



Van werkdruk naar werkplezier?

Onderzoek naar het Werkdrukakkoord primair
onderwijs: meting 2023

Suzanne Gerritsen
Maren van de Vrie
Sjerp van der Ploeg

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding onderzoek	8
1.2 Onderzoeksvragen	9
1.3 Onderzoeksmethoden	10
1.4 Leeswijzer	11
2. Beschrijving van werkdruk	12
2.1 Beschrijving.....	12
2.2 Dimensies	13
2.3 De mate waarin het thema leefde	17
3. Het proces rondom de werkdrukaanpak	18
3.1 Oorzaken van werkdruk.....	18
3.2 Proces van ontwikkeling, keuze en monitoring	23
3.3 Rol van betrokken partijen	25
4. De besteding van de werkdrukmiddelen	29
4.1 Gekozen maatregelen.....	29
4.2 Andere interventies	32
5. De effecten van de werkdrukaanpak	35
5.1 Werkdruk ten opzichte van eerdere jaren	35
5.2 Effectiviteit van maatregelen	37
5.4 Succes- en belemmerende factoren	40
6. Conclusies	42
Proces rondom de keuze van maatregelen ter vermindering van werkdruk	42
Maatregelen ter vermindering van werkdruk.....	43
Effecten van maatregelen ter vermindering van werkdruk	44
Bijlage 1: Methodologie	45
Bijlage 2: Regressie analyses	49
Bijlage 3: Aanvullende tabellen en figuren	51
Bijlage 4: Enquête	56
Bijlage 5: Interviewleidraad schoolteams en schoolbestuur	63

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 378 scholen meegewerkt aan de enquête (responspercentage van 24% op schoolniveau) waarvan in totaal 1.844 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.

Het proces rondom de werkdrukaanpak

Evenals in de vorige meting in 2022 komt in de huidige meting opnieuw naar voren dat het thema werkdruk nog steeds sterk leeft op de scholen.

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. Regelmatig worden op scholen gesprekken gevoerd over de werkdruk en/of de inzet van de werkdrukmiddelen. Op alle scholen wordt in ieder geval de werkdruk van de leraren besproken. Ook de werkdruk van onderwijs- of klassenassistenten en intern begeleiders

wordt vaak besproken (beide op 66% van de scholen). De werkdruk van schoolleiders is veel minder vaak aan bod gekomen (op 35% van de scholen).

Met name de leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften (gedrag en leren), het opstellen, uitvoeren en evalueren van groepsplannen, en het ziekteverzuim onder leraren spelen in regulier en speciaal onderwijs een rol bij de werkdruk. Daarnaast speelt in het gespecialiseerd onderwijs ook het onderwijs op maat bieden als oorzaak van werkdruk. In de casestudies werden deze oorzaken bevestigd. Aanvullend is uit de casestudies naar voren gekomen dat ook maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de invoering van passend onderwijs en personele tekorten, 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.

Op nagenoeg alle scholen in dit onderzoek is er over de inzet van de middelen geëvalueerd. Overigens heeft dat in de meeste gevallen niet geleid tot een verandering in de inzet van de middelen.

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 nagenoeg alle scholen heeft de PMR ingestemd met het bestedingsplan. Meer dan 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.

De besteding van de werkdrukmiddelen

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.
- Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les.
- Klassengrootte.
- Zorgen rondom leerachterstanden (als gevolg van corona).
- Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen).

Een groter deel van de middelen gaat naar bovengenoemde oorzaken ten opzichte van de vorige meting in 2022. Een kleiner deel van de middelen gaat naar oorzaken als het opstellen, uitvoeren en evalueren van groepsplannen, toetsen en toetsadministratie of het organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (zoals Sinterklaas of paasontbijt).

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 of een vakleraar gym. Naast de besteding aan extra personeel geeft één op de vijf scholen aan dat ze de werkdrukmiddelen hebben ingezet voor professionaliseringsactiviteiten.

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. Net als in de vorige meting in 2022 wordt het niet kunnen vinden van extra personeel het vaakst genoemd als reden hiervoor.

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, flexibiliteit aanbrengen in werktijden of het stellen van prioriteiten met betrekking tot festiviteiten en activiteiten. Bij andere gelden die worden ingezet om voor interventies om de werkdruk te verminderen gaat het in bijna alle gevallen om de NPO-gelden.

De effecten van de werkdrukaanpak

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. Echter is er van 2022 naar 2023 geen verandering zichtbaar op de indicatoren van werkdruk. Dit kan erop duiden dat het Werkdrukakkoord het maximale effect heeft bereikt wat betreft de kwantitatieve taakeisen.

Daarentegen is het aandeel personeelsleden dat aangeeft het werk emotioneel belastend te vinden in de afgelopen jaren in eerste instantie gedaald, van 2020 naar 2022 weer licht toegenomen en vervolgens in 2023 weer licht afgenomen. 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 en is in 2023 ietwat afgenomen. 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 is in 2023 weer iets afgenomen ten opzichte van 2020 met 4 tot 7 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 2023 (65%) ook substantieel groter dan in 2022 (54%). 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 G40 melden vaker dat de werkdruk op school is gedaald dan van scholen in de G4.

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. De overige functiegroepen geven het vaakst aan dat hun werkdruk gelijk is gebleven.

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.

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 (2022) dat de sectoren horeca, zorg en het onderwijs boven in 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, 2022).

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 miljoen beschikbaar voor het primair onderwijs om werkdruk aan te pakken. In schooljaar 2019/2020 was dit €333,5 miljoen, in schooljaren 2020/2021 en 2021/2022 is dit €381,8 miljoen en in schooljaar 2022/2023 is dit €333 miljoen.³ In het Convenant aanpak lerarentekort van november 2019 is afgesproken om een deel van de

¹ TNO/CBS 2017-2022. *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.

werkdrukmiddelen voor het po expliciet te reserveren voor het speciaal basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs.⁴

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 verantwoordings-eisen 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.

