen zijn ingezet (2018/2019 en 2019/2020) blijkt dat er in 2020 op meerdere indicatoren van werkdruk een daling te zien is ten opzichte van 2019. Onderwijspersoneel in het po rapporteert een lagere emotionele belasting, en ook dat de kwantitatieve taakeisen (dat er vaak of altijd snel, veel en hard gewerkt moet worden) afnemen sinds 2019/2020. Doordat er sprake is van een trendbreuk met de ontwikkeling in de jaren ervoor ligt het voor de hand dat deze afname te maken heeft met de invoering van het Werkdrukakkoord. Dit wordt bevestigd door personeelsleden zelf. Het aandeel personeelsleden dat een positief effect heeft waargenomen van de maatregelen op de werkdruk op hun school is tussen 2019 en 2020 gestegen (van 63% naar 72%).

1.2 Onderzoeksvragen

Oberon is door het ministerie van OCW gevraagd om de effectiviteit van de aanpak van werkdruk met de middelen van het Werkdrukakkoord in de schooljaren 2020-2021, 2021-2022, 2022-2023 en 2023-2024 te blijven volgen. Dat betekent dat niet alleen wordt onderzocht of er sprake is van een daling van de ervaren werkdruk, maar juist ook hoe het onderwijsveld blijvend handen en voeten geeft aan de uitvoering van het akkoord, welke maatregelen en oplossingen worden gekozen en veranderingen/ontwikkelingen hierin, hoe maatregelen worden geïmplementeerd en welke effecten dat oplevert. De hoofdvraag die in het onderzoek centraal staat is:

Hoe worden de beschikbare middelen uit het Werkdrukakkoord ingezet en welke gevolgen heeft dit voor de ervaren werkdruk op de scholen?

Onder deze hoofdvraag onderscheiden we drie deelvragen.

Het proces rondom de werkdrukaanpak

De eerste deelvraag gaat in op de manieren waarop het onderwijsveld handen en voeten geeft aan de uitvoering van het akkoord. We willen inzicht krijgen in het proces dat binnen de scholen plaatsvindt. Welke oorzaken wijzen schoolteams aan, hoe is de keuze tot stand gekomen en welke rollen hebben verschillende betrokken partijen in dit proces. Verder willen we onderzoeken of het proces van ontwikkeling/keuze van maatregelen verschilt naar schoolkenmerken, zoals schooltype, verstedelijking, regio en schoolgrootte.

1. *Hoe verloopt het proces van ontwikkeling/keuze van maatregelen ter vermindering van werkdruk/werkstress op scholen?*

De besteding van de werkdrukmiddelen

De tweede deelvraag dient om inzicht te krijgen in de oplossingen die worden gekozen en hoe die worden geïmplementeerd. In aanvulling daarop zijn we benieuwd of schoolteams beperkt worden door externe factoren en of er naast de besteding van het geld nog andere interventies gepleegd zijn om de werkdruk te verminderen. Daarnaast willen we ook kijken of schoolkenmerken invloed hebben op de keuze en implementatie van maatregelen.

2. *Welke maatregelen implementeren scholen ter vermindering van de werkdruk/werkstress?*

De effecten van de werkdrukaanpak

Met de derde deelvraag willen we onderzoeken wat de effectiviteit is van het Werkdrukakkoord op de ontwikkeling van werkdruk en werkstress in het primair onderwijs. We zijn benieuwd wat de effecten zijn van de genomen maatregelen en het uitwerken van de aanpak. Bovendien kijken we ook welke andere factoren mogelijk van invloed zijn geweest op werkdruk en werkstress en of de effecten van de maatregelen verschilt naar schoolkenmerk.

3. *Wat zijn de effecten van de door de scholen genomen maatregelen ter vermindering van werkdruk/werkstress?*

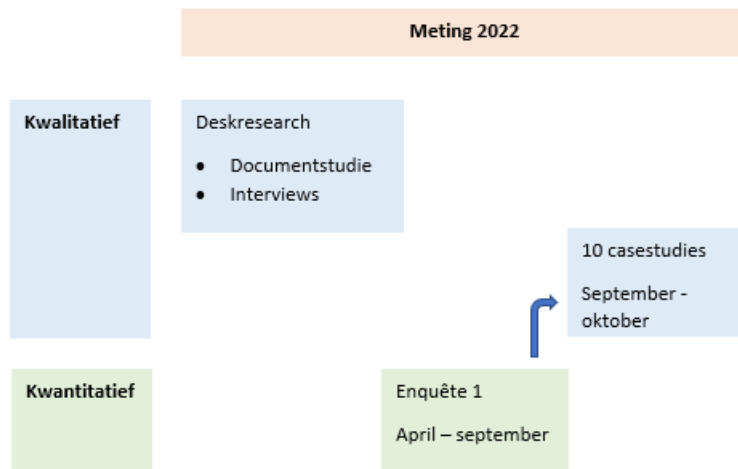
1.3 Onderzoeksmethoden

We sluiten in onze onderzoeksopzet aan bij de wijze waarop we het eerdere onderzoek (naar de schooljaren 2018-2019 en 2019-2020) hebben uitgevoerd. Om een breed maar ook verdiepend beeld te krijgen van het proces rond en de effecten van de werkdrukmiddelen is gekozen voor een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden:

1. Deskresearch:
 - a. Documentstudie (recent onderzoek naar werkdruk en gerelateerde onderwerpen als personeelstekort, gevolgen COVID-19 en NP Onderwijs);
 - b. Interviews met sleutelinformanten (PO-Raad, AOb, FvOv, CNVO, AVS, PO in actie, het lerarencollectief, Arbeidsmarktplatform PO).
2. Brede enquête onder diverse actoren in po bij steekproef van 1571 scholen: schoolleiding, leraren, (onderwijs) ondersteunend personeel.
3. Casestudies (bezoeken) bij selectie van 10 scholen: gesprekken met betrokken actoren (schoolleiding, leraren, ondersteunend personeel, bestuur)

Zie bijlage I voor toelichting op de methodologie en responscijfers van de enquête en casestudies. In Figuur 1.1 hebben we de verschillende onderzoeksmethoden schematisch weergegeven.

Figuur 1.1 Opzet van het onderzoek



1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk (2) beschrijven we hoe respondenten in het primair onderwijs de verschillende aspecten van werkdruk ervaren. Vervolgens besteden we aandacht aan het proces op de scholen rond de aanpak van werkdruk (hoofdstuk 3). Daarna gaan we in op de keuzes die scholen maken rond de inzet van de werkdrukmiddelen (hoofdstuk 4). Vervolgens beschrijven we de effecten van de aanpak en keuzes (hoofdstuk 5), waarna we afsluiten met conclusies (hoofdstuk 6).

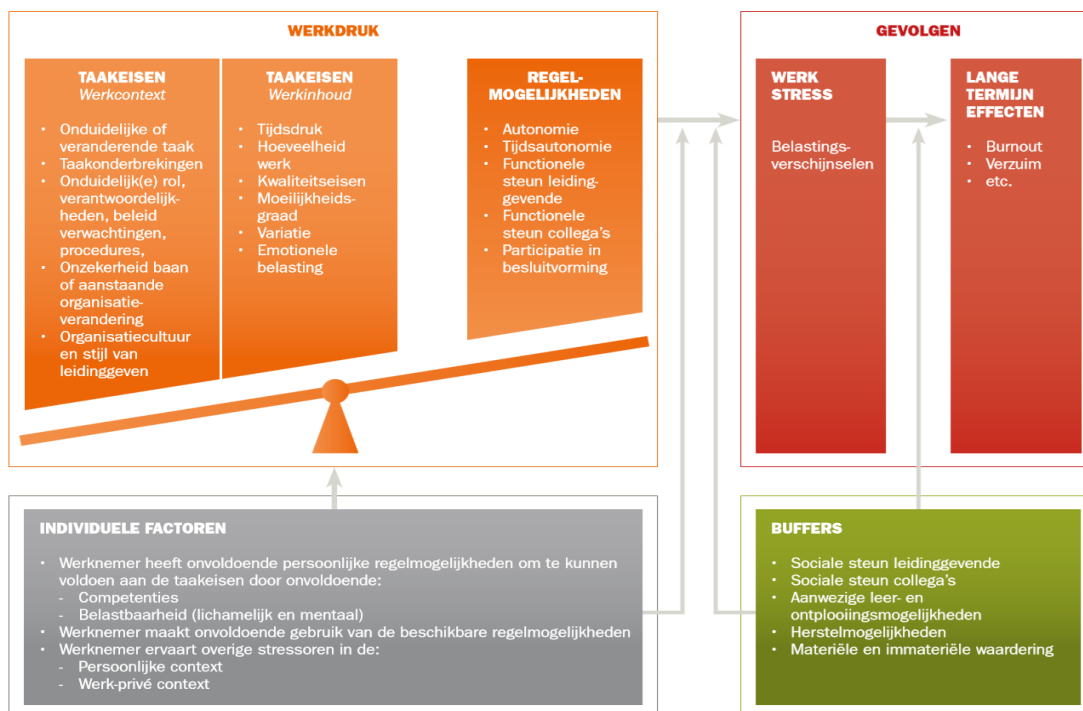
2. Beschrijving van werkdruk

In dit hoofdstuk beginnen we met een beschrijving van het begrip ‘werkdruk’ (paragraaf 2.1). Vervolgens laten we zien hoe de respondenten de verschillende aspecten van werkdruk ervaren (paragraaf 2.2). Tot slot beschrijven we in hoeverre het thema werkdruk op dit moment leeft en hoe dit veranderd is ten opzicht van voordat de werkdrukmiddelen beschikbaar kwamen (paragraaf 2.3).

2.1 Beschrijving

Centraal in het onderzoek staat de werkdruk in het primair onderwijs. Omdat er verschillende definities gehanteerd worden in de discussie over werkdruk, zetten we kort uiteen wat we hieronder verstaan. We sluiten in ons onderzoek aan bij de definitie van TNO.⁵ Zij beschrijven werkdruk als: *een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud en context (taakeisen) en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren (regelmogelijkheden)*. In Figuur 2.1 is dit te zien in het oranje vak ‘werkdruk’. Vervolgens spelen individuele factoren (grijze vak) en buffers (groene vak) een rol bij het al dan niet ontstaan van werkstress en burn-out klachten als gevolg van werkdruk (rode vak).

Figuur 2.1 Werkdrukmodel TNO



In de uitkomsten van de Nationale Enquête Arbeidsmarktstandigheden 2021 (NEA, waarin het model van TNO wordt gebruikt) zien we vervolgens dat het onderwijs (samen met de zorg) ten opzichte van

⁵ https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf

andere sectoren op een aantal taakeisen er duidelijk in negatieve zin uitspringt. Het gaat dan om de combinatie van:

- hoeveelheid werk: relatief veel in het onderwijs (en zorg);
- emotionele belasting: relatief zwaar in het onderwijs (en zorg);
- moeilijkheidsgraad: relatief hoog in het onderwijs (en zorg).

De relatief hoge scores op deze taakeisen worden vervolgens niet gecompenseerd door hoge scores op regelmogelijkheden.

2.2 Dimensies

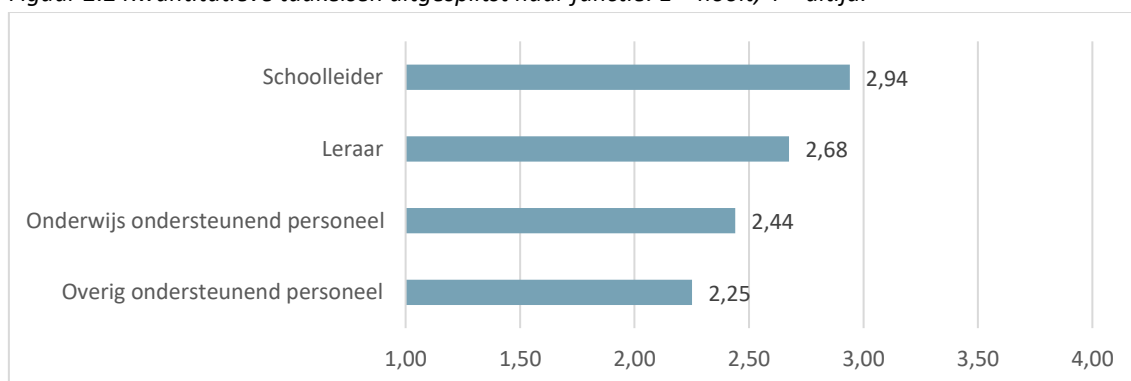
In navolging van het model van TNO hebben we verschillende stellingen over werkdruk in ons onderzoek opgenomen. We kijken naar de dimensies: werkinhoudelijke taakeisen (kwantitatieve en kwalitatieve) en regelmogelijkheden. De gemiddelden die we in deze paragraaf tonen zijn gewogen naar functie en sector.

Kwantitatieve taakeisen

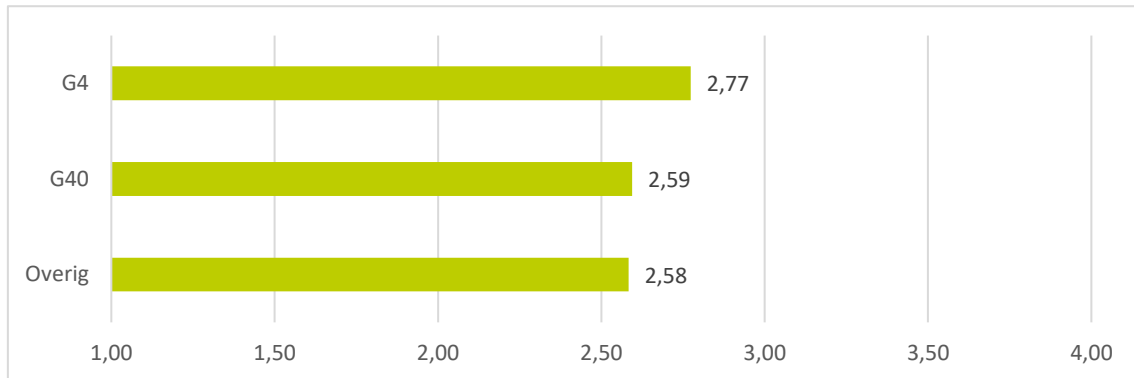
We hebben aan de respondenten gevraagd hoe snel, hoe veel en hoe hard ze moeten werken op een schaal van nooit (1) tot altijd (4). In het primair onderwijs scoort men daar gemiddeld een 2,6 op. In onze analyses hebben we gekeken of de kwantitatieve taakeisen samenhangen met achtergrondkenmerken: leeftijd, functie, werktijdfactor en achterstandsscore. De resultaten hiervan staan in Bijlage 2 weergegeven. Uit de analyse blijkt dat er significante verschillen bestaan tussen de verschillende functiegroepen. Schoolleiders ervaren ten opzichte van de andere functiegroepen de meeste kwantitatieve taakeisen en overig ondersteunend personeel het minst (Figuur 2.2).. In het vorige onderzoek in 2019 werd geen verschil gevonden in de ervaren kwantitatieve taakeisen tussen schoolleiders en leraren. Schoolleiders scoorden toen gemiddeld een 2,71 (nu 2,94) en leraren een 2,67 op dit aspect (nu 2,68). De kwantitatieve taakeisen van schoolleiders lijkt dus gestegen.

Er is geen significant verschil in ervaren kwantitatieve taakeisen tussen personeel van het regulier basisonderwijs en het gespecialiseerd onderwijs. We zien wel dat personeel op scholen in G4 gemeenten meer kwantitatieve taakeisen ervaren dan personeel op scholen in andere gemeenten (Figuur 2.3). Op scholen in de grote steden rapporteert personeel dus vaker dat ze snel, hard en veel moeten werken. Ook stijgt de mate waarin men snel, veel en hard moet werken significant naarmate de achterstandsscore op een school hoger is.

Figuur 2.2 Kwantitatieve taakeisen uitgesplitst naar functie: 1 = nooit, 4 = altijd.



Figuur 2.3 Kwantitatieve taakeisen uitgesplitst naar gemeentecategorie: 1 = nooit, 4 = altijd.

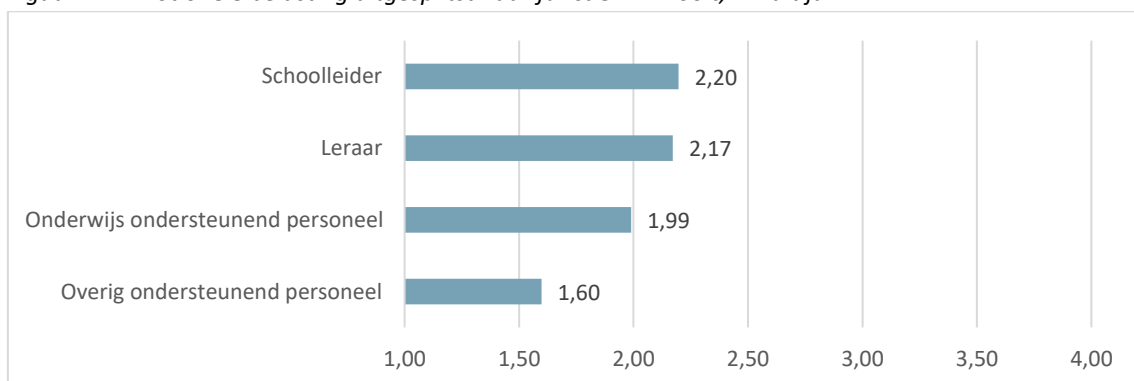


Kwalitatieve taakeisen

Met meerdere stellingen hebben we aan de respondenten gevraagd wat de emotionele belasting en moeilijkheidsgraad is van hun werk op een schaal van nooit (1) tot altijd (4). Op emotionele belasting scoort men gemiddeld een 2,1 en op moeilijkheidsgraad een 3,2. In onze analyses hebben we gekeken of de emotionele belasting en de moeilijkheidsgraad samenhangen met achtergrondkenmerken: leeftijd, functie, werktijdfactor en achterstandsscore. De resultaten hiervan staan in Bijlage 2 weergegeven. Uit de analyse blijkt dat schoolleiders en leraren ongeveer evenveel emotionele belasting ervaren (Figuur 2.4) en ook is er geen significant verschil in cognitieve belasting die zij ervaren (Figuur 2.7). Schoolleiders rapporteerden in 2019 nog significant minder emotionele belasting dan leraren. Zij scoorden toen gemiddeld een 2,02 (nu 2,20) en leraren een 2,14 (u 2,17) op dit aspect. De emotionele belasting onder schoolleiders lijkt daarmee toegenomen.