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

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?*

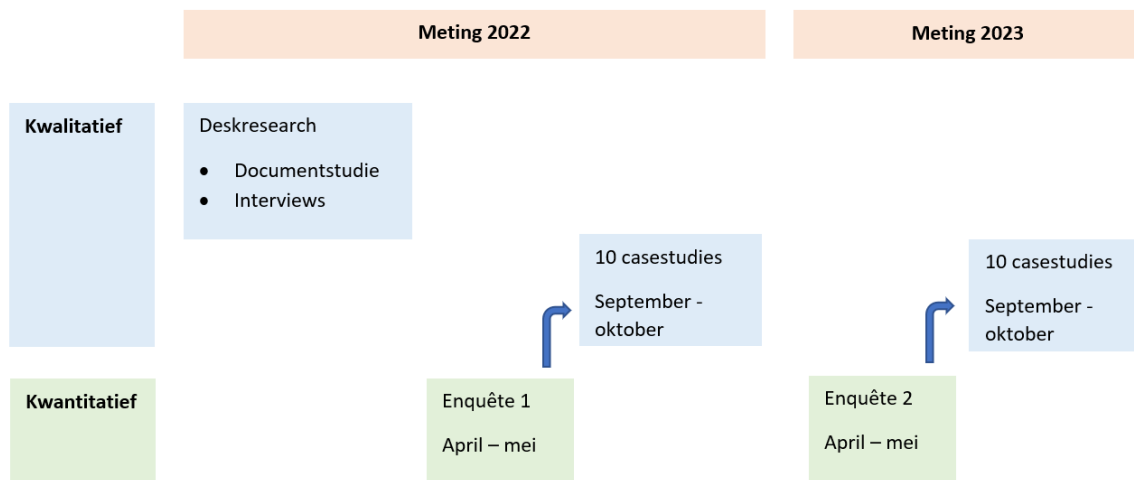
1.3 Onderzoeksmethoden

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



Waar mogelijk zullen we in het huidige rapport een vergelijking maken met de resultaten uit de vorige meting in 2022. In de bijlage is de vergelijking in werkdruk tussen de twee metingen weergegeven.

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). Ieder hoofdstuk starten we met de resultaten uit de enquête en deze lichten we toe met resultaten uit de casestudies. De casestudies worden beschreven in blauwe kaders.

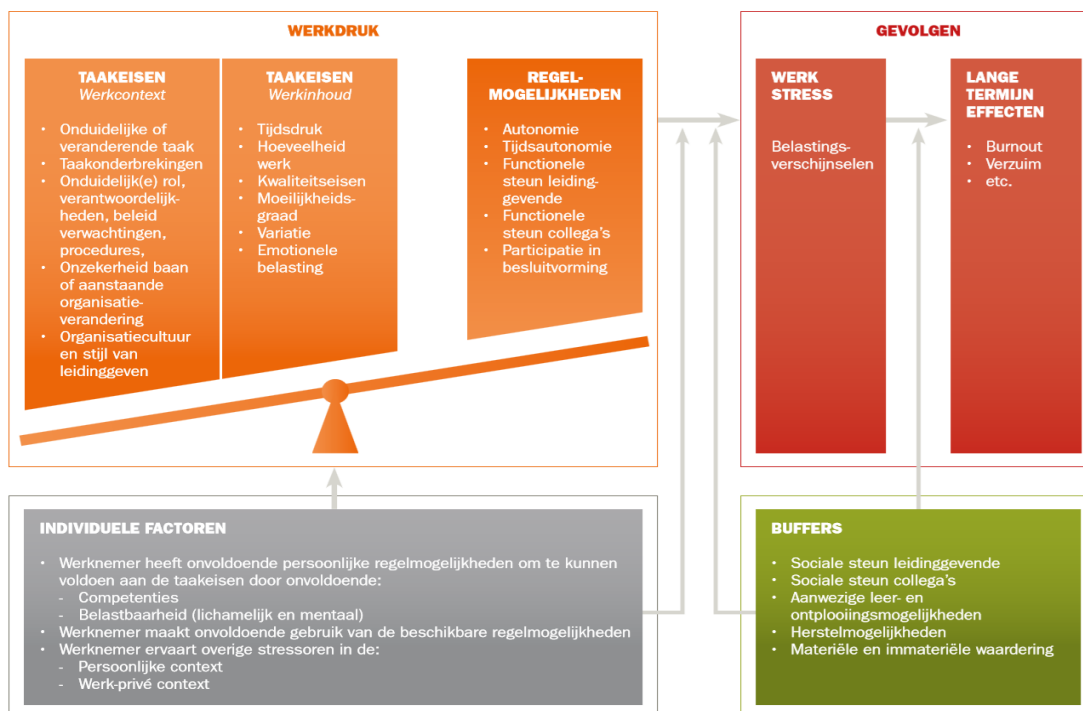
2. Beschrijving van werkdruk

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 opzichte 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 2022 (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

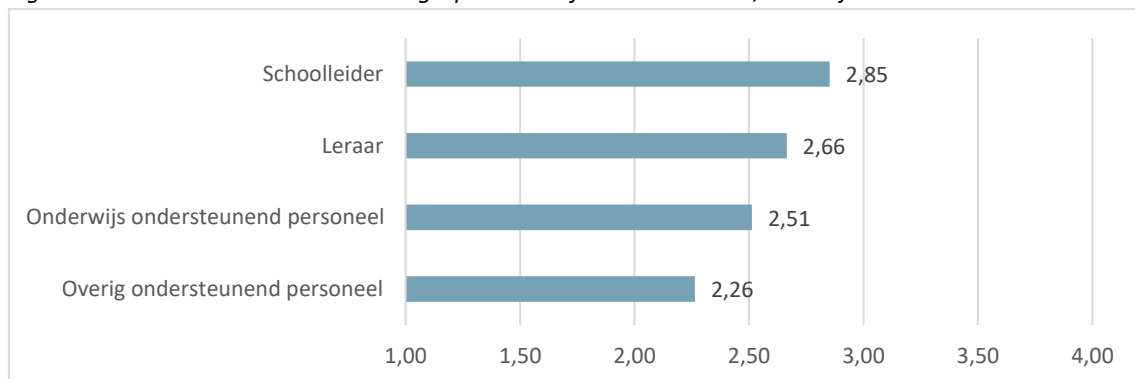
In navolging van het model van TNO hebben we verschillende stellingen over werkdruk in ons onderzoek opgenomen. We kijken naar de dimensies: werkinhoudelijke taakeisen (kwantitatieve en kwalitatieve) en regelmogelijkheden. De gemiddelden die we in deze paragraaf tonen zijn gewogen naar functie en sector.

Kwantitatieve taakeisen

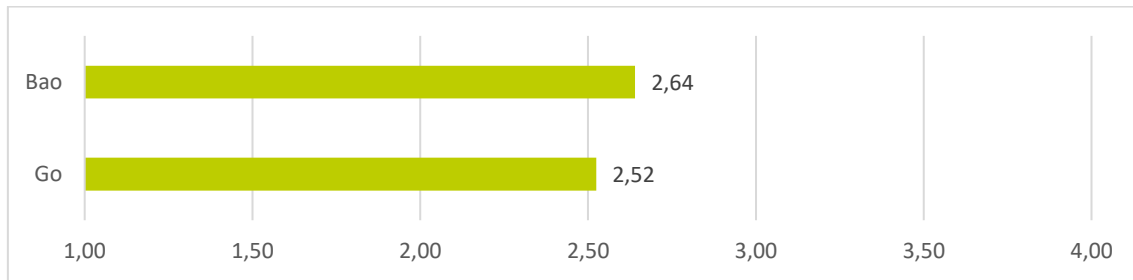
We hebben aan de respondenten gevraagd hoe snel, hoe veel en hoe hard ze moeten werken op een schaal van nooit (1) tot altijd (4). In het primair onderwijs scoort men daar gemiddeld een 2,6 op. In onze analyses hebben we gekeken of de kwantitatieve taakeisen samenhangen met achtergrondkenmerken: leeftijd, functie, werktijdfactor en achterstandscore. De resultaten hiervan staan in Bijlage 2 weergegeven. Uit de analyse blijkt dat er significante verschillen bestaan tussen de verschillende functiegroepen. Net als in de vorige meting in 2022, ervaren schoolleiders ten opzichte van de andere functiegroepen de meeste kwantitatieve taakeisen en overig ondersteunend personeel het minst (Figuur 2.2). Ook stijgt de mate waarin men het ervaart om snel, veel en hard te moeten werken significant naarmate men ouder wordt. Voor de verschillende functiegroepen zijn geen significante verschillen in de kwantitatieve taakeisen gevonden ten opzichte van de vorige meting in 2022.

Wel is er een significant verschil gevonden in ervaren kwantitatieve taakeisen tussen personeel van het regulier basisonderwijs en het gespecialiseerd onderwijs, waarbij in het regulier basisonderwijs meer kwantitatieve taakeisen worden ervaren (Figuur 2.3). Ook stijgt de mate waarin men snel, veel en hard moet werken significant naarmate de achterstandscore op een school hoger is. In de vorige meting in 2022 werd dit verschil niet gevonden. Toen werd wel een verschil gevonden tussen personeel op scholen in verschillende gemeenten. In de huidige meting zien we geen significante verschillen in kwantitatieve taakeisen tussen personeel op scholen in de G4, G40 of overige gemeenten.

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



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

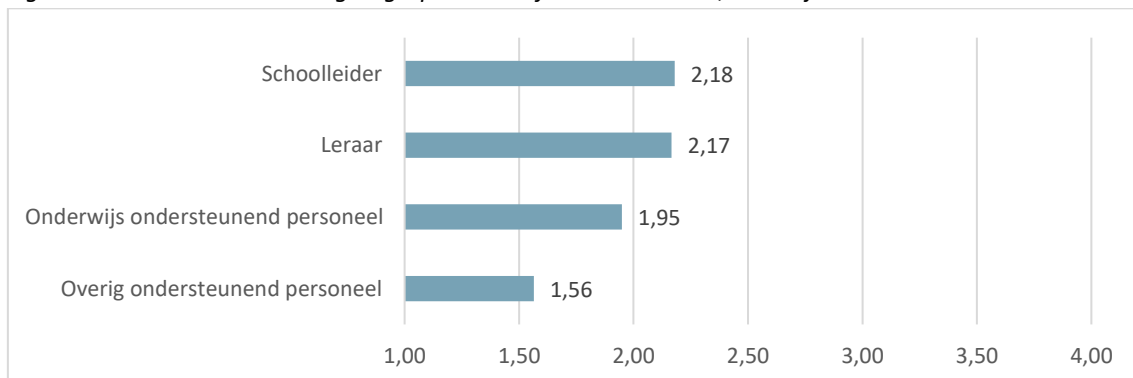


Kwalitatieve taakeisen

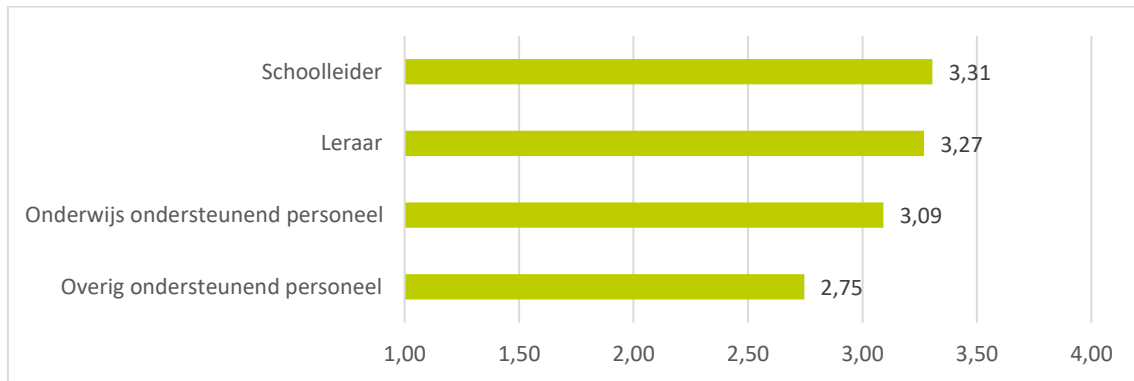
Met meerdere stellingen hebben we aan de respondenten gevraagd wat de emotionele belasting en moeilijkheidsgraad is van hun werk op een schaal van nooit (1) tot altijd (4). Op emotionele belasting scoort men gemiddeld een 2,1 en op moeilijkheidsgraad een 3,2. In onze analyses hebben we gekeken of de emotionele belasting en de moeilijkheidsgraad samenhangen met achtergrondkenmerken: leeftijd, functie, werktijdfactor en achterstandscore. De resultaten hiervan staan in Bijlage 2 weergegeven. Net als in de vorige meting in 2022 blijkt uit de analyse 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 2.5).