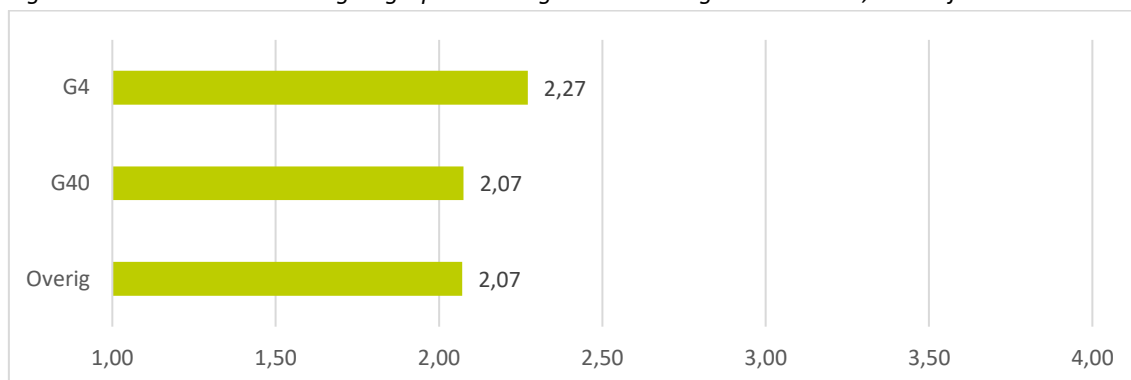
Onderwijs ondersteunend personeel ervaart minder emotionele belasting en minder cognitieve belasting dan leraren en schoolleiders. Overig ondersteunend personeel ervaart op hun beurt dan nog weer minder emotionele en cognitieve belasting.

Figuur 2.4 Emotionele belasting uitgesplitst naar functie: 1 = nooit, 4 = altijd.

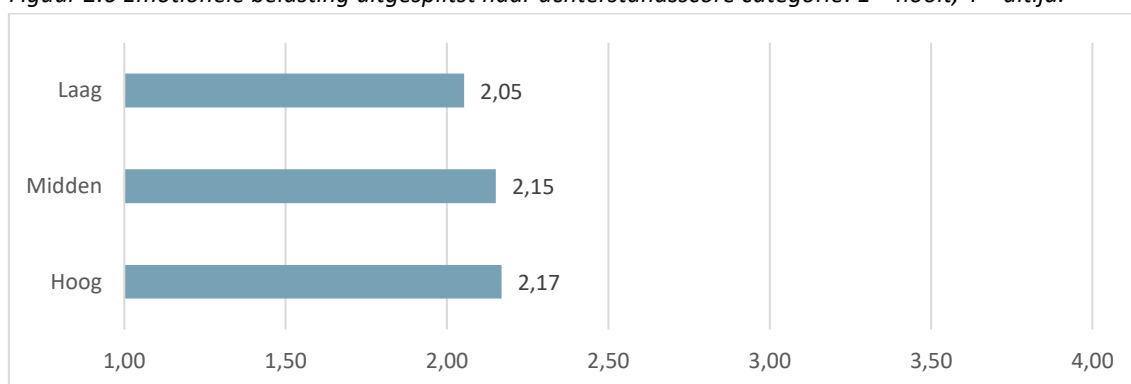


In het huidige onderzoek is er geen significant verschil in emotionele of cognitieve belasting tussen de verschillende schooltypen. Wel zien we dat personeel op scholen in de G4 meer emotionele belasting ervaart dan op scholen in andere gemeenten, zie Figuur 2.5. En ook neemt de emotionele belasting toe naarmate de achterstandsscore stijgt, zie Figuur 2.6. In cognitieve belasting zien we geen verschillen tussen de gemeenten of tussen scholen met een verschillende achterstandsscore.

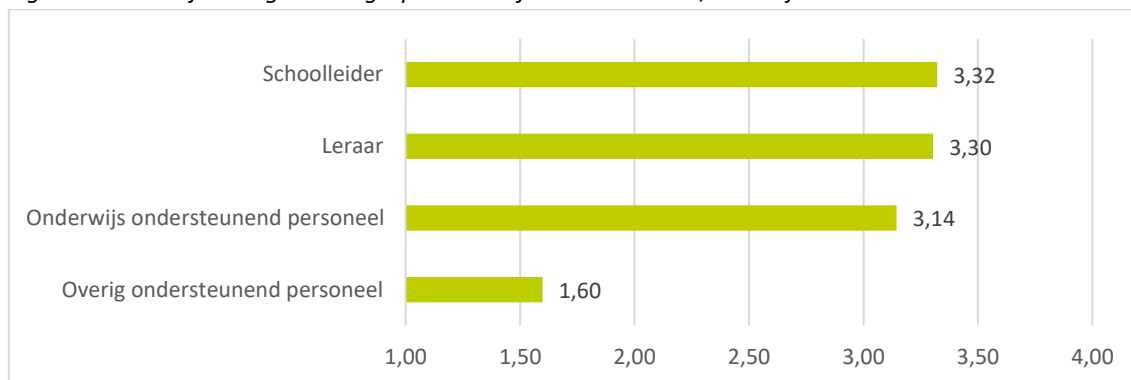
Figuur 2.5 Emotionele belasting uitgesplitst naar gemeente categorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



Figuur 2.6 Emotionele belasting uitgesplitst naar achterstandsscore categorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



Figuur 2.7 Moeilijkheidsgraad uitgesplitst naar functie: 1 = nooit, 4 = altijd.

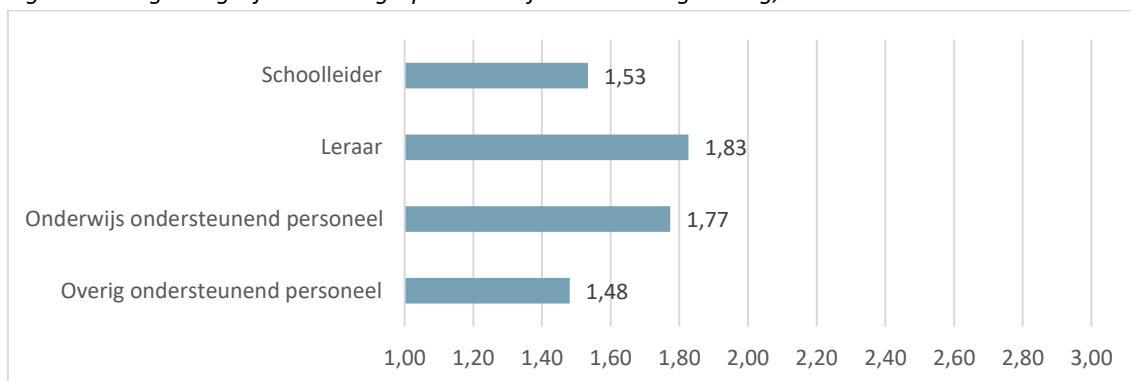


Regelmogelijkheden

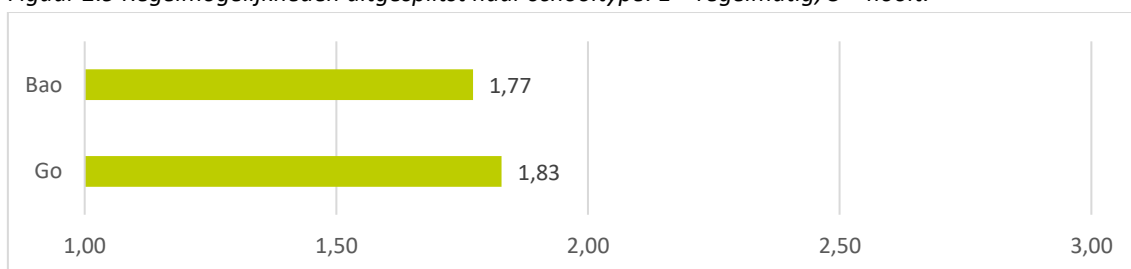
We hebben aan de respondenten gevraagd of ze zelf mogen beslissen hoe ze het werk uitvoeren, in welke volgorde, in welk tempo en op welke tijden. Maar ook of ze in hun werk zelf oplossingen moeten bedenken en of ze verlof kunnen opnemen wanneer ze willen. Dit hebben we gedaan op een schaal van regelmatig (1) tot nooit (3). Belangrijk om te benadrukken is dat een hoge score op deze schaal dus wijst op weinig autonomie. Men scoort daar gemiddeld een 1,8 op. In onze analyses hebben we gekeken of de regelmogelijkheden samenhangen met achtergrondkenmerken: leeftijd, functie, werktijdfactor en achterstandsscore. De resultaten hiervan staan in Bijlage 2 weergegeven. Leraren ervaren ten opzichte van de andere functiegroepen significant minder regelmogelijkheden (Figuur 2.8). Schoolleiders en overig ondersteunend personeel ervaren ongeveer evenveel regelmogelijkheden. Ook ervaart het

personeel in het gespecialiseerd onderwijs minder regelmogelijkheden dan personeel in het regulier basisonderwijs (Figuur 2.9). Bovendien ervaart personeel op scholen in overige gemeenten meer regelmogelijkheden dan personeel op scholen in de G4 of G40 (Figuur 2.10). Tot slot zien we dat het aantal regelmogelijkheden afneemt naarmate de achterstandsscore hoger is.

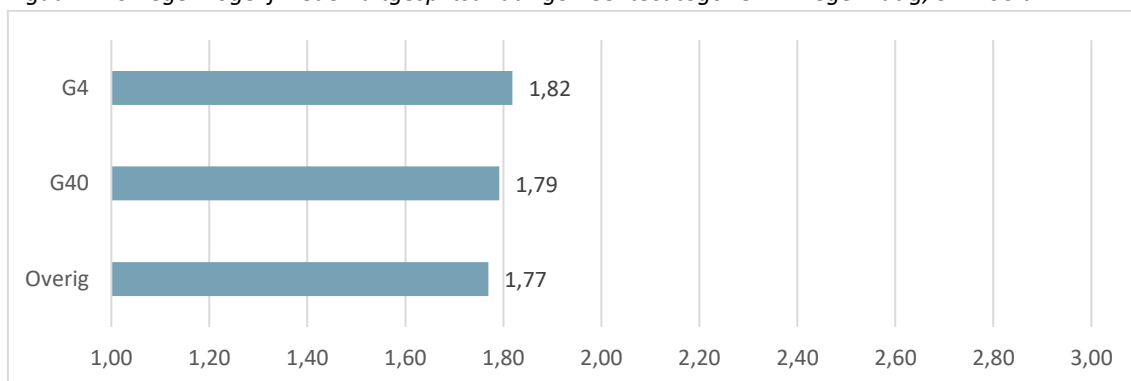
Figuur 2.8 Regelmogelijkheden uitgesplitst naar functie: 1 = regelmatig, 3 = nooit.



Figuur 2.9 Regelmogelijkheden uitgesplitst naar schooltype: 1 = regelmatig, 3 = nooit.



Figuur 2.10 Regelmogelijkheden uitgesplitst naar gemeentecategorie: 1 = regelmatig, 3 = nooit.



2.3 De mate waarin het thema leefde

Net zoals in het onderzoek uit 2019, komt uit de casestudies het beeld naar voren dat de werkdruk al langere tijd een onderwerp van gesprek is en blijft op de scholen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit eigen regulier kwaliteits- en tevredenheidsonderzoeken op scholen, uit gesprekken in de wandelgangen of komt naar voren tijdens de functioneringsgesprekken. Respondenten uit de casestudies geven aan dat werkdruk een subjectieve ervaring is. Hard werken wordt door het personeel gezien als normaal. Een

leraar zegt: *“Het wordt werkdruk als je er ’s nachts niet van kan slapen of als je er een negatieve gedachte bij hebt. Dat je ook aan bepaalde dingen niet kan toekomen in je klas. De balans tussen werk en privé wordt verstoord omdat je thuis ook nog met taken bezig bent.”* Dit geeft voor veel respondenten een gevoel van stress, omdat zij een grote verantwoordelijkheid voelen ten opzichte van hun leerlingen en collega’s.

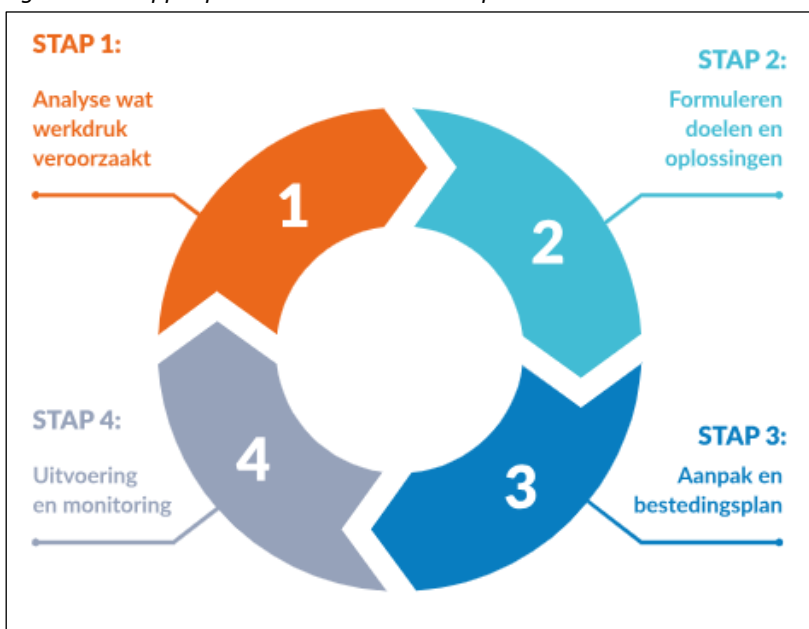
Ook onderwijsassistenten geven aan dat het onderwerp werkdruk in school leeft, maar we zien wel een verschil tussen het regulier en het gespecialiseerd onderwijs. Over het algemeen zien onderwijsassistenten in het regulier onderwijs vooral dat de leraren werkdruk ervaren, zelf ervaren zij minder werkdruk. Een onderwijsassistent zegt: *“Ik ben de persoon die de werkdruk een beetje wegneemt, denk ik. Doordat ik kinderen die extra aandacht nodig hebben mee de klas uit kan nemen.”* Onderwijsassistenten in het gespecialiseerd onderwijs ervaren wel werkdruk, zij ervaren het werken met de leerlingen als *“hectisch en intensief”*.

Het thema werkdruk leeft ook in scholen doordat een aantal scholen werkt met het *Cupella-taakbeleid*. Cupella is een digitaal systeem waar schoolleiders het werkverdelingsplan in zetten en al het personeel hier hun uren in kan bijhouden. De meningen verschillen over Cupella. Een aantal leraren en schoolleiders geeft aan dat het zorgt voor duidelijkheid in de verdeling van de taken en uren, en dit ervaren zij als prettig. Daarentegen benadrukt een deel van het personeel dat Cupella het risico vergroot om werkdruk te zien als ‘last’, omdat zij zo zicht krijgen op de vele overuren die zij maken. Door te werken met dit programma leeft het thema werkdruk voor hen continu.

3. Het proces rondom de werkdrukaanpak

Om werkdruk aan te pakken en te komen tot een gezamenlijk plan moesten scholen verschillende stappen doorlopen. Het Arbeidsmarktplatform PO heeft een stappenplan opgesteld om scholen daarbij te ondersteunen (zie Figuur 3.1)⁶. De eerste stap is het maken van een analyse van wat bij de teamleden de belangrijkste oorzaken zijn van werkdruk (stap 1). De uitkomsten van die analyse vormen de basis voor het in onderling gesprek gezamenlijk formuleren van oplossingsrichtingen (stap 2). Op basis van de gekozen oplossingsrichting(en) stellen teams een plan van aanpak op met een planning, een verdeling van taken en verantwoordelijkheden en het benodigde budget (stap 3). De laatste stap is het implementeren van de oplossing(en) en evalueren of de gekozen interventie(s) de beoogde vermindering van de werkdruk oplevert (stap 4).

Figuur 3.1 Stappenplan om werkdruk aan te pakken



In dit hoofdstuk kijken we hoe het proces rondom de werkdrukaanpak is verlopen. Allereerst kijken we wat volgens schoolteams oorzaken zijn van de ervaren werkdruk (paragraaf 3.1). Vervolgens bespreken we hoe de keuze tot stand is gekomen voor de gekozen maatregelen (paragraaf 3.2) en welke rollen de verschillende betrokken partijen hebben (paragraaf 3.3). Tot slot kijken we hoe de respondenten oordelen over de gekozen aanwending van de werkdrukmiddelen (paragraaf 3.4).

3.1 Oorzaken van werkdruk

Uit de casestudies blijkt dat bijna alle scholen de eerste stap van de cyclus hebben doorlopen (8/10 scholen). Ze hebben geanalyseerd wat de oorzaken van werkdruk zijn door middel van een vergadering waar al het personeel voor uitgenodigd werd. Op een van deze scholen is dit gedaan in een vergadering met enkel de kwaliteitscoördinatoren en de directie. De meeste scholen hebben eenmalig een analyse

⁶ <https://www.platformwerkdrukpo.nl/>.

gedaan toen de werkdrukmiddelen beschikbaar kwamen. Sommige scholen hebben deze analyse met alle scholen onder hun bestuur uitgevoerd.

Twee van de scholen uit de casestudies hebben minder aandacht besteed aan het systematisch achterhalen van de oorzaken van werkdruk. Deze scholen hebben deze eerste stap geïntegreerd in de fase waarin zij de keuze maakten waaraan zij de werkdrukmiddelen willen besteden.

De andere scholen zijn na het analyseren van de oorzaken doorgeslagen met het bedenken van oplossingen voor het verminderen van de werkdruk en bepalen waar ze het geld voor in wilden zetten. Wel wordt aangegeven dat de relatie tussen de oorzaken van werkdruk en waar het geld voor ingezet wordt niet altijd geheel duidelijk is. Dit betekent dat de oplossingen voor het verminderen van de werkdruk niet direct gekoppeld werden aan de oorzaken. Eén van de schoolleiders benoemt daarbij dat het lastig is om één plan te maken voor de inzet van de middelen omdat werkdruk een subjectieve ervaring is. Iedereen heeft een eigen definitie van werkdruk.