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. Daarnaast zien we dat het overig ondersteunend personeel in de huidige meting significant meer cognitieve belasting ervaart dan in de vorige meting in 2022 (2,75 in 2023 ten opzichte van 1,60 in 2022). Voor de andere functiegroepen zijn geen significante verschillen in de kwalitatieve taakeisen gevonden ten opzichte van de vorige meting in 2022.

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

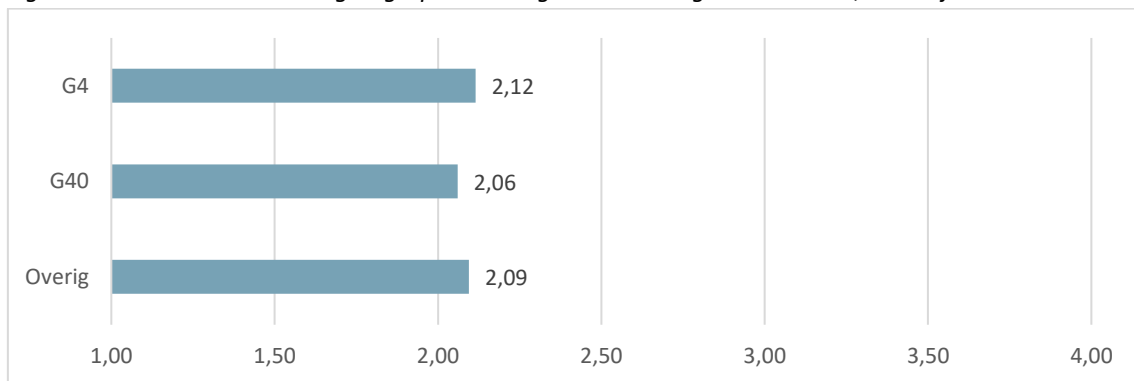


Figuur 2.5 Moeilijkheidsgraad uitgesplitst naar functie: 1 = nooit, 4 = altijd.

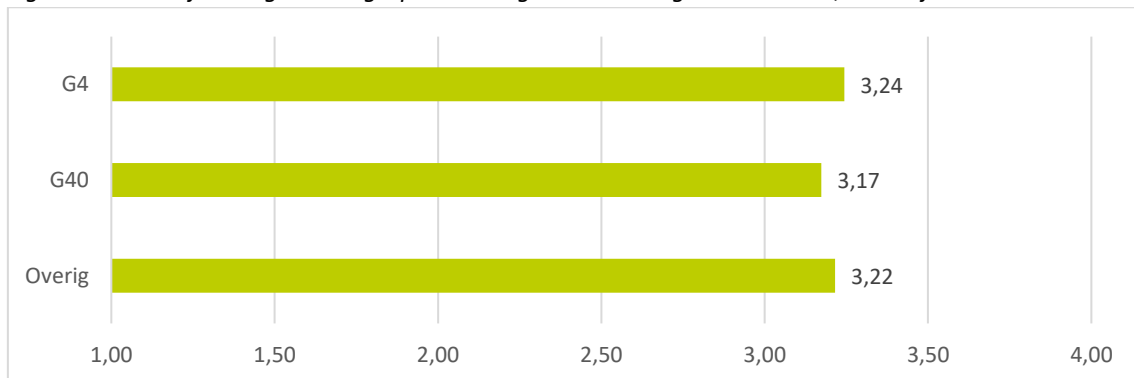


In het huidige onderzoek is er geen significant verschil in emotionele of cognitieve belasting tussen de verschillende schooltypen. Wel zien we dat personeel op scholen in de G40 minder emotionele en cognitieve belasting ervaart dan op scholen in andere gemeenten, zie Figuren 2.6 en 2.7. In de vorige meting in 2022 bleek dat de emotionele belasting toenam naarmate de achterstandsscore stijgt. Dit verband is in de huidige meting in 2023 niet gevonden. Wat betreft de cognitieve belasting zien we net als in de meting in 2022 geen verschillen tussen scholen met een verschillende achterstandsscore. Wel zien we nu dat de cognitieve belasting toeneemt naarmate iemand ouder is.

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



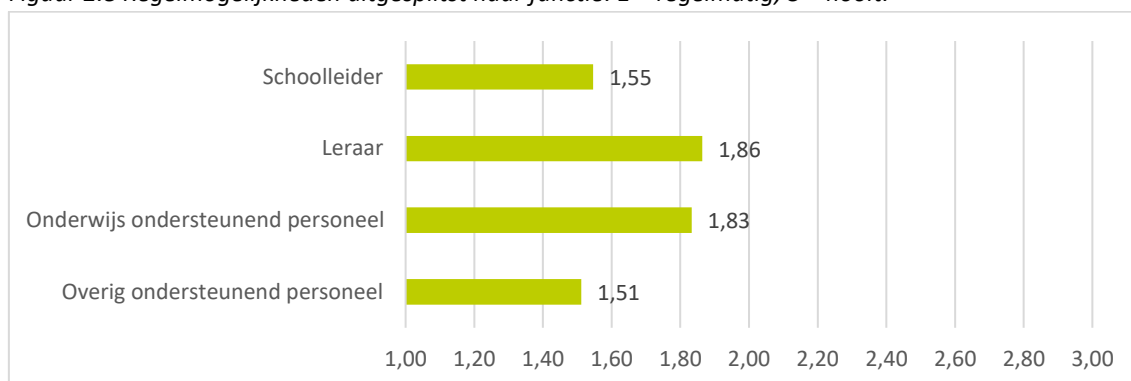
Figuur 2.7 Moeilijkheidsgraad uitgesplitst naar gemeentecategorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



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 en onderwijs ondersteunend personeel ervaren ten opzichte van de schoolleiders en het overig ondersteunend personeel significant minder regelmogelijkheden (Figuur 2.8). Schoolleiders en overig ondersteunend personeel ervaren ongeveer evenveel regelmogelijkheden. Onderwijs ondersteunend personeel ervaart in de huidige meting minder autonomie dan het onderwijs ondersteunend personeel in de vorige meting in 2022 (toen 1,77). In tegenstelling tot de vorige meting in 2022, ervaart het personeel in het gespecialiseerd onderwijs evenveel regelmogelijkheden als personeel in het regulier basisonderwijs. Tot slot zien we wel verschillen tussen gemeenten: personeel op scholen in de G40 ervaart minder regelmogelijkheden dan personeel op scholen in de G4 of overige gemeenten (Figuur 2.9).

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



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



2.3 De mate waarin het thema leefde

In de interviews hebben we gevraagd naar wat werkdruk voor de professionals betekent. Daarnaast hebben we gevraagd naar de mate waarin werkdruk op dit moment op school speelt. In het kader hieronder beschrijven we de antwoorden hierop uit de casestudies.

Werkdruk is al langere tijd een onderwerp van gesprek op de scholen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit eigen tevredenheidsonderzoeken op scholen, uit gesprekken in de wandelgangen of komt naar voren tijdens de functioneringsgesprekken. Werkdruk ontstaat wanneer er disbalans is tussen de vereiste taken, de benodigde tijd en de persoonlijke competenties. Verschillende respondenten uit de casestudies geven aan dat de werkdruk een subjectieve ervaring is: *“Werkdruk is een ingewikkeld en veelzijdig concept. Het gaat namelijk over de individuele belastbaarheid van medewerkers en dat is een persoonlijke ervaring” (schoolleider).*

Twee bestuurders geven aan dat zij aan de verzuimcijfers van personeel zien dat er sprake is van werkdruk op de scholen. Eén van hen vertelt dat de scholen in een overlevingsmodus zitten: *“De scholen zitten vast in de dagelijkse hectiek en komen hierdoor niet toe aan de vooruitgang en ontwikkeling van de school.”* Een andere schoolbestuurder geeft daarentegen expliciet aan niet veel klachten te krijgen over werkdruk en concludeert daaruit dat werkdruk ‘dus’ niet in extreme mate aanwezig is.

Door sommige bestuurders, schoolleiders en leraren wordt aangegeven dat het werken met het werkverdelingsplan (sinds 2019 in de CAO PO) heeft geleid tot meer ervaren werkdruk: *“Tegenwoordig heeft iedere medewerker een bepaalde vastgelegde hoeveelheid taken met een bijbehorend aantal uren. Vroeger deed iedere medewerker gewoon wat er moest gebeuren” (schoolleider).*

Een aantal bestuurders en schoolleiders stelt ook dat het benadrukken van werkdruk juist een negatief effect heeft op werkplezier, omdat dit onderwerp dan automatisch meer gaat leven op school. Op één school wordt daarom de nadruk meer gelegd op (het verhogen) van werkplezier, in plaats van de nadruk op werkdruk te leggen.

3. Het proces rondom de werkdrukaanpak

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 werkdrukkmiddelen (paragraaf 3.4).

3.1 Oorzaken van werkdruk

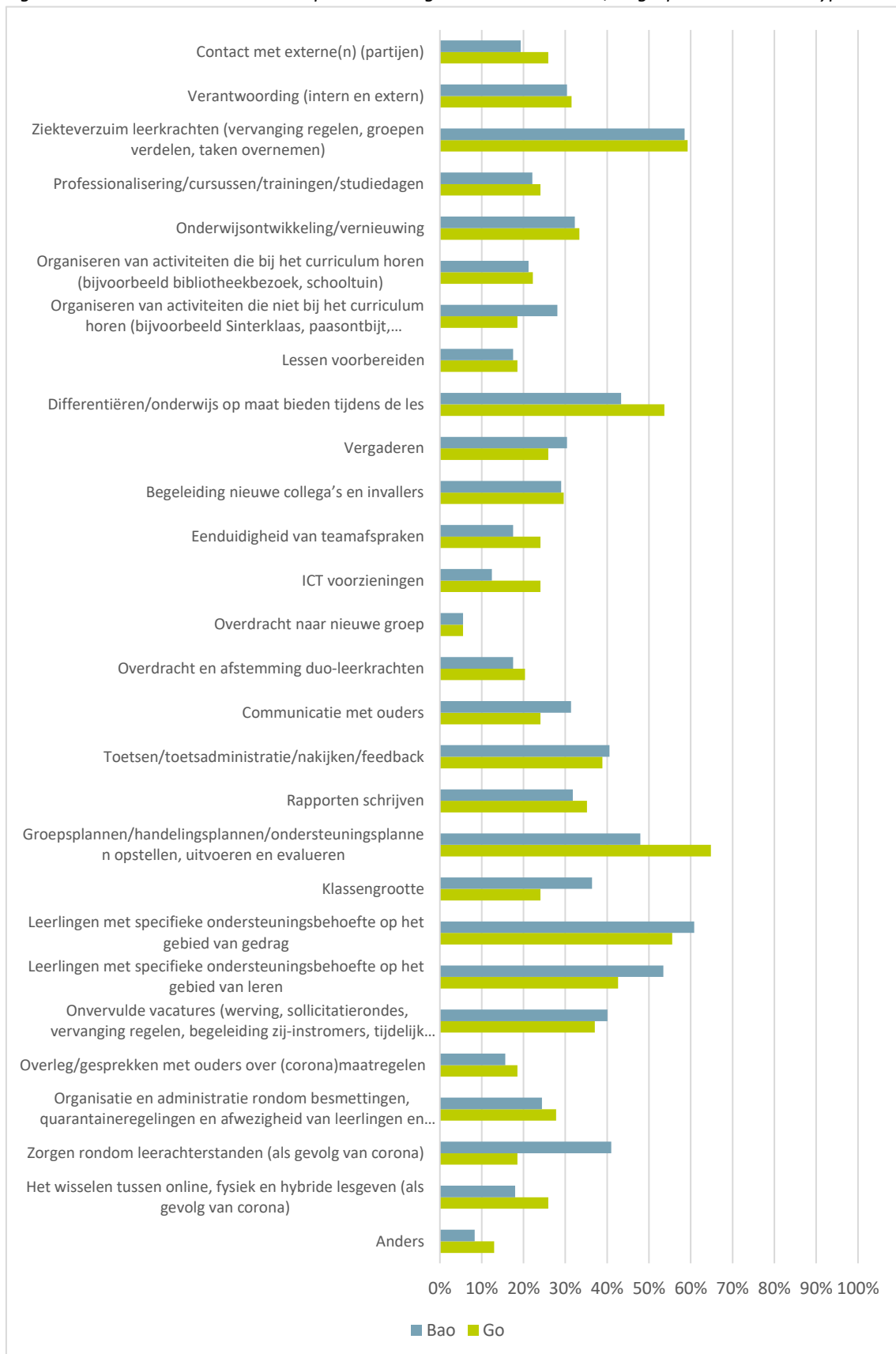
In de enquête hebben we aan alle schoolleiders gevraagd welke onderwerpen volgens hen in het proces zijn aangemerkt als oorzaak van werkdruk in schooljaar 2022-2023 op hun school, zie Figuur 3.1. De onderwerpen die volgens de schoolleiders in het regulier basisonderwijs het vaakst als oorzaak van werkdruk genoemd zijn, zijn:

- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag.
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren.
- Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen).
- Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren.