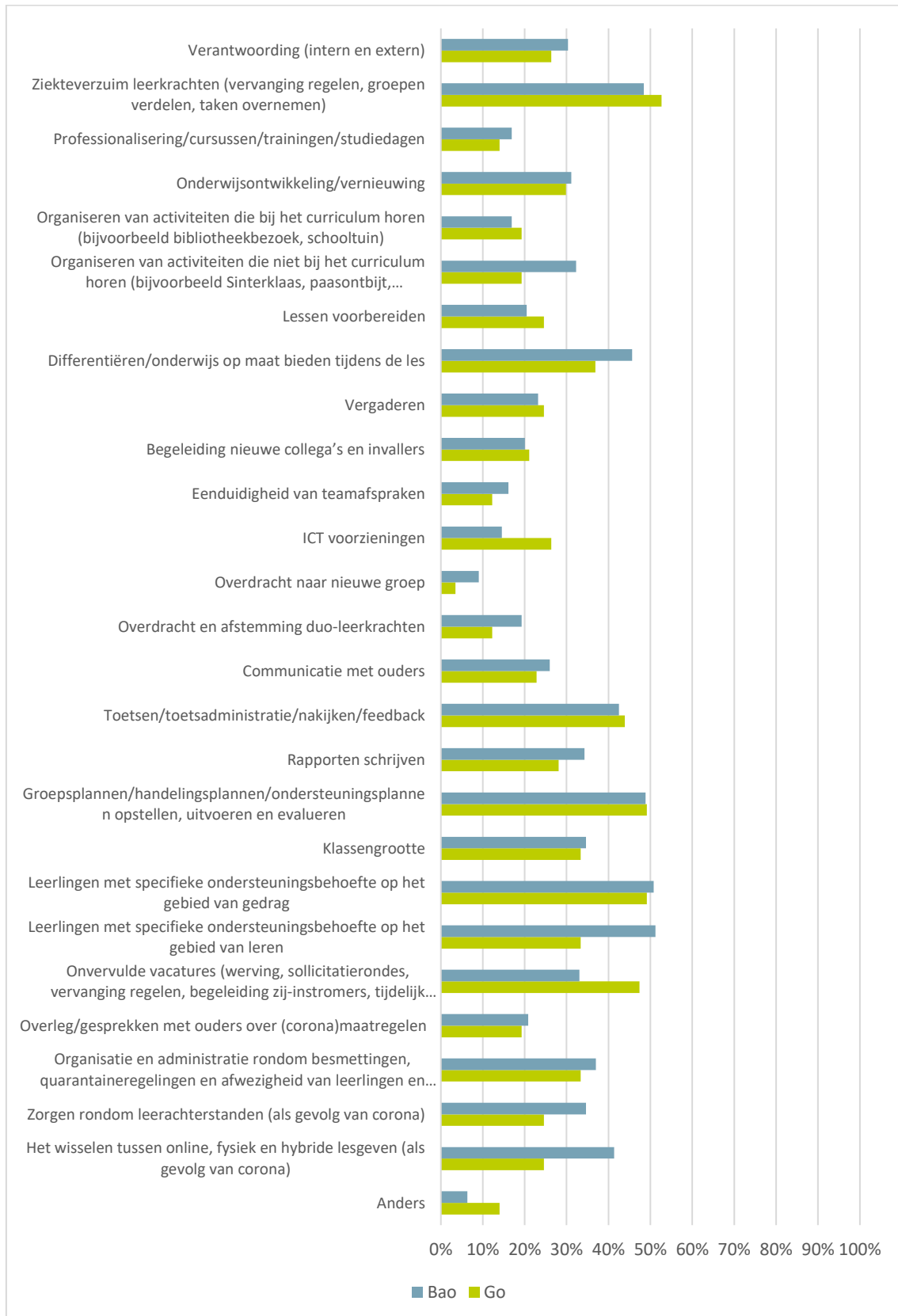
We hebben in onze enquête aan alle schoolleiders gevraagd welke onderwerpen volgens hen in het proces zijn aangemerkt als oorzaak van werkdruk in schooljaar 2020-2021 op hun school, zie Figuur 3.2. De onderwerpen die volgens de schoolleiders in het regulier basisonderwijs het vaakst als oorzaak van werkdruk genoemd zijn, zijn:

- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag.
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren.
- Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren.
- Ziekteverzuim leraren (vervangingsregelen, groepen verdelen, taken overnemen).
- Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les.

In het gespecialiseerd onderwijs worden volgens de schoolleiders de volgende oorzaken van werkdruk het vaakst genoemd:

- Ziekteverzuim leraren (vervangingsregelen, groepen verdelen, taken overnemen).
- Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren.
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag.
- Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervangingsregelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden voor de klas).

Figuur 3.2 Oorzaken van werkdruk op scholen volgens de schoolleiders, uitgesplitst naar schooltype.



Daarnaast hebben we aan alle respondenten gevraagd welke factoren een belangrijke rol spelen in de mate waarin *zijzelf* werkdruk ervaren in schooljaar 2021-2022. De factoren die een belangrijke rol spelen in de mate waarin werkdruk wordt ervaren, verschilt per functiegroep.

Voor schoolleiders zijn de factoren die het meest bijdragen aan werkdruk:

- Ziekteverzuim leraren (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen) [87%]
- Organisatie en administratie rondom besmettingen, quarantaineregelingen en afwezigheid van leerlingen en personeel (als gevolg van corona) [81%]
- Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden op een groep e.d.) [73%]
- Verantwoording (intern en extern) [73%]

Voor leraren zijn de factoren die het meest bijdragen aan werkdruk:

- Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren [65%]
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag [61%]
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren [59%]

Voor onderwijs ondersteunend personeel zijn de factoren die het meest bijdragen aan werkdruk:

- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag [61%]
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren [48%]

Voor overig ondersteunend personeel zijn de factoren die het meest bijdragen aan werkdruk:

- ICT voorzieningen [50%]
- Organisatie en administratie rondom besmettingen, quarantaineregelingen en afwezigheid van leerlingen en personeel (als gevolg van corona) [47%]

Uit de casestudies komt een vergelijkbaar beeld over de factoren die een rol spelen bij werkdruk naar voren. De factoren met betrekking tot activiteiten binnen en buiten het curriculum, de leerlingen, onderwijsvernieuwing, ziekteverzuim, administratieve handelingen en ICT voorzieningen werden tijdens de interviews het vaakst genoemd.

Extra activiteiten binnen en buiten het curriculum

Al het personeel spreekt wel van piekmomenten door het schooljaar heen in de werkdruk. Deze piekmomenten zitten voornamelijk rond het schrijven van rapporten en rond sinterklaas en kerst. Leraren zitten vaak in meerdere commissies waarmee zij zelf deze feestdagen organiseren: *“Als je in de commissie zit organiseer je de grote lijn van zo’n dag, leraren zijn daarna zelf verantwoordelijk wat ze ermee doen in de klas. Ik doe nu bijvoorbeeld Sinterklaas met drie andere collega’s, wij maken het grote verhaal en dan kunnen leraren in de klas nog zelf dingen ermee doen. Daar ben ik nu heel druk mee. Ik begin er nu steeds eerder mee, zodat het niet teveel stress oplevert”*. Het organiseren van evenementen levert werkdruk op voor leraren, maar tegelijkertijd willen zij dit ook niet uitbesteden aan externen omdat zij dit ook leuk vinden om te doen. In de casestudies zien we hierbij ook verschillen tussen grote en kleine scholen. Vaak zijn er evenveel commissies op de scholen, maar op kleine scholen moeten deze verdeeld worden onder minder personeel. Leraren zitten daardoor in meer commissies en ook de schoolleider neemt extra taken op zich ten opzichte van grote scholen.

Een schoolleider zegt hierover: *“Een kleine school is voordelig omdat je korte lijntjes hebt, je hebt iedereen snel te pakken. Het is nadelig omdat je het werk moet verdelen over weinig mensen. Dit geldt ook voor taakjes van mezelf, bijvoorbeeld dat ik degene ben die de nietjes moet gaan vervangen. Dat is eigenlijk zonde van de tijd.”*

De werkdruk wordt volgens leraren ook veroorzaakt door alle taken die naast het lesgeven ‘erbij komen’: *“Na schooltijd ben je bezig met allerlei dingen en kom je niet toe aan de voorbereiding van lessen voor de volgende dag. Het is zonde als die extra werkzaamheden ten koste gaan van hetgeen waarvoor je er eigenlijk bent. Daardoor ga je thuis of in vakanties ook nog aan de slag”* (leraar). In dit citaat wordt duidelijk dat de taakbelasting als te hoog wordt ervaren voor het beschikbare aantal uren. Onderwijsassistenten voelen een verhoogde werkdruk doordat vergaderingen plaatsvinden na schooltijd.

Personeelsfactoren

Medewerkers benoemen verder het hoge arbeidsethos in het onderwijs als oorzaak van werkdruk. Leraren, maar ook onderwijsassistenten, geven blijk van een groot verantwoordelijkheidsgevoel; ze willen het beste voor de leerlingen, waardoor overuren, zoals in bovenstaande alinea wordt beschreven, gemaakt worden. Daarbij geeft een aantal onderwijsassistenten aan dat ze een verhoogde werkdruk voelen door onzekerheid over hun contract. Zij zijn aangesteld op basis van verschillende gelden (NPO en werkdrukgeden), en geven aan dat elk jaar opnieuw wordt bepaald of contracten verlengd kunnen worden.

Leerlingfactoren

Respondenten met verschillende functies geven aan dat de zorgzwaarte van leerlingen de afgelopen jaren is verhoogd en het niveau van leerlingen is gedaald. Dit komt mede door maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de invoering van passend onderwijs in 2014, achterstanden door corona, of de komst van Oekraïense leerlingen. Het onderwijs dient hierdoor anders ingericht te worden en dat legt druk op leraren. Leraren moeten namelijk een meer gedifferentieerd aanbod aanbieden aan leerlingen. Ook hebben zij het gevoel dat er veel thema’s vanuit de politiek en media naar voren komen waar zij in het curriculum aandacht aan moeten besteden, zoals de Gezonde school, seksualiteit of burgerschap. Tegelijkertijd bestaan er hoge verwachtingen rondom de kernvakken taal en rekenen: *“De focus ligt vaak op rekenen, taal en spelling, daar word je op afgerekend vanuit de Inspectie”* (leraar). Wanneer de leerlingen bijvoorbeeld altijd onder de landelijke norm zitten, ervaren leraren frustratie wanneer zij de cijfers van leerlingen in kaart moeten brengen.

Grote niveauverschillen tussen leerlingen in een klas worden ook vaak genoemd in de casestudies als oorzaak voor werkdruk. Dit kan enerzijds komen door combinatiegroepen waarbij leerlingen uit meerdere leerjaren in een klas zitten. Anderzijds kan dit ook komen door grote groepen, waarbij meer leerlingen gepaard gaan met meer niveauverschillen: *“je bent constant aan het schakelen”*.

Onderwijsvernieuwing

Daarnaast wordt het implementeren van onderwijsvernieuwingen op school als werkdruk verhogend ervaren door leraren en onderwijsassistenten. Een leraar zegt hierover: *“Het vak Engels is er nu bijvoorbeeld bij gekomen en dan ben je weer een tijd bezig met het uitproberen en onderzoeken wat een goede methode is.”* Een onderwijsassistent zegt hierover: *“Het levert al helemaal werkdruk op als er veel wordt uitgeprobeerd, maar uiteindelijk niks ingevoerd wordt.”*

Ten derde geven schoolleiders en leraren aan dat zij contact met ouders regelmatig als stressvol en dus als werkdrukverhogend ervaren. Enerzijds kan dit komen omdat ouders volgens leraren mondiger zijn geworden en hogere verwachtingen hebben gekregen de afgelopen jaren: *“Ouders verwachten steeds meer van school. Ze willen bijvoorbeeld een gesprek met de leraar, omdat ze werk voor hun kind mee naar huis willen. Het is goed dat ouders betrokken zijn, maar daardoor ben je er wel drukker mee.”*

Ziekteverzuim

Schoolleiders ervaren druk rond het regelen van vervanging bij ziekte van personeel. Het lerarentekort speelt hierbij een grote rol: *“Maandagochtend is het steeds weer extra spannend of er niemand belt. Je flexibele schil is heel klein geworden. Na de zomervakantie is het vier keer gebeurd dat ik geen vervanger kon vinden. Daar ben ik iets makkelijker in geworden dan voor de corona tijd. Dan laat ik een klas thuis, voorheen was het ondenkbaar”* (schoolleider). Schoolleiders vragen van leraren die die dag niet voor de klas staan om in te vallen. Dit levert vervolgens ook stress op bij deze leraren. Ze hebben geen tijd voor hun eigen andere taken wanneer ze invallen voor een collega. Tegelijkertijd voelen ze zich wel verantwoordelijk om in te vallen, want zonder invaller moeten de leerlingen naar huis en krijgen ze dus geen les. Een andere optie is dat er een onderwijsassistent die dag invalt, maar dan moet de leraar alsnog helpen aansturen, wat dus ook ten koste gaat van hun tijd voor eigen taken. De leraar die ziek thuis zit, voelt zich tegelijkertijd schuldig omdat collega's worden belast.

Administratie

Uit de casestudies komen verschillende taken naar voren die bovenop het lesgeven komen en werkdruk veroorzaken. Allereerst administratie. Dit kan gaan om het schrijven van groeps- en individuele plannen en ontwikkelperspectieven en het invoeren van toetsgegevens. Leraren en onderwijsassistenten benoemen dat zij gegevens in meerdere programma's moeten registreren, dit vinden zij zonde van de tijd en niet nuttig: *“Groepsplannen en andere dingen, het komt allemaal op hetzelfde neer maar het moet drie keer ingevuld worden”* (leraar).

ICT voorzieningen

Het overig ondersteunend personeel geeft aan dat ICT voorzieningen, zoals het werken met chromebooks en digiborden, bijdragen aan werkdruk. Een administratief medewerker ervaart bijvoorbeeld werkdruk door slechtwerkende ICT en het rekening houden met AVG bij gegevens en foto's van leerlingen.

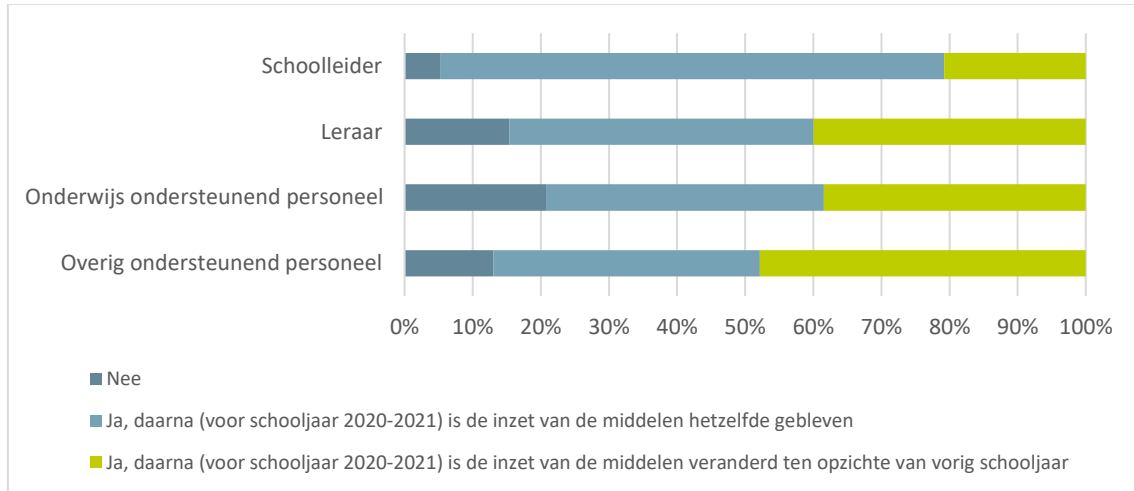
3.2 Proces van ontwikkeling, keuze en monitoring

Na de analyse van oorzaken van werkdruk moesten de schoolteams oplossingsrichtingen formuleren (stap 2), een plan opstellen (stap 3) en de gekozen maatregelen implementeren, monitoren en evalueren (stap 4).

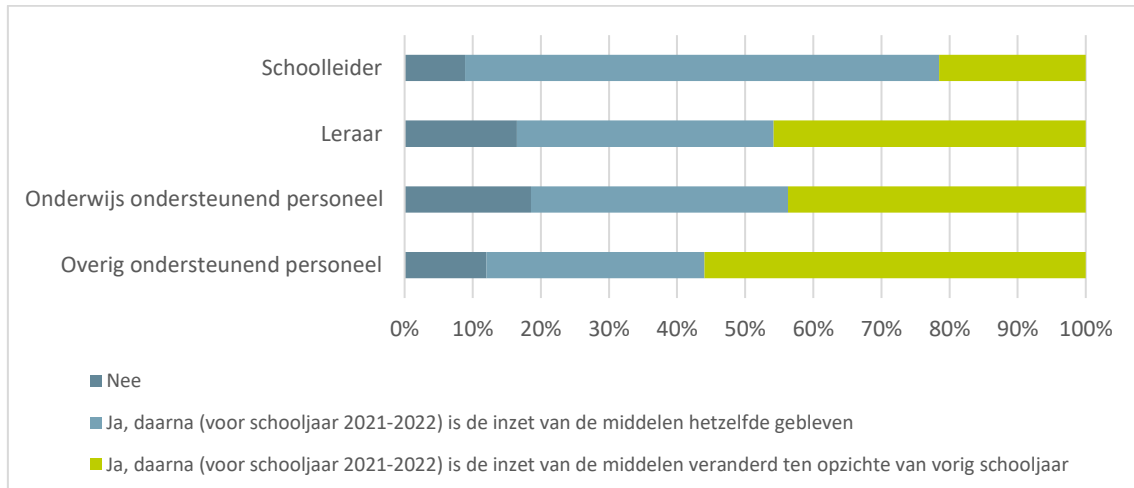
In schooljaar 2018-2019 gaf 94% van de schoolleiders aan dat de inzet van de middelen sinds dat schooljaar is geëvalueerd. In schooljaren 2019-2020 en 2020-2021 is dat ongeveer gelijk: namelijk respectievelijk 95% en 91% van de schoolleiders. In 2018-2019 zag de rest van het team dat anders: toen gaf meer dan een kwart aan dat er geen evaluatie had plaatsgevonden. In schooljaren 2019-2020 en 2020-2021 zit het team meer op één lijn met de schoolleider: respectievelijk 86% en 83% geeft aan dat er over de inzet van de werkdrukmiddelen is geëvalueerd. Wanneer er een evaluatie heeft

plaatsgevonden, heeft dat in ongeveer de helft van de gevallen geleid tot een verandering in de inzet van de middelen (2019-2020: 45%, 2020-2021: 52%).

Figuur 3.3 Is op uw school de inzet van de werkdrukmiddelen in het schooljaar 2019-2020 geëvalueerd?



Figuur 3.4 Is op uw school de inzet van de werkdrukmiddelen in het schooljaar 2020-2021 geëvalueerd?



Vervolgens hebben we aan schoolleiders gevraagd hoe over de inzet van de werkdrukmiddelen in schooljaar 2020-2021 is besloten. Zowel in het regulier basisonderwijs als in het gespecialiseerd onderwijs gaven schoolleiders in de meeste gevallen aan dat ze dat binnen het kader van het werkverdelingsplan hebben gedaan.

Tabel 3.1 Hoe is in het schooljaar 2020-2021 over de inzet van de middelen uit het Werkdrukakkoord besloten?