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

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

Figuur 3.1 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 2022-2023. De factoren die een belangrijke rol spelen in de mate waarin werkdruk wordt ervaren, verschilt per functiegroep. Daarin zijn geen verschillen tussen schooltypen gevonden.

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

- Ziekteverzuim leraren (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen) [85%]
- Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden op een groep e.d.) [67%]
- Verantwoording (intern en extern) [63%]

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

- Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren [63%]
- 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 [60%]
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren [50%]

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

- Verantwoording (intern en extern) [28%]
- Communicatie met ouders [27%]
- Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, paasontbijt, avondvierdaagse) [26%]

De factoren met betrekking tot leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte, personeelstekorten, communicatie met ouders, neventaken en ervaren druk van buitenaf werden in de interviews vaak genoemd als oorzaken van werkdruk.

Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte

Op alle tien de scholen wordt ervaren dat de complexiteit van het gedrag van leerlingen is toegenomen. Verschillende respondenten geven aan dat daarmee de zorgzwaarte de afgelopen jaren is toegenomen. Dit komt volgens hen met name door de invoering van passend onderwijs in 2014. Het onderwijs dient door het toenemend aantal zorgleerlingen anders ingericht te worden en dat legt druk op leraren, zowel tijdens het lesgeven als na schooltijd.

Onrust in de klas

Door de invoering van passend onderwijs worden steeds minder leerlingen doorverwezen naar het gespecialiseerd onderwijs, waardoor meer leerlingen met extra ondersteuningsbehoefte in het regulier onderwijs blijven. Dit kan gaan om leerlingen die onder- of juist bovengemiddeld presteren of om leerlingen met bepaalde gedragsproblematiek. Dit kan voor onrust in de klas zorgen, wat invloed heeft op zowel de andere leerlingen als op de leerkracht. Een leerkracht zegt hierover: *“Dit zijn leerlingen die beter binnen het speciaal onderwijs passen, maar alsnog binnen het reguliere*

onderwijs geplaatst worden. Dit zorgt voor frustraties bij de leerkrachten, omdat het hen niet altijd lukt om de klas succesvol draaiende te houden door de gedragsproblematiek van deze leerlingen.” Ook voor vakleerkrachten worden de toenemende gedragsproblemen als werkdruk verhogend ervaren, mede omdat de vakleerkracht de leerlingen niet op dezelfde manier kent als de leerkracht. Eén van de gymleerkrachten geeft bijvoorbeeld aan dat hij/zij beperkt wordt in het geven van de les wanneer er veel conflicten zijn. Er heerst een groot verantwoordelijkheidsgevoel: *“Op het moment dat ik één seconde niet oplet, kan er al iets gebeuren met de leerlingen. Tijdens de les zijn er ook vaak kleine opstootjes bij de leerlingen.”*

Tegelijkertijd zijn er met de invoering van passend onderwijs relatief meer leerlingen met zwaardere problematiek in het gespecialiseerd onderwijs gekomen, omdat leerlingen met lichtere problematiek in het regulier onderwijs blijven. Eén van de schoolleiders uit het gespecialiseerd onderwijs geeft aan dat dit ook bijdraagt aan werkdruk.

Differentiatie

Ondanks specifieke opleidingen voelen sommige leraren zich niet bekwaam genoeg om leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte adequaat te ondersteunen en daarmee hebben ze het gevoel tekort te schieten. Zij wijzen hier dus op de emotionele belasting die dit met zich meebrengt. Bovendien is het aanbieden van een gedifferentieerd lesaanbod lastig te realiseren: *“Het is niet realistisch om elke leerling een persoonlijke instructie te geven of constant de klas op te splitsen in meerdere kleine groepjes”* (Leraar). Het gevoel dat leraren steeds hun aandacht en tijd moeten verdelen over de leerlingen, draagt bij aan de ervaren werkdruk.

In het gespecialiseerd onderwijs wordt opgemerkt dat er beperkte toegang is tot standaardmethoden, draiboeken of kwaliteitskaarten, waardoor leraren zelf de lessen moeten ontwerpen. Met de veranderende doelgroep leerlingen ervaren leraren meer en grotere niveaueverschillen in de klas, waardoor het ontwikkelen van gedifferentieerd lesmateriaal grote inspanning vereist.

Extra taken voor zorgleerlingen

De toenemende mate van zorgleerlingen zorgt ook voor een groter takenpakket voor leraren en ondersteunend personeel, terwijl zij niet meer uren krijgen om deze taken uit te voeren. Zo is de school verantwoordelijk om voor elke leerling met een extra ondersteuningsbehoefte een handelingsplan voor de ondersteuning op te stellen. Vaak wordt dit gedaan door de groepsleerkracht en de intern begeleider. Voor het opstellen van dit plan vinden er verschillende gesprekken plaats tussen leraren, ouders en eventueel externe hulpverleners. Deze gesprekken vinden vaak buiten de reguliere schooluren plaats en voelen dus als bijkomende taken.

Daarnaast verloopt de afstemming met externe hulpverleners niet altijd even soepel, wat frustratie kan oproepen en daarmee werkdruk verhogen: *“Dat zorgt voor veel extra werk en ook frustraties. Voornamelijk voor de intern begeleider is dit werkdruk verhogend, omdat zij verantwoordelijk is voor het contact met jeugdhulp. Er zijn veel gesprekken met externen, maar dit resulteert in weinig vooruitgang”* (Schoolleider).

Personeelsfactoren

Schoolleiders worden geconfronteerd met uitdagingen bij het organiseren van vervanging voor zieke personeelsleden en het vullen van openstaande vacatures. Vanwege het lerarentekort is dit moeilijk

te realiseren, wat resulteert in werkdruk voor schoolleiders. Bovendien geven schoolleiders aan dat zij uitval van een leraar ook als emotioneel belastend ervaren. Zo merkt één van hen op: *“Je weet dat je andere leraren moet gaan belasten, bijvoorbeeld wanneer een groep moet worden verdeeld over verschillende klassen. Dit betekent dat de leerkrachten van deze groep extra belasting ervaren; dit komt boven op hun oorspronkelijke takenpakket en leidt tot extra werkdruk voor leerkrachten.”*

Leraren bevestigen in de interviews bovenstaande uitspraak. Door het regelmatig moeten invallen of extra leerlingen in hun klas moeten opvangen, neemt hun takenpakket en daarmee hun werkdruk toe.

Andersom zijn leraren zich ook bewust van de uitdagingen voor de schoolleider bij het vinden van geschikte vervanging. Zij geven bijvoorbeeld aan zich niet snel ziek te melden, omdat zij een groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben en niet willen dat hun leerlingen naar huis gestuurd worden: *“Zelfs met extreme keelpijn en zonder stem ben ik voor de klas gaan staan, waarbij ik via het typen in Word met de klas communiceerde”* (Leerkracht).

Een ander nadelig gevolg van het lerarentekort is dat er langer wordt vastgehouden aan leraren die niet voldoen aan de gewenste kwaliteitsnormen. Ook onderwijsassistenten worden gevraagd om in te vallen, terwijl sommigen aangeven zich hier niet vaardig genoeg in te voelen: *“Ik werd het afgelopen jaar zo nu en dan gevraagd om voor de klas te staan of een les over te nemen, vaak last minute, zonder benodigde handvaten.”* In het gespecialiseerd onderwijs vormen personeelstekorten en -wisselingen een extra groot probleem, omdat deze leerlingen behoefte hebben aan stabiliteit en rust.

Communicatie met ouders

Respondenten merken dat de houding van ouders ten opzichte van de school de afgelopen jaren is veranderd. Ouders hebben nu meer toegang tot informatiebronnen over onderwijs en daarmee meer kennis, waardoor ze minder verantwoordelijkheid uit handen geven aan scholen. Ouders leggen nadruk op de prestaties van hun kinderen en streven naar een hoog schooladvies. Druk op scholen neemt toe en leraren hebben het gevoel te moeten voldoen aan onrealistische eisen.

Ouders hebben daarnaast hogere verwachtingen wat betreft de communicatie vanuit school door de komst van apps. Ouders stellen meer vragen en verwachten snelle reacties van leraren. Het niet voldoen aan deze verwachtingen kan conflicten veroorzaken.

Neventaken

Taken die boven op het lesgeven komen kunnen werkdruk veroorzaken. De taakbelasting wordt dan als te hoog ervaren voor het beschikbare aantal uren. Overigens geven de respondenten aan dat deze neventaken met pieken en dalen komen. Er zijn drukke periodes rondom toetsen, rapporten en feestdagen.

Eén van die neventaken is administratie. Administratieve taken omvatten onder andere het opstellen van groeps- en individuele handelingsplannen, het registeren van toetsgegevens, schrijven van rapporten en nakijken. In de afgelopen jaren is de verplichte administratieve last toegenomen, waarbij bureaucratische processen vaak van buitenaf worden opgelegd, bijvoorbeeld: *“Vroeger bestond een OPP uit één enkel A4'tje. Tegenwoordig is dit een heel verslag. Daar gaat veel tijd en energie in zitten”* (Leraar). Een intern begeleider geeft aan intrinsiek gemotiveerd te zijn kwalitatief goed onderwijs aan te bieden, maar dat administratieve taken demotiverend kunnen werken: *“De*

verplichting om dit constant aan de buitenwereld te bewijzen met het nodige papierwerk voelt overbodig. Ook verminderen deze verplichte administratieve werkzaamheden het werkplezier.” Andere neventaken zijn het organiseren van feestdagen of werken aan onderwijsvernieuwingen.

Het volledige takenpakket is op verschillende scholen vergelijkbaar. Op een kleinere school kunnen deze neventaken toch tot meer werkdruk leiden dan op grotere scholen omdat hetzelfde aantal taken verdeeld moet worden over een beperkter aantal medewerkers.

Druk van buitenaf

Een aantal scholen ervaart dat er de afgelopen jaren steeds meer verplichtingen vanuit de overheid, de inspectie of het bestuur op het curriculum zijn gekomen. Dit gaat bijvoorbeeld om het bevorderen van gezondheid, lesgeven over digitale geletterdheid en burgerschap en de verhoogde verplichte uren bewegingsonderwijs in de week. Respondenten vinden het niet realistisch om dit aan te bieden binnen hetzelfde aantal lessen. Bovendien zijn op deze manier minder lessen beschikbaar voor kernvakken als taal en rekenen, terwijl leraren druk voelen om hierin goede resultaten te behalen.

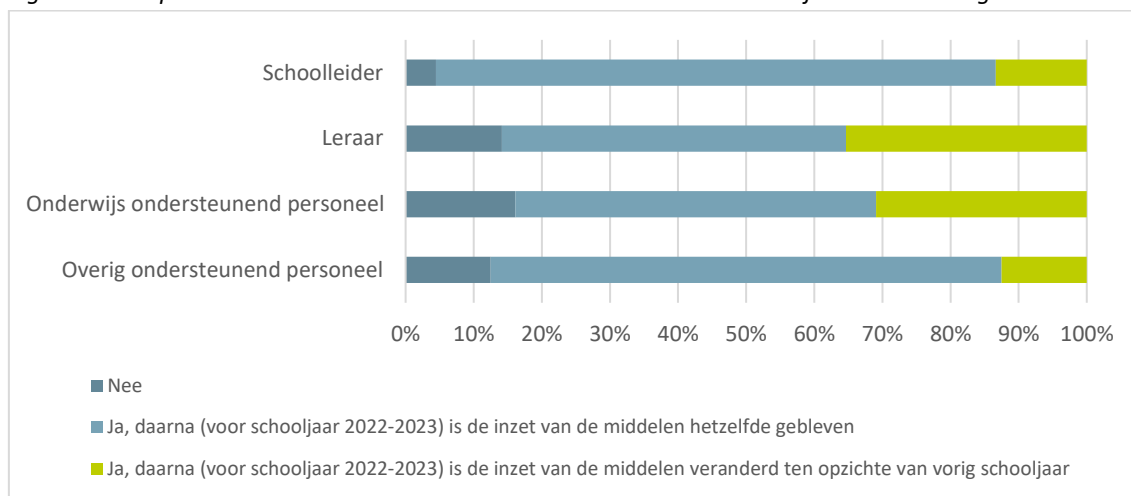
Ook in het gespecialiseerd onderwijs zijn eisen van de inspectie aangepast. De leerlingen moeten meer lees- en rekenvaardigheden leren, terwijl de nadruk voorheen meer lag op het bevorderen van zelfredzaamheid. Leraren zijn het niet eens met deze verandering en geven aan dat het bevorderen van zelfredzaamheid prioriteit moet hebben voordat leerlingen tot het leren van rekenen en taal kunnen komen. Leraren ervaren tegelijkertijd druk om wel te voldoen aan de eisen.