	Bao	Go
Dat doen we los van het werkverdelingsplan voor 2019-2020	20,3%	25,0%
Dat doen we binnen het kader van het werkverdelingsplan 2019-2020	72,5%	66,7%
Anders	7,3%	8,3%
Totaal N	254	57

Uit de casestudies blijkt dat processtappen meestal plaatsvinden door middel van een of meerdere bijeenkomsten waar al het personeel voor uitgenodigd wordt, al dan niet in het kader van het werkverdelingsplan. Alle scholen uit de casestudies evalueren de inzet van de middelen en de werkdruk minstens één keer per jaar, meestal aan het einde van het schooljaar. In een vergadering waarbij al het personeel wordt uitgenodigd, wordt besproken waar de middelen het jaar erop voor werden ingezet. De respondenten geven aan dat zij alsnog hun input kunnen geven wanneer zij niet bij deze vergadering aanwezig kunnen zijn, door bijvoorbeeld schriftelijk te reageren op het plan. Daarnaast komt werkdruk ter sprake tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken. Tot slot wordt de werkdruk besproken tijdens een gesprek over het verdelingsplan: *“Tijdens het gesprek over werkverdeling doe je als team uitspraken hoe je met je team je werk inricht (vergaderen, schooltijden enzovoort) en wat voor taken elke persoon gaat doen” (schoolleider)*. Eén schoolleider uit de casestudies heeft ook een enquête afgenomen onder het personeel met de vraag wat bij zou kunnen dragen aan het verlagen van de werkdruk. Een andere school heeft toen de middelen beschikbaar kwamen een werkgroep aangesteld die gaat over de processtappen bij de inzet van de middelen.

Uit de casestudies komt naar voren dat het in deze gesprekken met name gaat over de werkdruk van de leraren. De meeste respondenten vinden dit logisch en hebben zelf niet eerder stilgestaan bij de mogelijkheid om het geld ook voor ander personeel in te zetten. De werkdruk van schoolleiders is nauwelijks aan de orde gesteld. Schoolleiders en andere medewerkers geven prioriteit aan het verlagen van de werkdruk onder leraren. De reden die hiervoor onder andere wordt aangegeven is dat het overgrote deel van het personeel in school leraar is. Een aantal leraren geeft aan hier wel over nagedacht te hebben: *“Toevallig hebben we afgelopen juni wel benoemd dat als er een gymleraar wordt ingezet, dit alleen ten goede komt van de leraren, maar niet ten goede van ander personeel. We vonden dat we daar wel iets mee moesten, maar wisten ook niet precies hoe en wat. Of daar verder nog wat mee gedaan is, kan ik niet zo goed vertellen”*.

3.3 Rol van betrokken partijen

We hebben aan de schoolleiders gevraagd van welke personeelsleden de werkdruk in het proces is besproken. In Tabel 3.2 staat per functie het percentage scholen indien zij een werknemer in die functie in dienst hebben. De werkdruk van leraren is op alle scholen besproken. Ook de werkdruk van onderwijs- of klassenassistenten en intern begeleiders is op de meeste scholen besproken. Daarnaast hebben we ook onderzocht in hoeverre het verschilt per schooltype. In de gesprekken op go-scholen ging het vaker dan op bao-scholen over de werkdruk van behandelaars (resp. 49% en 6%) en ambulante begeleiders (resp. 41% en 5%).

Tabel 3.2 *Ging het in de gesprekken over de werkdruk van de volgende personeelsleden?*

	Percentage: Ja
Groepsleraren	100,0%
Onderwijsassistent(en)/Klassenassistent(en)	60,4%
Intern begeleider(s)	60,3%
Vakleraren	48,3%
Schoolleiding	29,6%
Administratief medewerker(s)	29,1%
Stagebegeleider(s)	26,2%
Remedial Teacher(s)	24,8%
Behandelaar(s) (bijvoorbeeld logopedist of orthopedagoog)	17,5%
Conciërge(s)	16,1%
Ambulant begeleider(s)	10,6%
Stagiaire(s)	7,6%

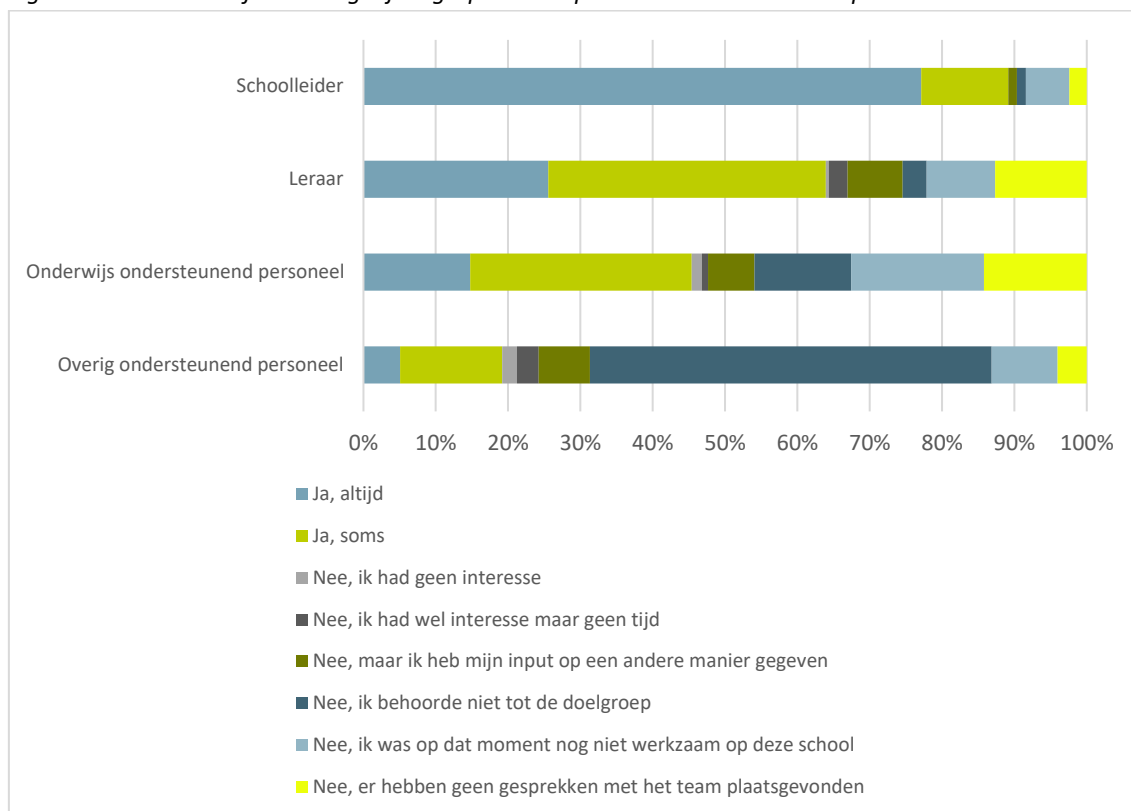
Aanvullend hebben we gevraagd of schoolleiders een inschatting konden maken hoe het beschikbare budget (ongeveer) verdeeld is over de verschillende doelgroepen. We zien dat het grootste deel van het budget besteed wordt aan de bestrijding van werkdruk van leraren.

Tabel 3.3 *Kunt u een inschatting maken in percentages van een verdeling over de verschillende functiegroepen?*

Functiegroep	Gemiddelde
Leraren	92,8%
Overig personeel	11,2%
Schoolleiding	1,6%

Daarnaast hebben we aan alle respondenten gevraagd of ze zelf aanwezig waren bij de gesprekken over de werkdrukaanpak. In de antwoorden zien we een duidelijk verschil tussen functies (Figuur 3.5). Schoolleiders geven het vaakst aan altijd aanwezig te zijn geweest, terwijl leraren en ondersteunend personeel vaker aangeven dat ze soms aanwezig waren. Overig ondersteunend personeel geeft het vaakst aan niet aanwezig te zijn omdat ze niet tot de doelgroep behoren (56%). Leraren en overig personeel hebben in vergelijking met schoolleiders vaker op een andere manier input gegeven.

Figuur 3.5 Was u zelf aanwezig bij de gesprekken op deze school over de aanpak van werkdruk?



In het Werkdrukakkoord zijn schoolteams aan zet. Maar zij zijn niet de enige betrokken partij. De schoolleiding, het bestuur en de PMR zijn ook bij het proces betrokken. Ongeveer de helft van de schoolteams heeft van hun bestuur volledige vrijheid gekregen om te bepalen waar de werkdrukkiddelen aan besteed moeten worden. Bij iets minder dan de helft heeft het bestuur enige mate van controle uitgeoefend bij de inzet van werkdrukkiddelen, bijvoorbeeld door het vooraf aangeven van kaders en criteria waar het team rekening mee moest houden of door het achteraf beoordelen van het voorstel van het team. Op alle scholen heeft de PMR ingestemd met het bestedingsplan.

Op basis van de casestudies bevestigen twee van de zes besturen dat zij de schoolteams volledig vrij hebben gelaten in de keuze van middelen. De andere vier besturen hebben enige mate van controle uitgeoefend op de inzet van middelen. Zo heeft één bestuurder gestimuleerd meer uren in te zetten voor nieuw personeel (in het kader van werkdruggelden). Uit de interviews met de besturen komt naar voren dat een meerderheid tevreden is over hun rol bij de keuze waar de middelen voor worden ingezet. Eén bestuurder is echter minder tevreden over de eigen rol: *“Het is bijzonder dat het bestuur daar niet in kan sturen, maar wel een verantwoording voor de jaarrekening moet afleggen.”*

Tabel 3.4 Hoe heeft u de inzet van de werkdrukmiddelen dit schooljaar afgestemd met uw bestuur?

	Percentage
Het bestuur heeft vooral kaders en criteria aangegeven waarmee ons team rekening moest houden.	20,7%
Het bestuur heeft vooral geen eisen gesteld maar heeft het voorstel van ons team beoordeeld.	16,6%
Het bestuur heeft ons team volledige vrijheid gegeven.	54,3%
Het bestuur heeft voor (een deel van) de werkdrukmiddelen de bestemming bepaald.	4,5%
Anders	4,1%
Totaal N	311

Informatie uit de casestudies laat zien dat de schoolleider vaak optreedt als procesbegeleider bij de aanpak van werkdruk. Meerdere schoolleiders en leraren benoemen de faciliterende rol van schoolleiders. Dit houdt in dat de schoolleider al het personeel informeert over de mogelijkheden en gevolgen van de inzet van de middelen. Daarnaast begeleidt de schoolleider vaak de vergaderingen over werkdruk. Een enkele schoolleider trekt zich tijdens het gesprek meer terug. Leraren en ander personeel geven aan dat zij de rol van de schoolleider als prettig ervaren. Ze ervaren de sfeer als heel open, de schoolleider komt soms wel met ideeën, maar laat het team zelf beslissen.

Waar nodig stuurt de schoolleider wel bij. Deze sturing gaat met name over het aannemen van nieuw personeel, een leraar zegt over de schoolleider: *“Op één punt heeft de schoolleider gestuurd en dat is dat hij heeft voorgesteld om niet teveel te wisselen op personeel vlak, omdat dat volgens hem geen goed werkgeverschap is. De continuïteit moet bewaakt worden. Er was bijvoorbeeld een vakleraar muziek aangenomen en die moest er na een jaar weer uit.”* Een schoolleider van een andere school zegt hetzelfde: *“Ik geef dan aan dat we vakleraren kunnen aannemen, maar dat je niet met dit soort mensen kan jojoën.”* Op dit punt springt ook het schoolbestuur bij op sommige scholen, een schoolleider zegt over het bestuur: *“De rol van het bestuur in het proces was op de rem trappen met wie we aanstellen. Met de angst dat die werkdruk gelden op een gegeven moment stoppen en dat dan de vraag komt: Welke personele verplichtingen heb je dan op stichtingsniveau?”* Ondanks dat schoolbesturen waarschuwen voor het financiële risico bij het aannemen van mensen, hebben schoolleiders en personeel alsnog gekozen voor het aannemen van een (vak)leraar of onderwijsassistenten.

4. De besteding van de werkdrukmiddelen

In dit hoofdstuk beschrijven we welke maatregelen scholen implementeren ter vermindering van de werkdruk. Allereerst kijken we aan welke oorzaken het beschikbare geld wordt besteed en of schoolteams in hun keuze voor maatregelen worden beperkt door externe factoren (paragraaf 4.1). Vervolgens onderzoeken we of er naast de besteding van de middelen nog andere interventies zijn gepleegd om de werkdruk te verminderen (paragraaf 4.2).

4.1 Gekozen maatregelen

De zes onderwerpen waarop het vaakst werkdrukmiddelen worden ingezet zijn ook deels de onderwerpen die het vaakst als oorzaak van werkdruk worden genoemd, namelijk:

1. Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren
2. Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag
3. Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren
4. Klassengrootte
5. Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback
6. Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les

In het vorige hoofdstuk (paragraaf 3.2) bleek dat een evaluatie op een school in bijna de helft van de gevallen leidt tot een verandering in de inzet van de middelen. We hebben daarom onderzocht of de middelen in schooljaar 2020-2021 voor andere oorzaken worden ingezet dan in schooljaar 2021-2022. De percentages in Tabel 4.1 zijn gewogen naar sector, zodat we de inzet tussen de schooljaren kunnen vergelijken. In de tabel is te zien dat bij veel oorzaken het percentage scholen in meting 2 hoger ligt (en nergens lager). De middelen worden dus in 2021-2022 voor meer doelen ingezet dan in 2020-2021. Dat betekent meer fragmentatie van het budget. De oorzaken waar scholen met name vaker middelen voor inzetten zijn leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte, zowel op het gebied van leren als gedrag.

Tabel 4.1 Voor welke oorzaken zijn de middelen uit het Werkdrukakkoord ingezet om de werkdruk aan te pakken?

	2020-2021	2021-2022	Vershil
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	38%	41%	4%
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	31%	33%	2%
Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	31%	33%	2%
Klassengrootte	29%	31%	2%
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback	29%	31%	2%
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	28%	33%	5%
Zorgen rondom leerachterstanden (als gevolg van corona)	18%	24%	7%
Ziekteverzuim leraren (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	17%	21%	4%

	2020-2021	2021-2022	Vershil
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, paasontbijt, avondvierdaagse)	16%	18%	3%
Rapporten schrijven	15%	16%	1%
Lessen voorbereiden	11%	12%	1%
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	10%	13%	3%
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	10%	10%	1%
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	9%	10%	1%
ICT voorzieningen	9%	10%	1%
Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden voor de klas)	8%	11%	3%
Overdracht en afstemming duo-leraren	7%	10%	3%
Verantwoording (intern en extern)	7%	9%	1%
Organisatie en administratie rondom besmettingen, quarantaineregelingen en afwezigheid van leerlingen en personeel (als gevolg van corona)	6%	8%	1%
Het wisselen tussen online, fysiek en hybride lesgeven (als gevolg van corona)	6%	6%	0%
Communicatie met ouders	5%	7%	2%
Vergaderen	5%	5%	1%
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	5%	6%	1%
Overleg/gesprekken met ouders over (corona)maatregelen	3%	3%	0%
Eenduidigheid van teamafspraken	2%	3%	1%
Overdracht naar nieuwe groep	1%	1%	0%
Anders	9%	9%	0%

Vervolgens hebben we de schoolleiders gevraagd waaraan de werkdrukmiddelen in schooljaar 2021-2022 zijn besteed. Bijna alle schoolleiders geven aan dat de werkdrukmiddelen zijn besteed aan de inzet van extra personeel. Dit percentage is vergelijkbaar met de meting in 2019-2020 (94,2%). Er zijn geen verschillen tussen de schooltypen gevonden in de inzet van werkdrukmiddelen.

Tabel 4.2 Waaraan zijn de werkdrukmiddelen op uw school dit jaar besteed?

	Percentage
Inzet van extra personeel	91,9%
Professionaliseringsactiviteiten	21,1%
Aanschaf van nieuw materiaal	18,0%
Overig	15,6%
Niet besteed (gereserveerd)	0,5%
Weet ik niet	0,0%
Totaal N	311 schoolleiders

In de interviews van de casestudies wordt bevestigd dat de keuze voor de middelen vooral is gerelateerd aan leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften. Alle scholen kiezen voor uitbreiding van formatie, namelijk extra personeel. In de casestudies hebben we gevraagd wat voor type extra

personeel wordt ingezet. Dit gaat om onderwijsassistenten, vakleraren gym, een flex- of invalleraar, een remedial teacher en een conciërge. Twee scholen besteden het geld ook aan materiaal. De beweegredenen om voor extra personeel of materiaal te kiezen, worden hieronder beschreven.

Inzet personeel

De inzet van onderwijsassistenten maakt het mogelijk om meer differentiatie aanbrengen in de lessen, dit is volgens leraren extra van belang bij de toenemende zorgzwaarte van leerlingen.

De vakleraar gym en flex- of invalleraar worden ingezet zodat de leraar meer tijd heeft voor administratieve taken en gesprekken met externen tijdens schooltijd omdat de klas wordt overgenomen (bijv. voor de gymles). De flex- of invalleraar en conciërge nemen daarnaast werk van leraren uit handen, bijvoorbeeld pauzewacht of het kopiëren van lesmateriaal.

Ook wordt er op twee scholen coaching door een externe partij ingehuurd. Op aanvraag kunnen alle personeelsleden hiervan gebruik maken. Het doel hiervan is om meer vat te krijgen op de balans tussen werk en privé. Het gaat bijvoorbeeld om het stellen van prioriteiten.

Materiaal

Op twee scholen uit de casestudies zijn de middelen ook ingezet voor materiaal. Eén school heeft chromebooks aangeschaft. Hiermee wordt de werkdruk bij leraren verlaagd doordat het werk van leerlingen automatisch wordt nagekeken. Een andere school heeft het programma Beweegwijs aangeschaft, een programma voor in de pauze. Dit zorgt ervoor dat leerlingen minder ruzie maken tijdens de pauze waardoor leraren minder bezig hoeven zijn met het oplossen van conflicten.

Verandering inzet middelen

De meeste scholen geven in de interviews aan dat zij de inzet in de afgelopen vier jaar niet hebben veranderd. Uit de casestudies blijkt dat het al dan niet wijzigen van de manier waarop de middelen worden besteed ook een praktische oorzaak kan hebben. Zoals besproken in paragraaf 3.3, kan het besteden van middelen aan de inzet van extra personeel gevolgen hebben voor de langere termijn. Een schoolleider verwacht dat de inzet van de werkdrukmiddelen het aankomende jaar gaat veranderen door de veranderende leerlingenpopulatie. Deze school heeft momenteel een vakleraar gym ingezet van de middelen, maar de verwachting is dat de wens voor komend schooljaar is om ook extra ondersteuning in de klas te bieden: *“Ik denk dat de toenemende ondersteuningsbehoeften een item gaan worden voor komend schooljaar voor het maken van een nieuwe keuze. NPO-gelden worden minder, werkdrukmiddelen zullen nog wel blijven en de ervaren druk neemt toe. Toen wij startten met de werkdrukgelden was dat ook wel aan de hand, maar veel minder dan nu. Onze eigen populatie vraagt veel meer. In elke groep zit wel 1 of meer leerlingen met een extra zorgbagage.”*

Externe factoren

Daarnaast waren we benieuwd of schoolteams worden beperkt door externe factoren bij hun keuze voor maatregelen. Uit de enquête blijkt dat de meerderheid van de schoolleiders aangeeft dat ze de middelen hebben ingezet zoals gewenst (Tabel 4.3). Echter, bij een aantal schoolteams kon de eerste keuze niet doorgaan vanwege onvoldoende budget of omdat extra personeel niet beschikbaar was. In de vorige meting van schooljaar 2019-2020 gaf 8,3% van de schoolleiders nog aan dat de middelen anders waren ingezet vanwege onvoldoende budget. Dit percentage is significant afgenomen in de huidige meting (nu 1,9%).

Als andere reden is in de casestudies genoemd dat er gedurende het jaar een alternatieve oplossing was gevonden. Een school gaf bijvoorbeeld aan dat er nog andere middelen beschikbaar bleken voor de aanschaf van materialen, waardoor de werkdrukmiddelen ergens anders voor ingezet konden worden. Twee scholen noemen daarentegen ook als andere reden dat vanwege een terugloop in leerlingaantal de werkdrukmiddelen ingezet worden om de bestaande groepen in stand te houden en te blijven bemensen.

Tabel 4.3 U heeft zojuist aangegeven waar u de werkdrukmiddelen voor heeft ingezet. Was dit ook uw eerste keuze?

	Percentage
Ja, de middelen zijn ingezet zoals gewenst (eerste keuze)	88,6%
Nee, de middelen zijn anders ingezet omdat er geen extra personeel gevonden kon worden	2,7%
Nee, de middelen zijn anders ingezet omdat er onvoldoende budget was voor de eerste keuze	1,9%
Nee, de middelen zijn anders ingezet om een andere reden	4,1%
Totaal	311 schoolleiders

Uit de casestudies blijkt dat er ook een aantal plannen voor de aanpak van de werkdruk niet zijn doorgegaan. Zo wilden twee scholen graag inzetten op kleinere klassen. Hierdoor zouden er extra groepen ontstaan, maar daar konden geen leraren voor gevonden worden. Een andere school wilde graag een muziekleraar aanstellen, maar ook hier bleef de vacature onvervuld. Twee scholen hadden graag een vakleraar willen inzetten, maar hiervoor was niet genoeg geld beschikbaar. Leraren van één school wilden niet meer werken met combinatiegroepen. Dit is niet doorgegaan, omdat dit de werkdruk voor slechts een beperkt aantal personeelsleden zou verlagen.

4.2 Andere interventies

De verwachting was dat het proces rondom de werkdrukaanpak, naast de besteding van het geld, mogelijk ook zou leiden tot andere interventies om de werkdruk te verminderen. Op 88% van de scholen was dit het geval. Meestal resulteerde dit in maatregelen die gefinancierd zijn met andere middelen, zoals NPO gelden.

Tabel 4.4 Heeft dit proces geleid tot andere maatregelen die niet met de werkdrukmiddelen zijn gefinancierd?

	Percentage
Ja, maatregelen die gefinancierd zijn met andere middelen	70,6%
Ja, maatregelen die geen geld kosten (bijv. teamafspraken)	17,8%
Nee	11,7%
Totaal N	1748

Uit de casestudies bleek dat de meeste leraren wisten dat de werkdruk gelden bestaan en dat het personeel zelf mag beslissen waar het geld aan uitgegeven wordt om de werkdruk te verlagen. Toch was niet iedereen volledig op de hoogte welke inzet uit welk potje komt. Zo worden onderwijsassistenten veelal betaald uit zowel de werkdrukmiddelen als de NPO-gelden.

Ook zijn er oplossingen ter vermindering van de werkdruk ingezet die geen geld kosten. Voorbeelden zijn het inzetten van stagiaires, het verminderen van het aantal vergaderingen, minder rapporten per jaar opstellen, minder oudergesprekken en gesprekken standaard in de middag in plaats van in de avond inplannen. Een andere kosteloze oplossing is het efficiënter samenwerken van leraren. Een schoolleider zegt hierover: *“Er is een toenemend aantal zorgleerlingen op school. Dit vraagt veel aanpassing en differentiatie. We hebben nu van de groepen 4 drie homogene groepen bij rekenen gemaakt (1 ster, 2 sterren en 3 sterren), zij zitten tijdens de rekenles bij een bepaalde collega. Zo hoef je minder voor te bereiden.”* Hier wordt dus klasoverstijgend gewerkt. Daarnaast werken leraren ook meer samen door lesmaterialen uit te wisselen.

Op een van de scholen heeft de schoolleider de methode ‘De betere basisschool’ geïntroduceerd. Dit is een organisatieprogramma waarbij op basis van verantwoord verandermanagement planmatig aan onderwijsvernieuwingen wordt gewerkt. De schoolleider zegt hierover: *“We zijn nu een jaar bezig met ‘De betere basisschool’. Dit is gericht op het verminderen van de taakbelasting: minder doen, meer focus en minder onderwerpen/onderwijsvernieuwingen per jaar. We hebben maximaal vier grote onderwerpen per jaar”*. Er wordt bij de onderwijsvernieuwingen ook gewerkt in fases, een leraar zegt hierover: *“Ik geloof wel in het werken in fases, maar niet in de tijd die er voor elke fase staat. Dat je maar met vier onderwerpen per jaar bezig bent werkt wel werkdruk verlagend.”* De meningen over ‘De betere basisschool’ van de leraren zijn nog verdeeld, maar dit komt ook doordat ze er nog niet lang mee werken.

Daarnaast geven de respondenten aan dat een saamhorigheidsgevoel belangrijk is bij het verlagen van de werkdruk. Schoolleiders dragen hieraan bij door bijvoorbeeld te sturen op werkplezier en een positieve sfeer in het team. Ook probeert de schoolleider in contact te blijven met het personeel: *“Ik maak elke dag een rondje en dan vraag ik hoe de dag was. Ik probeer de drempel zo laag mogelijk te maken, zodat mensen ook met mij komen praten. Ik heb nu een nieuwe leraar die is gestart en die heeft de lat enorm hoog liggen voor zichzelf en wil perfect onderwijs geven. Daar ben ik nu de lat omlaag aan het trekken.”* Een andere schoolleider zet elke week in de nieuwsbrief een tip voor het verlagen van de werkdruk. Nieuwe leraren worden daarnaast door een schoolleider uit de commissies en extra taken gehouden. Een aantal schoolleiders geeft ook aan dat zij informatie van buitenaf zoveel mogelijk wegfilteren voor het personeel, waardoor het personeel niet wordt overspoeld met informatie.

5. De effecten van de werkdrukaanpak

In dit hoofdstuk staan de effecten van het Werkdrukakkoord centraal. We beginnen met een vergelijking van de werkdruk ten opzichte van eerdere jaren (paragraaf 5.1). Daarna kijken we of schoolteams zelf de indruk hebben dat de aanpak de werkdruk heeft beïnvloed, waarbij we ook onderzoeken of het ervaren effect samenhangt met achtergrondkenmerken en specifieke maatregelen (paragraaf 5.2). Op basis van de casestudies bespreken we of het teamgesprek over het verminderen van werkdruk blijvend wordt gevoerd en welke andere factoren mogelijk van invloed zijn geweest op de werkdruk (paragraaf 5.3). Aan het eind van het hoofdstuk staan we stil bij welke factoren bepalend zijn voor een succesvolle werkdrukaanpak en welke factoren juist niet bijdragen aan het terugdringen van werkdruk (paragraaf 5.4).

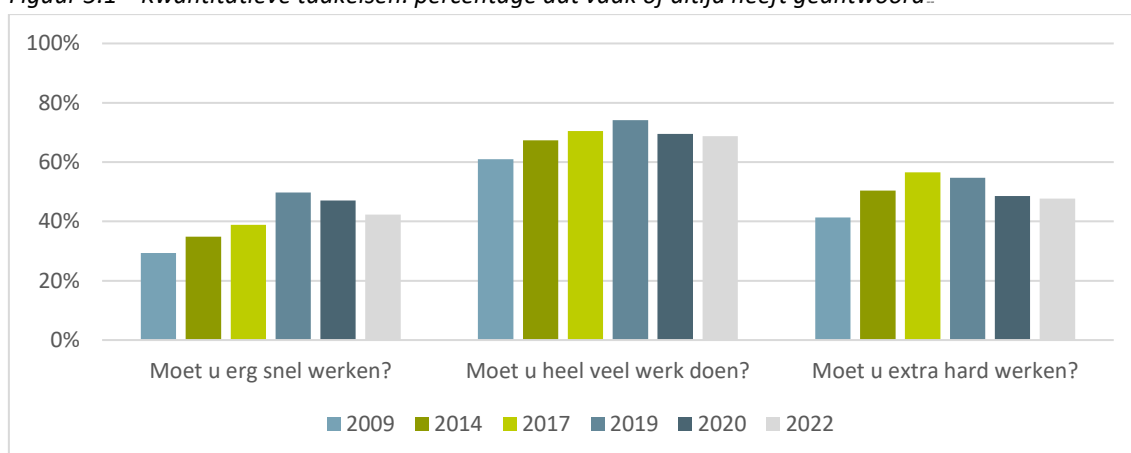
5.1 Werkdruk ten opzichte van eerdere jaren

In paragraaf 2.1 concludeerden we dat het onderwijspersoneel (evenals zorgpersoneel) ten opzichte van andere sectoren relatief zware taakeisen ervaart en dat dat niet wordt gecompenseerd door veel regelmogelijkheden. Door onze uitkomsten⁷ te vergelijken met eerdere metingen van het TNO-model krijgen we een indruk of het Werkdrukakkoord daar mogelijk verandering in heeft gebracht.

Kwantitatieve taakeisen

Vanaf het schooljaar 2018-2019 ontvangen scholen een bedrag van 237 miljoen euro per jaar om de werkdruk aan te pakken. In Figuur 5.1 is te zien dat ondanks dit bedrag, het onderwijspersoneel in 2019 nog steeds vond dat de snelheid en de hoeveelheid van het werk toenam. Vanaf 2020 is er echter op ieder aspect van de kwantitatieve taakeisen een daling te zien ten opzichte van 2019. En ook in 2022 is er op ieder aspect van de kwantitatieve taakeisen een daling ten opzichte van 2020. Het aantal personeelsleden dat vaak of altijd extra hard moet werken ligt in 2022 bijna 9 procentpunt lager dan in 2017. Het lijkt er daarmee op dat het Werkdrukakkoord een positief effect heeft op de kwantitatieve taakeisen, maar dat het even heeft geduurd voordat dit effect zichtbaar wordt.

Figuur 5.1 Kwantitatieve taakeisen: percentage dat vaak of altijd heeft geantwoord.⁸



Kwalitatieve taakeisen

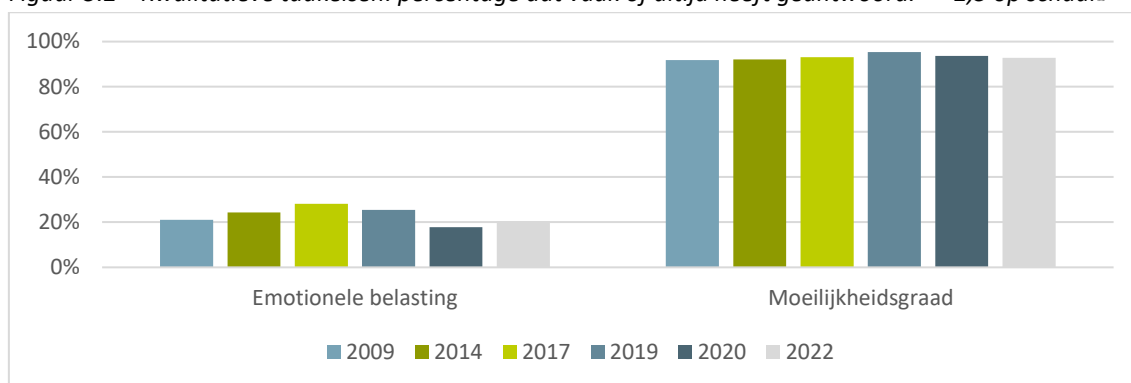
⁷ De gegevens in deze paragraaf zijn gewogen naar functie en sector.

⁸ Bron: 2009, 2014 en 2017: NEA door TNO/CBS; 2019, 2020, 2022: Oberon

Naast kwantitatieve taakeisen blijkt dat het primair onderwijs ook hoog scoort op meer kwalitatieve taakeisen, zoals emotionele belasting en moeilijkheidsgraad (Figuur 5.2). In de periode van 2009 tot 2017 gaven steeds meer mensen binnen het primair onderwijs aan hun werk als emotioneel zwaar te ervaren. In 2019 en 2020 is dat aandeel afgenomen maar in 2022 weer licht gestegen (naar 1 procentpunt onder het percentage in 2009).

Wat betreft de moeilijkheidsgraad van het werk zien we geen duidelijke verandering. Binnen het onderwijspersoneel is het aandeel dat het werk als cognitief zwaar ervaart tot en met 2019 licht toegenomen. In 2020 is er sprake van een lichte daling en in 2022 is het aandeel heel licht verder gedaald (rond het niveau in 2017).

Figuur 5.2 Kwalitatieve taakeisen: percentage dat vaak of altijd heeft geantwoord. $\geq 2,5$ op schaal.⁹

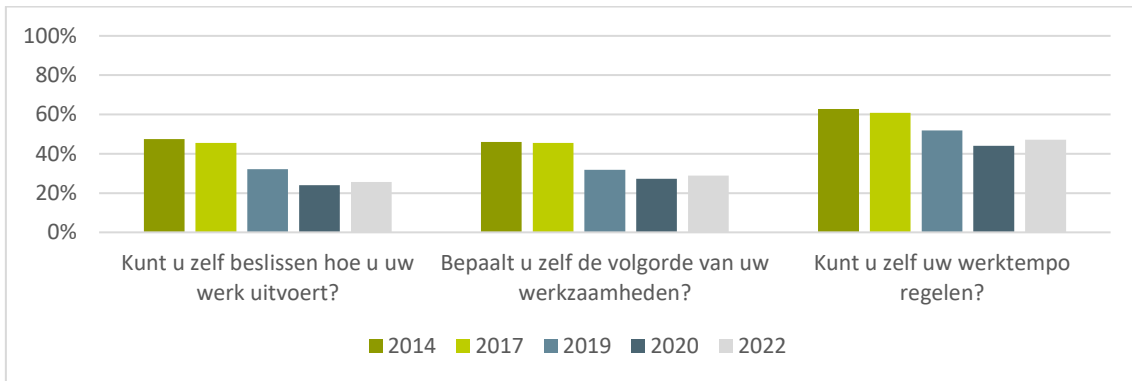


Regelmogelijkheden

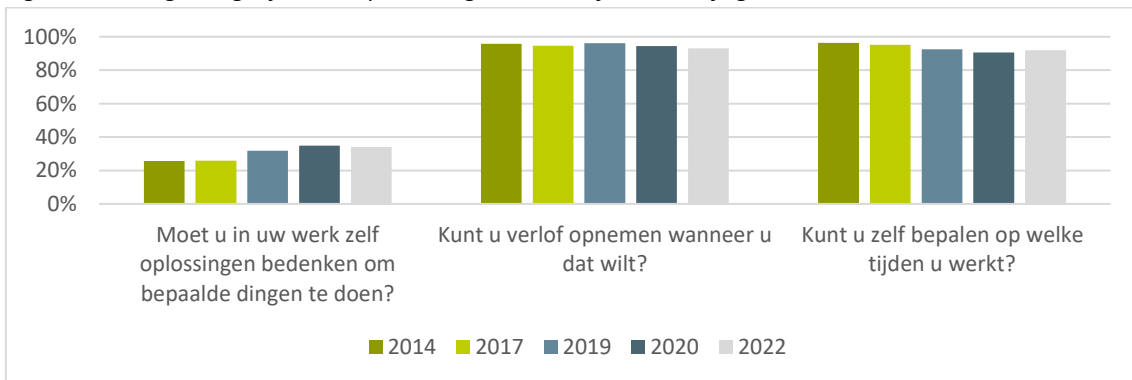
Het Werkdrukakkoord lijkt daarnaast ook effect te hebben gehad op verschillende regelmogelijkheden. We zien in Figuur 5.3 dat het aandeel personeelsleden dat niet of slechts soms kan bepalen hoe ze hun werk uitvoeren, in welke volgorde, op welk tempo en welke tijden sinds 2017 serieus is gedaald, maar in 2022 is dat weer iets toegenomen ten opzichte van 2020. Ook het aandeel mensen dat aangeeft dat ze zelf oplossingen moeten bedenken neemt toe over de jaren heen, al lijkt dat in 2022 weer iets te zijn gedaald ten opzichte van 2020 (Figuur 5.4). Dat alles wijst erop dat de regelmogelijkheden in eerste instantie toenemen, maar in 2022 weer zijn afgenomen ten opzichte van 2020. Dat geldt niet voor het kunnen opnemen van verlof (wat samenhangt met schoolvakanties uiteraard) en het zelf bepalen op welke tijden mensen werken in het primair onderwijs. Al met al lijken de regelmogelijkheden in 2022 dus te zijn afgenomen ten opzichte van 2019.

⁹ Bron: 2009, 2014 en 2017: NEA door TNO/CBS; 2019, 2020, 2022: Oberon

Figuur 5.3 Regelmogelijkheden: percentage dat nee of soms heeft geantwoord¹⁰



Figuur 5.4 Regelmogelijkheden: percentage dat nee of soms heeft geantwoord¹¹



5.2 Effectiviteit van maatregelen

We hebben gevraagd of respondenten de indruk hebben dat de gekozen aanpak de werkdruk heeft beïnvloed. Daarbij maken we onderscheid tussen het effect op de werkdruk op hun school als geheel (dus ook die van collega's) enerzijds en het effect op hun eigen werkdruk anderzijds.

Werkdruk op school

Het blijkt dat iets meer dan de helft van de personeelsleden in het primair onderwijs van mening is dat de werkdruk op hun school (enigszins) is gedaald (Tabel 5.1). Dat ligt substantieel lager dan in 2019: toen gaf 72% aan de indruk te hebben dat de aanpak de werkdruk op school positief had beïnvloed.

¹⁰ Bron: 2009, 2014 en 2017: NEA door TNO/CBS; 2019, 2020, 2022: Oberon

¹¹ Bron: 2009, 2014 en 2017: NEA door TNO/CBS; 2019, 2020, 2022: Oberon

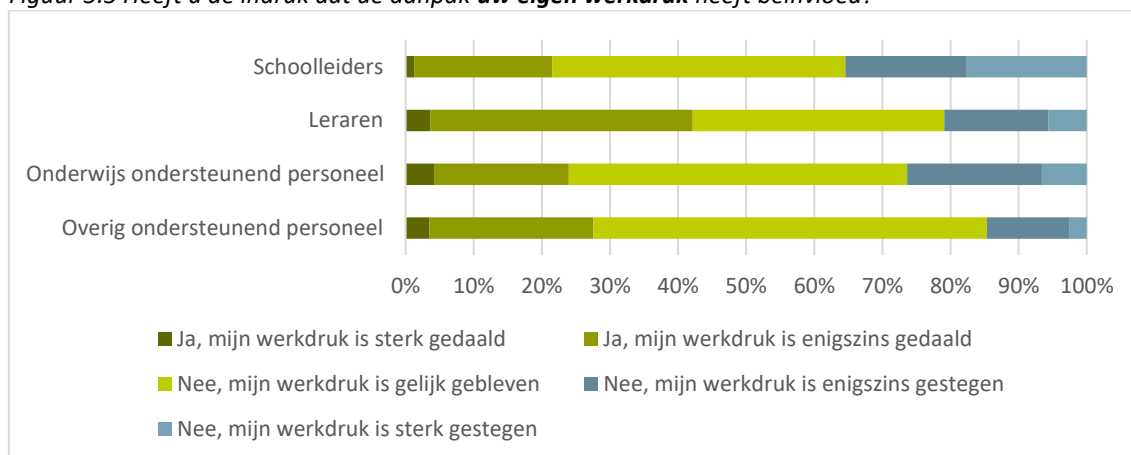
Tabel 5.1 Heeft u de indruk dat de aanpak de werkdruk **op uw school** positief heeft beïnvloed?¹²

	Frequentie	Percentage
Ja, de werkdruk op mijn school is sterk gedaald	67	5,0%
Ja, de werkdruk op mijn school is enigszins gedaald	656	48,6%
Nee, de werkdruk op mijn school is gelijk gebleven	395	29,2%
Nee, de werkdruk op mijn school is enigszins gestegen	169	12,5%
Nee, de werkdruk op mijn school is sterk gestegen	64	4,7%
Totaal	1351	100%

We hebben onderzocht in hoeverre deze antwoorden samenhangen met het schooltype, gemeentegrootte en achterstandsscore. Uit de analyse blijkt dat respondenten uit het regulier basisonderwijs significant vaker vinden dat de werkdruk op hun school is gedaald dan respondenten uit het gespecialiseerd onderwijs (resp. 56% en 41%). Ook vinden personeelsleden van scholen in de overige gemeenten vaker dat de werkdruk op hun school is gedaald dan personeelsleden van scholen in de G4 of G40 (resp. 58%, 41% en 49%). Tot slot vinden personeelsleden van scholen met een relatief laag schoolgewicht vaker dat de werkdruk op hun school is gedaald dan personeelsleden van scholen met een midden of hoog schoolgewicht (resp. 38%, 27% en 19%).

Eigen werkdruk

Vervolgens kijken we naar de effecten van de gehanteerde aanpak op de *eigen* werkdruk. Als we de verschillende functiegroepen vergelijken, zien we dat leraren het vaakst aangeven dat hun werkdruk (enigszins) is gedaald. De overige functiegroepen geven het vaakst aan dat hun werkdruk gelijk is gebleven. Opvallend daarbij is dat bijna één op de vijf schoolleiders aangeeft dat haar/zijn werkdruk sterk is gestegen (Figuur 5.5).

Figuur 5.5 Heeft u de indruk dat de aanpak **uw eigen werkdruk** heeft beïnvloed?

Ook uit de casestudies blijkt dat de betrokkenen een overwegend positief effect van de inzet van de werkdrukmiddelen ervaren. De erkenning die het onderwijs met het Werkdrukakkoord heeft gekregen, heeft een positieve uitwerking op het personeel. Leraren geven aan dat ze het erg waarderen dat ze zelf mogen beslissen over de inzet van de middelen.

¹² De gegevens zijn gewogen naar functie en sector.

De tijd die door de werkdrukmiddelen is vrijgekomen, wordt door leraren positief gewaardeerd. Het gaat bijvoorbeeld om vrijgekomen tijd wanneer hun groep wordt overgenomen en die leraren dan kunnen besteden aan administratieve taken. De inzet van een vakleraar gym verlaagt de werkdruk van leraren ook omdat zij voorheen bijvoorbeeld opzagen tegen het geven van de gymlessen: *“Als ik mijn gymlessen geef, ga ik niet meer ringzwaaien voordoen.”* Daarnaast geeft een leraar aan dat de helft van de leraren geen bevoegdheid heeft om gymles te geven. Hierdoor moeten leraren die wel bevoegd zijn andere groepen ook gymles geven en dat werkt voor die leraren werkdruk verhogend.

Op één school uit de casestudies wordt de vakleraar gym alleen voor de midden- en bovenbouw en voor de groepen met leraren uit de onderbouw zonder gymbevoegdheid ingezet. De onderbouwleraren met een bevoegdheid voor gym geven wel zelf de gymlessen aan hun groep. Op deze school worden de leraren wel beperkt in de keuze waarvoor zij de extra vrijgekomen tijd mogen inzetten: *“De tijd die dan vrijkomt is niet om administratie te doen voor de eigen groep, maar moeten we besteden aan werk voor de bouw of voor de school. Zodat de leraren die zelf gymles geven daarmee ook worden ontlast. Een voorbeeld is een project waar vakoverstijgend gewerkt wordt, dat bereid je dan voor je bouw voor. In die zin is het voor mij niet echt werkdruk verlagend, want ik doe dan andere extra taken voor de school.”*

Een vakleraar gym heeft daarnaast wel veel positieve bijeffecten voor leerlingen: er is een doorgaande lijn in de gymlessen en er worden vakkundige lessen gegeven waardoor leerlingen zich motorisch beter ontwikkelen.

De onderwijsassistenten hebben ook positieve effecten op de werkdruk van leraren.

Onderwijsassistenten kunnen meer individuele begeleiding bieden aan leerlingen waardoor leraren de groepslessen kunnen geven. De leerlingen die extra begeleiding ontvangen kunnen vervolgens beter meedoen in de klas, waardoor de werkdruk van de groepsleraar verlaagd wordt. Daarnaast kunnen leraren ook sparren met de onderwijsassistenten over de aanpak van leerlingen. Positieve neveneffecten van de onderwijsassistenten zijn dat leerlingen hogere leeropbrengsten behalen en in het gespecialiseerd onderwijs is het prettig voor de leerlingen dat zij vaste gezichten zien.

Wat betreft de chromebooks zijn de effecten tweeledig. Enerzijds zorgen deze namelijk voor werkdrukvermindering doordat leraren bijvoorbeeld niet na hoeven te kijken. Anderzijds wordt er van leraren verwacht dat ze werk voor hun leerlingen klaarzetten wanneer ze bijvoorbeeld ziek zijn. Op deze manier kunnen de chromebooks dus ook werkdruk opleveren. Voordat de chromebooks er waren, hoefde de zieke leraar niks te regelen maar werd op school een oplossing gezocht.

Ondanks dat de overheid heeft aangegeven dat de inzet van de werkdrukmiddelen een structureel karakter heeft, maakt een enkele respondent zich soms zorgen over de toekomst. Schoolleiders en leraren geven aan dat de werkdruk zonder de middelen weer verhoogd zou worden.

Onderwijsassistenten ervaren ook stress van de onduidelijkheid over de continuering van de middelen, omdat zij vaak betaald worden van de gelden. Voor hen is het dus onzeker of ze op school kunnen blijven werken wanneer de inzet van de middelen zou stoppen.

De standpunten van de besturen over de effecten van de werkdrukmiddelen zijn wisselend. De helft van de besturen benoemt de positieve effecten met betrekking tot werkdrukvermindering. De andere helft ziet weinig tot geen verandering of zelfs een toename van de werkdruk op de eigen scholen. Ook benadrukt een deel van de schoolbesturen het risico van het benadrukken van werkdruk als ‘last’: *“Als je maar blijft zeggen dat er werkdruk is, dan wordt dit ook in stand gehouden”*.

6. Conclusies

In dit hoofdstuk gaan we in op de belangrijkste resultaten van het onderzoek. Dat doen we aan de hand van de drie deelvragen die in het onderzoek centraal stonden: het proces in de scholen rondom het Werkdrukakkoord, de maatregelen die scholen inzetten om de werkdruk aan te pakken en het effect van die maatregelen.

Proces rondom de keuze van maatregelen ter vermindering van werkdruk

Het Werkdrukakkoord in het primair onderwijs kwam voor het veld niet uit de lucht vallen. Ons vorige onderzoek laat zien dat driekwart van de respondenten aangeeft dat het thema werkdruk in het schooljaar 2017-2018 op hun school al (heel) sterk leefde. Ook in het huidige onderzoek komt opnieuw naar voren dat het thema werkdruk nog steeds sterk leeft op de scholen.

Het Arbeidsmarktplatform PO heeft een stappenplan ontwikkeld om scholen te ondersteunen om te komen tot een gezamenlijk plan. Dit komt erop neer dat teams eerst een analyse maken van de belangrijkste oorzaken van werkdruk (stap 1). De uitkomsten daarvan vormen de basis voor een onderling gesprek waarin oplossingen worden gekozen (stap 2). Voor die oplossingen moeten teams een plan van aanpak opstellen met een planning, taakverdeling en budget (stap 3). Vervolgens kan dan de implementatie van de aanpak en de evaluatie plaatsvinden (stap 4).

De onderwerpen die volgens de schoolleiders in het regulier basisonderwijs als belangrijkste oorzaken van werkdruk genoemd zijn, betreffen:

- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag.
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren.
- Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren.
- Ziekteverzuim leraren (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen).
- Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les.

In het gespecialiseerd onderwijs worden volgens de schoolleiders de volgende oorzaken van werkdruk het vaakst genoemd:

- Ziekteverzuim leraren (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen).
- Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren.
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag.
- Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden voor de klas).

In de casestudies werden deze oorzaken bevestigd. Andere oorzaken die in de casestudies naar voren kwamen, werden gerelateerd aan maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de opgelopen leerachterstanden door corona en daarnaast oudergesprekken en klassengrootte. Naast dat corona meer ziekteverzuim dan voorheen als gevolg heeft, heeft dit ook geleid tot achterstanden in de ontwikkeling van leerlingen. Er wordt wel aangegeven dat werkdruk piekmomenten door het schooljaar heen kent, zoals rond het opstellen van rapporten of in sinterklaas- en kersttijd.

In het vorige onderzoek kwam naar voren dat de volgende stappen (oplossingsrichtingen formuleren, een plan opstellen en de gekozen maatregelen implementeren, monitoren en evalueren) ook steeds door een ruime meerderheid van de scholen uitgevoerd zijn. Wat daarbij opvalt is dat het aantal scholen dat een aanpak heeft gekozen groter is dan het aantal scholen dat oorzaken heeft geanalyseerd en/of oplossingsrichtingen heeft geformuleerd. Er zijn dus scholen aan de slag gegaan met het kiezen en implementeren van oplossingen zonder de eerste stappen van de cyclus te doorlopen. Net zoals in het vorige onderzoek, laten de casestudies uit het huidige onderzoek zien dat dit verklaard kan worden doordat de verschillende stappen als het ware geïntegreerd zijn uitgevoerd met de nadruk op de inzet van de middelen, meestal omdat oorzaken van werkdruk reeds bekend waren (of werden verondersteld) op de scholen.

Op nagenoeg alle scholen wordt de inzet van de middelen geëvalueerd. Meestal vindt dit plaats tijdens een vergadering aan het einde van het schooljaar, eventueel in combinatie met het opstellen van het werkverdelingsplan. In ongeveer de helft van de gevallen heeft dit geleid tot een verandering in de inzet van de middelen. Op de scholen uit de casestudies zijn vrijwel geen veranderingen doorgevoerd in de maatregelen.

Bij het Werkdrukakkoord gaat het om de werkdruk van het hele schoolteam. Scholen verschillen in de mate waarin bij de oorzaken en oplossingen gekeken is naar alle (soorten) teamleden. Het blijkt dat met name de werkdruk van leraren, intern begeleiders en onderwijs- of klassenassistenten op scholen centraal stond. De werkdruk van schoolleiders is veel minder vaak aan bod gekomen. Uit de casestudies komt naar voren dat schoolleiders prioriteit geven aan de werkdruk van de leraren en niet aan die van henzelf. Dit komt overeen met de resultaten uit het vorige onderzoek. Wat daarbij opvallend is, is dat de werkdruk van schoolleiders juist is toegenomen. Meer dan in 2019 vinden zij dat ze veel, hard en snel moeten werken.

Bijzonder aan het Werkdrukakkoord is dat schoolteams aan zet zijn bij het formuleren van oplossingen (en daarmee ook de inzet van de middelen). Dat neemt niet weg dat daarnaast ook andere partijen waren betrokken, zoals de schoolleiding (die niet altijd als onderdeel van team wordt gezien), het bestuur en de PMR. De schoolleider heeft op de meeste scholen een begeleidende rol bij het gesprek over de inzet van de werkdrukmiddelen. Het personeel ervaart een open sfeer tijdens de gesprekken over werkdruk. Ondanks dat, heeft een aantal plannen geen doorgang kunnen vinden. Redenen hiervoor zijn krapte op de arbeidsmarkt of te weinig budget. Op alle scholen heeft de PMR ingestemd met het bestedingsplan. Ongeveer de helft van de schoolteams heeft van hun bestuur volledige vrijheid gekregen bij het kiezen van oplossingen. Bij ongeveer een vijfde heeft het bestuur vooral kaders en criteria aangegeven waar het team rekening mee moest houden.

Maatregelen ter vermindering van werkdruk

Vanaf het schooljaar 2018-2019 ontvangen scholen gezamenlijk een bedrag van 237,0 miljoen euro per jaar om de werkdruk aan te pakken. In schooljaar 2019/2020 was dit €333,5 miljoen en in de schooljaren 2020/2021 en in 2021/2022 is dit €381,8 miljoen. De onderwerpen waar deze werkdrukmiddelen het vaakst voor worden ingezet, corresponderen deels met de onderwerpen die het vaakst als oorzaak van werkdruk worden genoemd:

- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag

- Groepsplannen/handlingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren
- Klassengrootte
- Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback
- Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les

De evaluatie van de inzet van de middelen heeft in bijna de helft van de gevallen geleid tot een verandering in de inzet van de middelen. De oorzaken waar scholen met name vaker middelen voor inzetten in 2021-2022 ten opzichte van 2020-2021 zijn leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte, zowel op het gebied van leren als gedrag. Voor veel oorzaken ligt het percentage in het tweede schooljaar hoger dan in het eerste schooljaar. Dit duidt op een meer gefragmenteerde inzet.

Een ruime meerderheid van de schoolleiders geeft aan dat ze de werkdrukkiddelen hebben uitgegeven aan de inzet van extra personeel. Het blijkt dat dat in de meeste gevallen gaat om onderwijsassistenten, een vakleraar gym of flex- of invalleraren. Naast de besteding aan extra personeel geeft één op de vijf scholen aan dat ze de werkdrukkiddelen hebben ingezet voor professionaliseringsactiviteiten en één op de vijf scholen heeft de middelen besteed aan materiaal.

De meerderheid van scholen is niet beperkt door externe factoren bij hun keuzes voor de te nemen maatregelen tegen werkdruk. Waar de meerderheid aangeeft dat de middelen zijn ingezet zoals gewenst, blijkt dat bij één op de tien schoolteams de eerste keuze niet kon doorgaan. In het vorige onderzoek was de voornaamste reden hiervoor dat er onvoldoende budget was voor de eerste keuze, maar in het huidige onderzoek werd deze reden ongeveer even vaak genoemd als het niet kunnen vinden van extra personeel.

De verwachting was dat het proces rondom de werkdrukaanpak, naast de besteding van het geld, mogelijk ook zou leiden tot andere interventies om de werkdruk te verminderen. Negen op de tien respondenten gaven aan dat dit inderdaad het geval is. In de meeste gevallen gaat het daarbij om maatregelen die gefinancierd zijn met andere middelen en soms gaat het om maatregelen die geen geld kosten. De casestudies laten zien dat het bij de kosteloze interventies bijvoorbeeld gaat om het verminderen van het aantal vergaderingen, het aantal rapporten of het aantal oudergesprekken. Bij andere gelden die worden ingezet om voor interventies om de werkdruk te verminderen gaat het in bijna alle gevallen om de NPO-gelden.

Effecten van maatregelen ter vermindering van werkdruk

Het onderzoek laat zien dat er in 2022 op meerdere indicatoren van werkdruk een daling te zien is ten opzichte van 2020. Daarmee ligt het aantal personeelsleden dat vaak of altijd extra hard moet werken in 2022 bijna 9 procentpunt lager dan in 2017. Het lijkt er daarmee op dat het Werkdrukakkoord het gewenste positieve effect heeft, maar dat er enige tijd overheen gaat voordat dit effect zichtbaar wordt. Daarentegen is het aandeel personeelsleden dat aangeeft het werk emotioneel belastend te vinden in de afgelopen jaren in eerste instantie gedaald maar van 2020 naar 2022 weer licht toegenomen. Het aandeel personeelsleden dat aangeeft het werk moeilijk te vinden fluctueert niet erg over de jaren heen. Dit percentage is in 2022 weer gelijk aan het percentage in 2017. Op de balans uit het werkdrukmodel van TNO (oranje gedeelte figuur 2.1) waar aan de ene kant taakeisen en aan de andere kant regelmogelijkheden staan, lijkt het akkoord bij te dragen aan vermindering van de ervaren

taakeisen. Echter, het aantal regelmogelijkheden lijkt in 2022 weer iets te zijn afgenomen ten opzichte van 2020 met 1 tot 3 procentpunten.

In het onderzoek is ook direct bij onderwijspersoneel gepeild wat zij als effect van de maatregelen hebben ervaren. Daarbij is zowel het gepercipieerde effect op de werkdruk op hun school als geheel (dus ook die van collega's) in kaart gebracht als het gepercipieerde effect op hun eigen werkdruk. De meerderheid van de personeelsleden in het primair onderwijs is van mening dat de werkdruk op hun school (enigszins) is gedaald. Die meerderheid is in 2022 (ruim de helft) echter wel substantieel kleiner dan in 2019 (bijna driekwart). Respondenten uit het regulier basisonderwijs melden vaker dat de werkdruk op hun school is gedaald dan die uit het gespecialiseerd onderwijs. Ook respondenten van scholen in de overige gemeenten melden vaker dat de werkdruk op school is gedaald dan van scholen in de G4 of G40. Ook op scholen met een relatief laag schoolgewicht wordt vaker aangegeven dat de werkdruk is gedaald ten opzichte van een midden en hoog schoolgewicht. Wanneer we kijken naar de effecten van de gehanteerde aanpak op de *eigen* werkdruk, zien we dat leraren het vaakst aangeven dat hun werkdruk (enigszins) is gedaald. Daarentegen geeft één op de vijf schoolleiders aan dat hun werkdruk sterk is gestegen.

De casestudies maken duidelijk op welke manier de gekozen maatregelen leiden tot vermindering van de ervaren werkdruk. Het draagt in de eerste plaats bij aan meer tijd voor het uitvoeren van noodzakelijke taken. Zo wordt de tijd die door inzet van de werkdrukmiddelen vrijkomt door leraren meestal besteed aan het in werktijd kunnen uitvoeren van administratieve taken (bijvoorbeeld in de tijd waarin een vakleraar de lessen gym overneemt). In de tweede plaats levert de inzet van ander personeel bij aan verlaging van werkdruk doordat leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte extra begeleiding krijgt van bijvoorbeeld een onderwijsassistent. De leraar kan dan focussen op de groepslessen.

Ook hebben de maatregelen positieve neveneffecten. De inzet van bijvoorbeeld de vakleraar gym verhoogt de kwaliteit van het onderwijsaanbod. De inzet van de onderwijsassistenten en/of remedial teachers zorgt er voor dat leerlingen een meer gedifferentieerd aanbod krijgen waardoor hun leeropbrengsten omhoog gaan.

Bijlage 1 Methodologie

De vragenlijst is uitgezet onder 1.571 scholen en in totaal hebben 437 scholen gereageerd. Het responspercentage bedraagt daarmee op schoolniveau 28%. In totaal hebben 1.748 personen deelgenomen. Gemiddeld 5 personen per school. Op 210 scholen heeft slechts één persoon de vragenlijst ingevuld. In de meeste gevallen (185 van de 210 scholen) was dit de schoolleider. Het maximaal aantal personen dat heeft meegedaan per school was 64.

In de responsanalyse hebben we gekeken naar verschillende schoolkenmerken, namelijk: schooltype, provincie, gemeentegrootte, denominatie, bestuursomvang en schoolgewicht. In het panel zijn scholen in het speciaal onderwijs sterk oververtegenwoordigd. Dat is bewust gedaan bij de steekproeftrekking om te zorgen dat we voldoende respons van so-scholen kregen. In de analyses worden de resultaten uitgesplitst naar regulier basisonderwijs en gespecialiseerd onderwijs (sbao, so en vso samen), of er worden gewogen resultaten gepresenteerd (waarbij voor deze oververtegenwoordiging wordt gecorrigeerd). Ook blijken overig bijzondere scholen (denominatie) scholen in kleine besturen iets oververtegenwoordigd in de respons. Deze afwijkingen zijn tamelijk beperkt en daarom vindt hiervoor niet apart ook nog een weging plaats.

Tabel B1.1 Respons scholen naar schooltype

	Populatie	Respons
Boa	85,9%	73,2%
Sbao/so/vso	14,1%	26,8%

Tabel B1.2 Respons scholen naar provincie

	Populatie	Respons
Drenthe	3,9%	4,3%
Flevoland	2,8%	2,3%
Friesland	5,7%	6,7%
Gelderland	13,8%	12,4%
Groningen	4,1%	3,4%
Limburg	5,6%	6,2%
Noord-Brabant	13,4%	14,0%
Noord-Holland	14,1%	14,4%
Overijssel	7,9%	6,2%
Utrecht	7,5%	10,8%
Zeeland	3,1%	2,2%
Zuid-Holland	18,2%	17,2%

Tabel B1.3 Respons scholen naar gemeentegrootte

	Populatie	Respons
G4	10,4%	10,5%
G40	26,1%	21,5%
Overige	63,5%	68,0%

Tabel B1.4 Respons scholen naar denominatie (Meting 1)

	Populatie	Respons
Openbaar	30,0%	23,1%
Overig bijzonder	13,2%	19,9%
Protestants-Christelijk	27,8%	27,9%
Rooms-katholiek	29,3%	29,1%

Tabel B1.6 Respons bao-scholen naar schoolgewicht

	Populatie	Respons
Laag schoolgewicht	60%	62,5%
Midden schoolgewicht	30%	30,3%
Hoog schoolgewicht	10%	7,2%

Daarnaast hebben we in de responsanalyse gekeken naar twee persoonskenmerken, namelijk: leeftijd en functie. Uit Tabel B1.8 blijkt dat schoolleiders zijn oververtegenwoordigd in ons databestand. Daarom hebben we, wanneer we uitspraken willen doen over het gehele onderwijspersoneel, een weegfactor toegepast. In de weegfactor houden we rekening met functie en sector, want de functieverdeling verschilt sterk voor het bao en go. Zie Tabel B1.9.

Tabel B1.7 Respons personen naar leeftijd

	Populatie	Respons
Jonger dan 24 jaar	6,5%	5,0%
25 t/m 34 jaar	22,9%	21,6%
35 t/m 44 jaar	26,7%	25,5%
45 t/m 54 jaar	20,9%	22,7%
55 t/m 74 jaar	23,0%	25,2%

Tabel B1.8 Respons personen naar functie

	Populatie	Respons
Schoolleider	4,7%	17,8%
Leraar	69,1%	56,0%
Overig	26,2%	26,2%

Tabel B1.9 Weegfactor

	Aantal in sample	Percentage in sample	Aantal in populatie	Percentage in populatie	Weegfactor	Gewogen cases
BAO Schoolleider	254	14,5%	7.513	4,0%	0,28	70,16
BAO Leraar	629	36,0%	110.125	58,8%	1,63	1028,40
BAO Overig	161	9,2%	32.998	17,6%	1,91	308,15
GO Schoolleider	57	3,3%	1.303	0,7%	0,21	12,17
GO Leraar	350	20,0%	19.032	10,2%	0,51	177,73
GO Overig	297	17,0%	16.212	8,7%	0,51	151,39
Totaal	1.748		187.183			

In de enquête konden schoolleiders aangeven of zij wilden deelnemen aan de casestudies. Uit de 54 aangemelde scholen hebben we tien scholen geselecteerd op basis van zoveel mogelijk variatie op de volgende kenmerken (zie Tabel B1.10):

- Algemene score op ervaren werkdruk (op basis van enquête)
- De mate van regelmogelijkheden (op basis van enquête)
- Het totale leerlingaantal
- Type onderwijs (bao/Sbao/so/vso)
- De grootte van de gemeente (G4, G40 overig)
- Wel/geen evaluatiegesprekken over de ingezette werkdrukmiddelen

Tabel B1.10 Kenmerken geselecteerde cases

	Werkdruk-score	Autonomie	Evaluatie (ja/nee)	Gemeente grootte	Leerling-aantal	Schooltype
School 1	2	1	2	overig	112	Bo
School 2	4	3	2	overig	209	Bo
School 3	1	2	2	overig	561	Bo
School 4	2	3	3	overig	100	So
School 5	2	1	2	overig	350	Bo
School 6	2	3	2	overig	101	Bo
School 7	3	3	2	G40	193	Vso
School 8	2	3	2	G4	606	Bo
School 9	3	2	2	G4	417	Bo
School 10	2	3	2	G40	113	Vso

Bij de geselecteerde scholen hebben we allereerst documentatie over de inzet van werkdrukgeden opgevraagd. De werkverdelingsplannen van 8 scholen zijn doorgenomen ter voorbereiding op de interviews. Van de 10 scholen hebben 2 scholen geen documentatie geleverd. In totaal zijn de medewerkers van tien scholen geïnterviewd, waarvan bij twee scholen alleen de schoolleider heeft meegewerkt (één schoolbezoek en één online gesprek). De schoolleiders van deze 2 scholen wilden de andere medewerkers niet belasten met dit onderzoek. In totaal zijn 6 bestuurders gesproken. De interviews met de overige 4 bestuurders konden niet meer ingepland worden binnen het tijdsbestek van dit onderzoek.

De gegevens van de interviews zijn door een junior- en medior onderzoeker handmatig gecodeerd. In Excel is op basis van de interviewantwoorden een lijst met categorieën en thema's omschreven en geordend ten opzichte van elkaar. De antwoorden zijn gekoppeld aan de onderzoeksvragen en vergeleken tussen scholen en functiegroepen.

Tabel B1.11 Type respondenten per school

	Schoolleider	Leraar	Onderwijs- assistent/ leraar - ondersteuner	Administratief medewerker	IB-er	Bestuurder
School 1	1	2	1	0	0	1
School 2	1	3	1	0	0	1
School 3	1	4	2	0	0	1
School 4	1	5	6	0	0	1
School 5	1	4	0	1	1	1
School 6	1	5	3	0	0	1
School 7	1	1	1	0	0	0
School 8	1	2	0	0	2	0
School 9	1	0	0	0	0	0
School 10	1	0	0	0	0	0
Totaal	10	26	14	1	3	6

Bijlage 2: Regressie analyses

Tabel B1.1 Relatie tussen Kwantitatieve taakeisen en achtergrondkenmerken

	B	SE	Beta
Leeftijd	0,00	0,029	0,004
Schoolleider	0,65	1,297	0,177
Onderwijs ondersteunend personeel	-0,69	0,383	-0,362
Overig ondersteunend personeel	-0,63	0,491	-0,184
Werktijdfactor	0,83	1,007	0,306
Werktijdfactor ²	-0,51	0,724	-0,252
Schoolleider * werktijdfactor	-0,45	1,487	-0,108
Onderwijs ondersteunend personeel * werktijdfactor	0,63	0,573	0,223
Overig ondersteunend personeel * werktijdfactor	2,86*	1,181	0,318
Achterstandsscore	13,57***	2,875	0,299
Constante	2,22	0,35	
Adj. R ²	0,13		

*p < .05; ** p < .01; *** p < .005

Tabel B1.2 Relatie tussen emotionele belasting en achtergrondkenmerken

	B	SE	Beta
Leeftijd	0,00	0,029	-0,009
Schoolleider	-0,12	1,302	-0,033
Onderwijs ondersteunend personeel	-0,52	0,385	-0,282
Overig ondersteunend personeel	-1,04*	0,493	-0,314
Werktijdfactor	-0,69	1,011	-0,264
Werktijdfactor ²	0,37	0,728	0,189
Schoolleider * werktijdfactor	0,15	1,493	0,036
Onderwijs ondersteunend personeel * werktijdfactor	0,37	0,575	0,133
Overig ondersteunend personeel * werktijdfactor	1,38	1,186	0,159
Achterstandsscore	9,46***	2,888	
Constante	2,34	0,35	
Adj. R ²	0,06		

*p < .05; ** p < .01; *** p < .005

Tabel B1.3 Relatie tussen moeilijkheidsgraad en achtergrondkenmerken

	B	SE	Beta
Leeftijd	0,01	0,026	0,017
Schoolleider	0,59	1,187	0,186
Onderwijs ondersteunend personeel	0,23	0,351	0,141
Overig ondersteunend personeel	-0,79	0,449	-0,264
Werktijdfactor	-1,41	0,921	-0,594
Werktijdfactor ²	0,90	0,663	0,511
Schoolleider * werktijdfactor	-0,70	1,361	-0,192
Onderwijs ondersteunend personeel * werktijdfactor	-0,63	0,524	-0,255
Overig ondersteunend personeel * werktijdfactor	0,28	1,081	0,036
Achterstandsscore	4,77	2,631	0,121
Constante	3,74	0,32	
Adj. R ²	0,04		

*p < .05; ** p < .01; *** p < .005

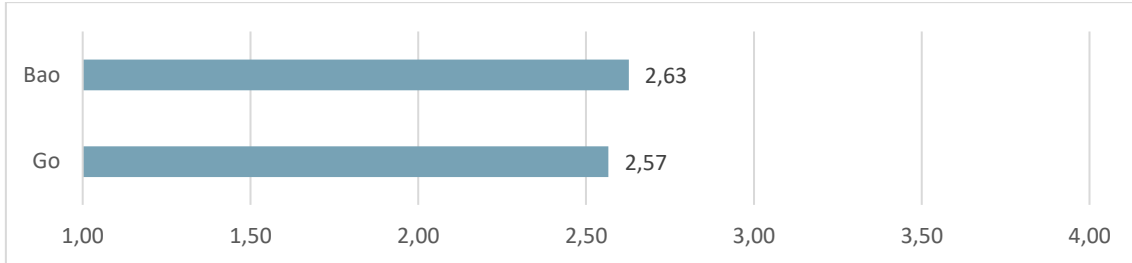
Tabel B1.4 Relatie tussen regel mogelijkheden en achtergrondkenmerken

	B	SE	Beta
Leeftijd	-0,02	0,017	-0,077
Schoolleider	-0,77	0,781	-0,358
Onderwijs ondersteunend personeel	-0,40	0,231	-0,354
Overig ondersteunend personeel	-0,59*	0,296	-0,292
Werktijdfactor	-0,62	0,607	-0,389
Werktijdfactor ²	0,29	0,436	0,246
Schoolleider * werktijdfactor	0,53	0,896	0,215
Onderwijs ondersteunend personeel * werktijdfactor	0,57	0,345	0,339
Overig ondersteunend personeel * werktijdfactor	0,20	0,712	0,037
Achterstandsscore	3,81*	1,732	0,142
Constante	2,17	0,21	
Adj. R ²	0,09		

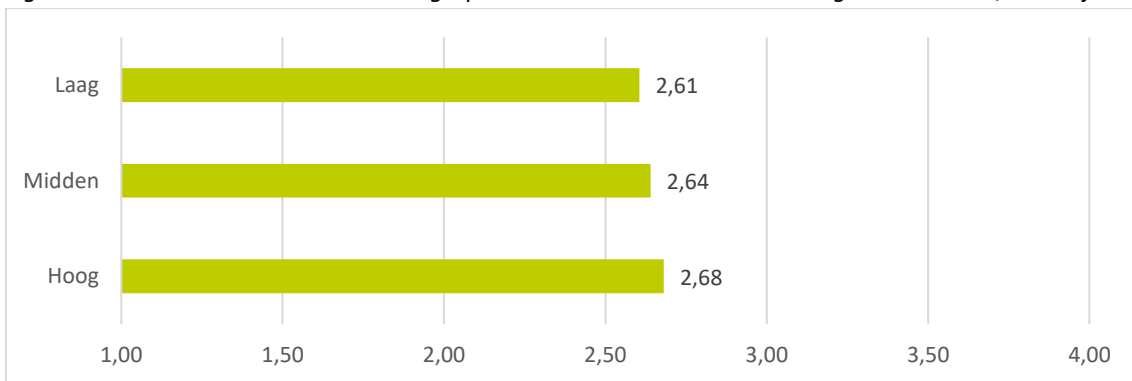
*p < .05; ** p < .01; *** p < .005

Bijlage 3: Aanvullende tabellen en figuren

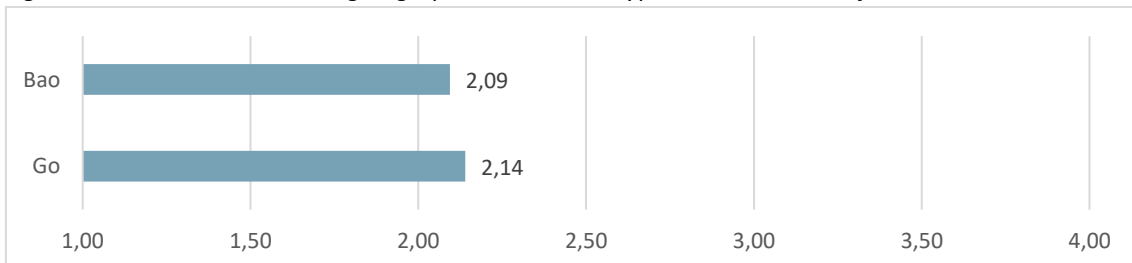
Figuur B2.1 Kwantitatieve taakeisen uitgesplitst naar schooltype: 1 = nooit, 4 = altijd.



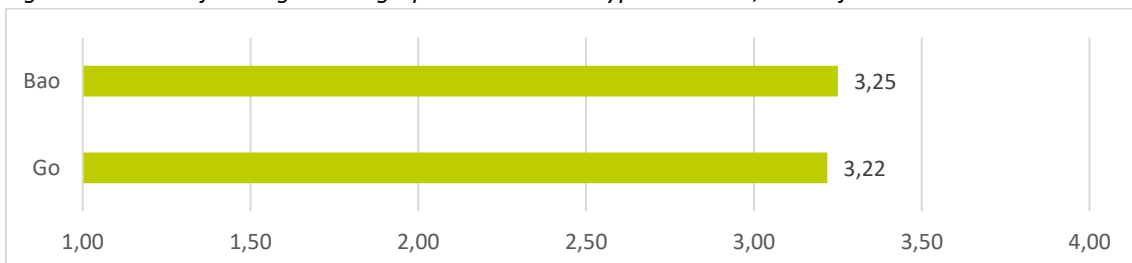
Figuur B2.2 Kwantitatieve taakeisen uitgesplitst naar achterstandsscore categorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



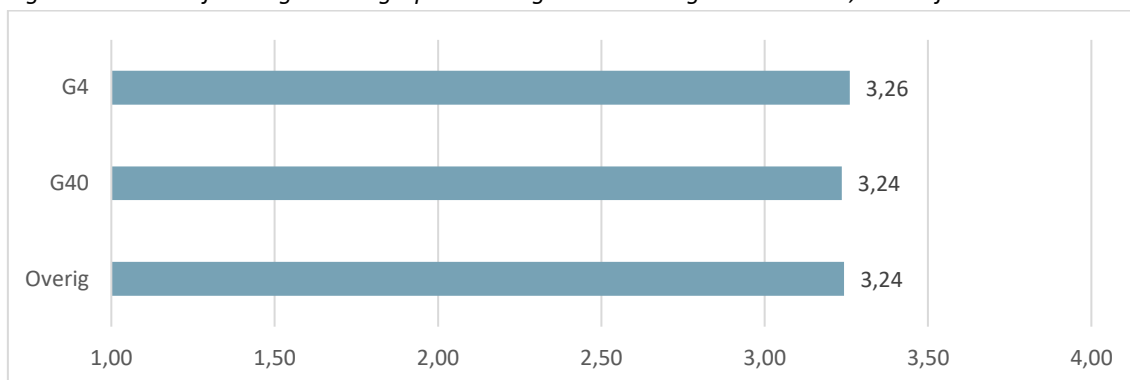
Figuur B2.3 Emotionele belasting uitgesplitst naar schooltype: 1 = nooit, 4 = altijd.



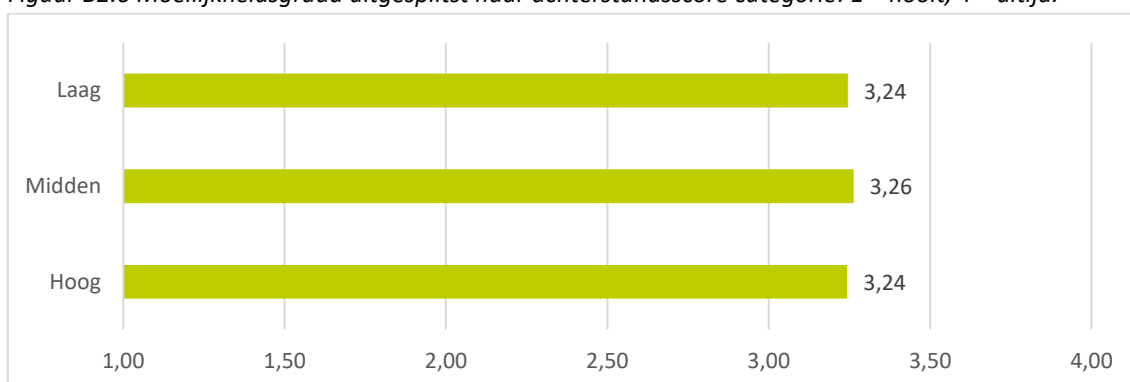
Figuur B2.4 Moeilijkheidsgraad uitgesplitst naar schooltype: 1 = nooit, 4 = altijd.



Figuur B2.5 Moeilijkheidsgraad uitgesplitst naar gemeentecategorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



Figuur B2.6 Moeilijkheidsgraad uitgesplitst naar achterstandsscore categorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



Tabel B2.1 Oorzaken van werkdruk, uitgesplitst naar schooltype.

	(s)bao	(v)so
Het wisselen tussen online, fysiek en hybride lesgeven (als gevolg van corona)	40,9%	24,5%
Zorgen rondom leerachterstanden (als gevolg van corona)	34,3%	22,4%
Organisatie en administratie rondom besmettingen, quarantaineregelingen en afwezigheid van leerlingen en personeel (a...	38,3%	32,7%
Overleg/gesprekken met ouders over (corona)maatregelen	19,1%	18,4%
Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoeg...	33,9%	46,9%
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	51,3%	30,6%
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	50,0%	46,9%
Klassengrootte	33,9%	34,7%
Groepsplannen/handlingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	47,8%	55,1%
Rapporten schrijven	33,5%	32,7%
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback	42,6%	40,8%
Communicatie met ouders	27,8%	24,5%
Overdracht en afstemming duo-leraren	17,8%	12,2%
Overdracht naar nieuwe groep	3,0%	4,1%
ICT voorzieningen	13,9%	24,5%
Eenduidigheid van teamafspraken	15,7%	10,2%

Begeleiding nieuwe collega's en invallers	20,0%	24,5%
Vergaderen	24,3%	24,5%
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	45,2%	36,7%
Lessen voorbereiden	20,9%	26,5%
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, paasontbijt, avondvierdaagse)	31,7%	18,4%
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	17,4%	20,4%
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	30,9%	32,7%
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	17,0%	14,3%
Ziekteverzuim leraren (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	48,7%	55,1%
Verantwoording (intern en extern)	30,0%	28,6%
Anders	7,0%	14,3%
Totaal aantal respondenten	62	7

Bijlage 4: Enquête

Welkom bij de enquête over inzet en effect van de werkdrukmiddelen op uw school.

Deel 1: Achtergrondkenmerken

1. Wat is uw functie op deze school?

- Administratief medewerker
- Ambulant begeleider
- Behandelaar (bijvoorbeeld logopedist of orthopedagoog)
- Conciërge
- Docent VSO
- ICT'er
- Intern begeleider
- Leerkracht onderbouw
- Leerkracht middenbouw
- Leerkracht bovenbouw
- Leraarondersteuner
- Onderwijsassistent/Klassenassistent
- Remedial Teacher
- Schoolleiding
- Stagiair(e)
- Vakleerkracht voor het vak: _____
- Zorgcoördinator
- Anders, namelijk: _____

2. Wat is uw arbeidsrelatie met deze school?

- Ik ben in dienst bij het schoolbestuur van *naam school*
- Ik werk hier via een uitzendbureau
- ik werk hier als zelfstandige (ZZP'er)
- Anders, namelijk: _____

3. Wat is uw werktijdfactor?

4. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?

- Jonger dan 24 jaar
- 25 t/m 34 jaar
- 45 t/m 54 jaar
- 55 jaar of ouder

Deel 2: Ervaren werkdruk

5. Kunt u voor onderstaande stellingen aangeven of ze regelmatig, soms, of niet gelden voor uw werk op deze school?

	Ja, regelmatig	Ja, soms	Nee
Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?	()	()	()

Bepaalt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden?	()	()	()
Kunt u zelf uw werktempo regelen?	()	()	()
Moet u in uw werk zelf oplossingen bedenken om bepaalde dingen te doen?	()	()	()
Kunt u verlof opnemen wanneer u dat wilt?	()	()	()
Kunt u zelf bepalen op welke tijden u werkt?	()	()	()

6. Kunt u voor onderstaande stellingen aangeven of ze nooit, soms, vaak of altijd gelden voor uw werk op deze school?

	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
Moet u erg snel werken?	()	()	()	()
Moet u heel veel werk doen?	()	()	()	()
Moet u extra hard werken?	()	()	()	()
Brengt uw werk u in emotioneel moeilijke situaties?	()	()	()	()
Is uw werk emotioneel veeleisend?	()	()	()	()
Raakt u emotioneel betrokken bij uw werk?	()	()	()	()
Vereist uw werk intensief nadenken?	()	()	()	()
Vergt uw werk dat u er uw gedachten bij houdt?	()	()	()	()
Vergt uw werk veel aandacht van u?	()	()	()	()

7. Kunt u aangeven welk van onderstaande factoren een belangrijke rol spelen in de mate waarin u werkdruk ervaart dit schooljaar?

- Het wisselen tussen online, fysiek en hybride lesgeven (als gevolg van corona)
- Zorgen rondom leerachterstanden (als gevolg van corona)
- Organisatie en administratie rondom besmettingen, quarantaineregelingen en afwezigheid van leerlingen en personeel (als gevolg van corona)
- Overleg/gesprekken met ouders over (corona)maatregelen
- Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden op een groep, e.d.)
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag
- Klassengrootte
- Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren
- Rapporten schrijven
- Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback
- Communicatie met ouders
- Overdracht en afstemming duo-leerkrachten
- Overdracht naar nieuwe groep
- ICT voorzieningen
- Eenduidigheid van teamafspraken
- Begeleiding nieuwe collega's en invallers
- Vergaderen
- Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les
- Lessen voorbereiden

- Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, paasontbijt, avondvierdaagse)
- Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)
- Onderwijsontwikkeling/vernieuwing
- Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen
- Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)
- Verantwoording (intern en extern)
- Anders, namelijk: _____
- Geen van bovenstaande

Deel 3: Proces werkdrukaanpak

8. Is op uw school de inzet van de werkdrukmiddelen in het schooljaar 2019-2020 geëvalueerd?

- Nee
- Ja, daarna (voor schooljaar 2020-2021) is de inzet van de middelen hetzelfde gebleven
- Ja, daarna (voor schooljaar 2020-2021) is de inzet van de middelen veranderd ten opzichte van vorig schooljaar
- Weet ik niet

9. Is op uw school de inzet van de werkdrukmiddelen in het schooljaar 2020-2021 geëvalueerd?

- Nee
- Ja, daarna (voor schooljaar 2021-2022) is de inzet van de middelen hetzelfde gebleven
- Ja, daarna (voor schooljaar 2021-2022) is de inzet van de middelen veranderd ten opzichte van vorig schooljaar
- Weet ik niet

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.

10. Hoe is in het schooljaar 2020-2021 over de inzet van de middelen uit het werkdrukakkoord besloten?

- Dat deden we los van het werkverdelingsplan voor 2020-2021
- Dat deden we binnen het kader van het werkverdelingsplan 2020-2021
- Anders, namelijk: _____

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.

11: Welke van de volgende onderwerpen zijn op uw school aangemerkt als oorzaken van werkdruk? En voor welke oorzaken zijn de middelen uit het werkdrukakkoord in de schooljaren 2020-2021 en 2021-2022 ingezet om de werkdruk aan te pakken?

Zijn er andere oorzaken van werkdruk voor de verschillende functies op uw school aangemerkt? Dan kunt u dat toelichten bij de categorie 'Anders, namelijk...'

Anders kiest u hier voor de optie "niet van toepassing"

	Als oorzaak genoemd	Werkdrukmiddelen aan besteed in 2020-2021	Werkdrukmiddelen aan besteed in 2021-2022	n.v.t.
Het wisselen tussen online, fysiek en hybride lesgeven (als gevolg van corona)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zorgen rondom leerachterstanden (als gevolg van corona)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatie en administratie rondom besmettingen, quarantaineregelingen en afwezigheid van leerlingen en personeel (als gevolg van corona)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Overleg/gesprekken met ouders over (corona)maatregelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden op een groep e.d.)				
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klassengrootte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groepsplannen/handlingsplannen/ ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapporten schrijven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/ feedback	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communicatie met ouders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overdracht naar nieuwe groep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ICT voorzieningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eenduidigheid van teamafspraken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergaderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lessen voorbereiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, paasontbijt, avondvierdaagse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwoording (intern en extern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tonen als bij v1 'Schouilleiding' in is gevuld.

12. Waaraan zijn de werkdrukmiddelen op uw school in dit schooljaar besteed?

- Inzet van extra personeel
- Aanschaf nieuw materiaal
- Professionaliseringsactiviteiten
- Overige bestemming, namelijk: _____
- Niet besteed (gereserveerd)
- Weet ik niet

Tonen als bij v1 'Schouleiding' in is gevuld.

13. U heeft juist aangegeven waar u de werkdrukmiddelen dit schooljaar voor heeft ingezet. Was dit ook de eerste keuze die u met uw personeel was overeengekomen?

- Ja, de middelen zijn ingezet zoals gewenst (eerste keuze)
 Nee, de middelen zijn anders ingezet omdat er onvoldoende budget was voor de eerste keuze
 Nee, de middelen zijn anders ingezet omdat er geen extra personeel gevonden kon worden
 Nee, de middelen zijn anders ingezet om een andere reden, namelijk::

14. Heeft de PMR ingestemd met het bestedingsplan?

- Ja
 Nee

Tonen als bij v1 'Schouleiding' in is gevuld.

15. We zijn benieuwd hoe het beschikbare budget de werkdrukmiddelen van dit schooljaar (ongeveer) verdeeld is over de verschillende doelgroepen. Kunt u hieronder een inschatting maken in percentages van een verdeling over de verschillende functiegroepen?

Let erop dat het totaal optelt tot 100%

- Budget voor bestrijding werkdruk van schoolleiding:: _____
 Budget voor bestrijding werkdruk van leerkrachten:: _____
 Budget voor bestrijding werkdruk van onderwijsondersteunend personeel:: _____

- Weet ik niet

16. Was u in dit schooljaar zelf aanwezig bij de gesprekken op deze school over de aanpak van werkdruk?

- Ja, altijd
 Ja, soms
 Nee, ik had geen interesse
 Nee, ik had wel interesse maar geen tijd
 Nee, maar ik heb mijn input op een andere manier gegeven
 Nee, ik behoorde niet tot de doelgroep
 Nee, ik was op dat moment nog niet werkzaam op deze school
 Nee, er hebben geen gesprekken met het team plaatsgevonden

Tonen als bij v1 'Schouleiding' in is gevuld.

17. Ging het in de gesprekken over de werkdruk van de volgende personeelsleden?

	Werkdruk van deze personeelsleden is besproken	Werkdruk van deze personeelsleden is <u>niet</u> besproken	Ik weet het niet	Niet van toepassing
Groepsleerkrachten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vakleerkrachten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schouleiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onderwijsassistent(en)/Klassenassistent(en)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conciërge(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intern begeleider(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administratief medewerker(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambulant begeleider(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Behandelaar(s) (bijvoorbeeld logopedist of orthopedagoog)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remedial Teacher(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stagiaire(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stagebegeleider(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Hoe heeft u de inzet van de werkdrukmiddelen dit schooljaar afgestemd met uw bestuur?

Geef aan welke omschrijving het best past bij uw situatie (schooljaar 2021-2022).

- Het bestuur heeft vooral kaders en criteria aangegeven waarmee ons team rekening moest houden.
- Het bestuur heeft vooral geen eisen gesteld maar heeft het voorstel van ons team beoordeeld.
- Het bestuur heeft ons team volledige vrijheid gegeven.
- Het bestuur heeft voor (een deel van) de werkdrukmiddelen de bestemming bepaald.
- Anders, namelijk: _____

Deel 4: Invloed van de werkdrukaanpak

19. Het schoolteam heeft een proces doorlopen om tot een goede besteding van de werkdrukmiddelen te komen. Heeft dit proces geleid tot andere maatregelen om de werkdruk te verlagen?

Meerdere antwoorden mogelijk

- Ja, maatregelen die gefinancierd zijn met andere middelen (bijv. NPO gelden)
- Ja, maatregelen die geen geld kosten (bijv. teamafspraken)
- Nee
- Weet ik niet

20. Heeft u de indruk dat de aanpak de werkdruk op uw school heeft beïnvloed?

- Ja, de werkdruk op mijn school is sterk gedaald
- Ja, de werkdruk op mijn school is enigszins gedaald
- Nee, de werkdruk op mijn school is gelijk gebleven
- Nee, de werkdruk op mijn school is enigszins gestegen
- Nee, de werkdruk op mijn school is sterk gestegen
- Weet ik niet

Tonen als bij v20 'nee' in is gevuld.

21. Kunt u toelichten waarom de aanpak de werkdruk op uw school niet heeft verminderd?

22. Heeft u de indruk dat de aanpak uw eigen werkdruk heeft beïnvloed?

- Ja, mijn werkdruk is sterk gedaald
- Ja, mijn werkdruk is enigszins gedaald
- Nee, mijn werkdruk is gelijk gebleven
- Nee, mijn werkdruk is enigszins gestegen
- Nee, mijn werkdruk is sterk gestegen
- Weet ik niet

Tonen als bij v21 'nee' in is gevuld.

23. Kunt u toelichten waarom de aanpak uw eigen werkdruk niet heeft verminderd?

Deel 5: Afsluiting

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.

24. Mogen wij u benaderen voor medewerking aan een paar vervolginterviews (met schoolleiding en enkele teamleden) over werkdruk in dit najaar?

Ja, daarvoor kunnen jullie me bereiken op dit e-mailadres:: _____

Nee

25. Wat wilt u ons verder nog meegeven over de aanpak van werkdruk?

26. Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst. Als bedankje verloten wij online cadeaubonnen van €20,- onder respondenten die de vragenlijst volledig hebben ingevuld. Wilt u hier kans op maken? Vul dan hieronder uw e-mailadres in.

Uw e-mailadres zal uitsluitend gebruikt worden voor het eventueel versturen van de cadeaubon binnen dit onderzoek. Deze contactgegevens worden daarna vernietigd

Bijlage 5: Interviewleidraad schoolteams en schoolbestuur

Itemlijst schoolteams

WERKDRUK & OORZAKEN

- Wat verstaat u onder werkdruk?
 - Voor uzelf?
 - Hier op school?
- In welke mate speelt werkdruk hier op school op dit moment? En voordat werkdrukmiddelen beschikbaar kwamen?
- H(oe h)ebben jullie geanalyseerd waar werkdruk vandaan komt? Met wie? Gebruik gemaakt van beschikbare hulpmiddelen/methoden?
- Waar komt de huidige werkdruk vooral vandaan?
- Zijn de oorzaken van werkdruk veranderd door de tijd heen? Welke factoren spelen daar een rol bij?

AANPAK: INHOUD & PROCES

- Is het teamgesprek gevoerd over werkdruk? Met wie en waarom deze functies? En hoe vaak wordt dit gesprek gevoerd en in welke vorm?
- Welke rol had de schoolleider in het proces rond de inzet van de middelen? Geeft/gaf hij/zij kaders/tips mee, procesbegeleiding, of als lid van schoolteam?
- Welke plannen, oplossingen en doelen hebben jullie bedacht bij het verlagen van de werkdruk?
- Is ook naar oplossingen gezocht die geen geld kosten? Welke?
- Hoe is/wordt gezorgd voor draagvlak voor de plannen en oplossingen?
- Hoe is deze keuze voor de aanpak tot stand gekomen (motieven daarvoor)? Speelden bij de keuze externe factoren als krapte op de arbeidsmarkt, Covid-19, NPO, krimp, regionale afspraken nog een rol?
- Op welke medewerkers is de aanpak voor het verlagen van de werkdruk (voornamelijk) gericht?
- Hebben jullie / heeft u de eerdere aanpak geëvalueerd? Zo ja, hoe hebben jullie geëvalueerd?
- Heeft het gesprek over werkdrukmiddelen (na evaluatie) geleid tot andere ideeën om werkdruk te verlagen?
- Is de inzet van de middelen in de schooljaren 2020-2021 en 2021-2022 vergelijkbaar met voorgaande schooljaren? Of heel anders? Waarom?
- Wat was de rol van het bestuur in dit proces? Gaven ze kaders, criteria mee, tips? Zo ja, voorbeelden? Wat is/was de mate van ervaren vrijheid?
- Hebben jullie een bestedingsplan gemaakt? Hebben jullie / heeft u de inzet van werkdrukmiddelen besproken als onderdeel van het werkverdelingsplan?

UITVOERING & OPBRENGST

- Welke plannen hebben jullie uiteindelijk uitgevoerd (implementatie)?
- Zijn de plannen uitsluitend gerealiseerd met de werkdrukmiddelen?
- Zijn er nog plannen t.a.v. de vermindering van werkdruk niet doorgegaan die jullie graag hadden gewild? Welke en waarom (implementatie en knelpunten)?

- Wat vinden jullie / vindt u van de gekozen aanpak om werkdruk te verlagen?
- Heeft de aanpak volgens u geleid tot werkdrukvermindering (op werkdruk/werkstress, tijd/ruimte die leraren/schoolleiders/ander personeel hebben)? Welke maatregelen hadden het meest effect?
- Heeft het beschikbaar stellen van werkdrukmiddelen andere niet-beoogde effecten gehad?
- Wat zijn succes- en faalfactoren bij het terugdringen van werkdruk/werkstress op jullie school en waarom (tevredenheid)?
- Andere relevante bevindingen?

Itemlijst schoolbestuur

WERKDruk & OORZAKEN

- Wat verstaat u onder werkdruk?
- In welke mate speelt de werkdruk op de scholen die bij uw bestuur zijn aangesloten? En voordat werkdrukmiddelen beschikbaar kwamen? Heeft het bestuur daar zicht op? Voerde het bestuur daar reeds beleid op? Zo ja, welk beleid?
- Waar komt de huidige werkdruk vooral vandaan op de eigen scholen (oorzaken)?

AANPAK: INHOUD & PROCES

- Welke maatregelen zijn er op bestuursniveau genomen om de werkdruk te verlagen? Hoe is het bestuur betrokken bij de besteding van de werkdrukmiddelen op de eigen scholen?
- Aan welke maatregelen ter vermindering van werkdruk wordt het beschikbare geld besteed? Zijn deze volgens het bestuur effectief/efficiënt?
- Worden schoolteams van uw scholen beperkt door externe factoren bij hun keuze voor maatregelen?
- Worden de beschikbare middelen met de huidige besteding volledig aangewend door de scholen?

UITVOERING & OPBRENGST

- Zijn de gekozen maatregelen reeds geïmplementeerd op de scholen?
- Zijn er naast de besteding van het geld nog andere interventies gepleegd om de werkdruk te verminderen?
- Wat vindt u van de gekozen aanpak om werkdruk te verlagen? Heeft de aanpak volgens u geleid tot werkdrukvermindering?
- Heeft het beschikbaar stellen van werkdrukmiddelen andere niet-beoogde effecten gehad?
- Wat zijn succes- en faalfactoren bij het terugdringen van werkdruk/werkstress en waarom?
- Andere relevante bevindingen?

Oberon

Postbus 1423, 3500 BK Utrecht

t 030 230 60 90

info@oberon.eu | www.oberon.eu

Utrecht, 6 december 2022

In opdracht van OCW