Tot slot geven respondenten in het gespecialiseerd onderwijs aan dat dezelfde meetinstrumenten als in het regulier onderwijs worden gebruikt voor de beoordeling van de inspectie. Dit vinden zij onterecht omdat leerlingen in het gespecialiseerd onderwijs hierdoor in vergelijking altijd later scholen. Dit zorgt voor een mentale belasting omdat zij het gevoel hebben dat de school hierop afgerekend wordt.

3.2 Proces van ontwikkeling, keuze en monitoring

Uit de vorige meting in 2022 bleek dat er volgens 91% van de schoolleiders in schooljaar 2020-2021 geëvalueerd was over de inzet van de middelen. In de huidige meting geeft 96% van de schoolleiders aan dat er over de inzet van de middelen is geëvalueerd in schooljaar 2021-2022. Dit komt vrijwel overeen met de rest van het team: van hen geeft 85% aan dat er over de inzet van de middelen is geëvalueerd. Wanneer er een evaluatie heeft plaatsgevonden, heeft dat meestal geen verandering in de inzet van de middelen tot gevolg gehad (63%), zie Figuur 3.2.

Figuur 3.2 Is op uw school de inzet van de werkdrukmiddelen in het schooljaar 2021-2022 geëvalueerd?



Vervolgens hebben we aan schoolleiders gevraagd hoe over de inzet van de werkdrukmiddelen in schooljaar 2021-2022 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, zie Tabel 3.1.

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 2021-2022	21,9%	23,1%
Dat doen we binnen het kader van het werkverdelingsplan 2021-2022	68,5%	69,2%
Anders	9,6%	7,7%
Totaal N	217	54

Gesprekken over de werkdruk(middelen)

Toen de werkdrukmiddelen voor het eerst beschikbaar kwamen, is op een aantal scholen een enquête afgenomen onder het personeel met de vraag welke maatregelen zouden kunnen bijdragen aan het verlagen van de werkdruk. Een bestuurder van een van deze drie scholen geeft aan ook betrokken te zijn geweest bij het afnemen van deze vragenlijst.

Op één van de scholen is een werkgroep opgericht die zich specifiek richt op de processtappen bij de inzet van de middelen. Deze stappen bestonden uit het concreet maken van de mogelijke maatregelen, organiseren van teambesprekingen en het evalueren van de inzet.

Ook worden er gesprekken gevoerd over de ervaren werkdruk. Dit komt vaak ter sprake tijdens bijvoorbeeld functioneringsgesprekken wanneer ook de normjaartaak besproken wordt. Daarnaast worden gedurende het jaar individuele gesprekken gevoerd, met speciale aandacht voor bijvoorbeeld een leraar met een klas vol zorgleerlingen. Doorgaans geven medewerkers zelf aan of en wanneer zij behoefte hebben aan een gesprek met de schoolleider.

Evaluatie van de inzet

De evaluatie vindt doorgaans plaats door middel van een bijeenkomst waar vaak al het personeel voor uitgenodigd wordt, al dan niet in het kader van het werkverdelingsplan. Uit de casestudies blijkt dat zes scholen de inzet van de middelen minstens één keer per jaar evalueert, meestal aan het eind van het schooljaar. Tijdens deze vergadering wordt besproken hoe de middelen het daaropvolgende jaar zullen worden ingezet. Op twee andere scholen geven leraren aan dat de inzet niet wordt geëvalueerd, maar dat er wel jaarlijks opnieuw wordt besproken hoe de middelen zullen worden ingezet.

Verandering van de inzet

Op de meeste scholen is de inzet van de middelen niet veranderd. Bij bijvoorbeeld de keuze voor een vakleerkracht benadrukt de schoolleider dat het aanstellen van een vakleerkracht een langdurige verbintenis is en niet na een korte periode ongedaan kan worden gemaakt.

Op enkele scholen heeft er wel een aanpassing plaatsgevonden in de inzet van de werkdrukmiddelen. Zo werden de middelen op één school voorheen gebruikt om de vakleerkracht gym te financieren. Nu heeft deze gymleerkracht een vaste aanstelling gekregen en wordt haar salaris niet meer gefinancierd met deze middelen. Op een andere school werden de middelen eerder gebruikt voor het aanschaffen van een bepaalde leermethode. Deze methode bleek echter niet effectief te zijn en daarom is de school afgestapt van deze aanpak. Op drie scholen werden de middelen gebruikt voor pauzedienssten door een externe partij. Dit leidde echter tot onvoorziene negatieve effecten zoals meer conflicten tussen leerlingen en is er gekozen voor een andere inzet.

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. 67% en 5%), ambulante begeleiders (resp. 31% en 5%) en vakleerkrachten (resp. 91% en 49%).

Ten opzichte van de vorige meting in 2022 geven meer schoolleiders in de huidige meting aan dat het in de gesprekken gaat over de werkdruk van vakleraren (resp. 48% en 58%) en over de werkdruk van conciërges (resp. 16% en 24%).

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

	Percentage: Ja
Groepsleerkrachten	100,00%
Onderwijsassistent(en)/Klassenassistent(en)	66,16%
Intern begeleider(s)	65,81%
Vakleraren	57,64%
Schoolleiding	35,32%
Administratief medewerker(s)	32,70%
Stagebegeleider(s)	28,88%
Remedial Teacher(s)	27,47%
Conciërge(s)	23,82%
Behandelaar(s) (bijvoorbeeld logopedist of orthopedagoog)	23,46%
Stagiaire(s)	9,34%
Ambulant begeleider(s)	8,21%

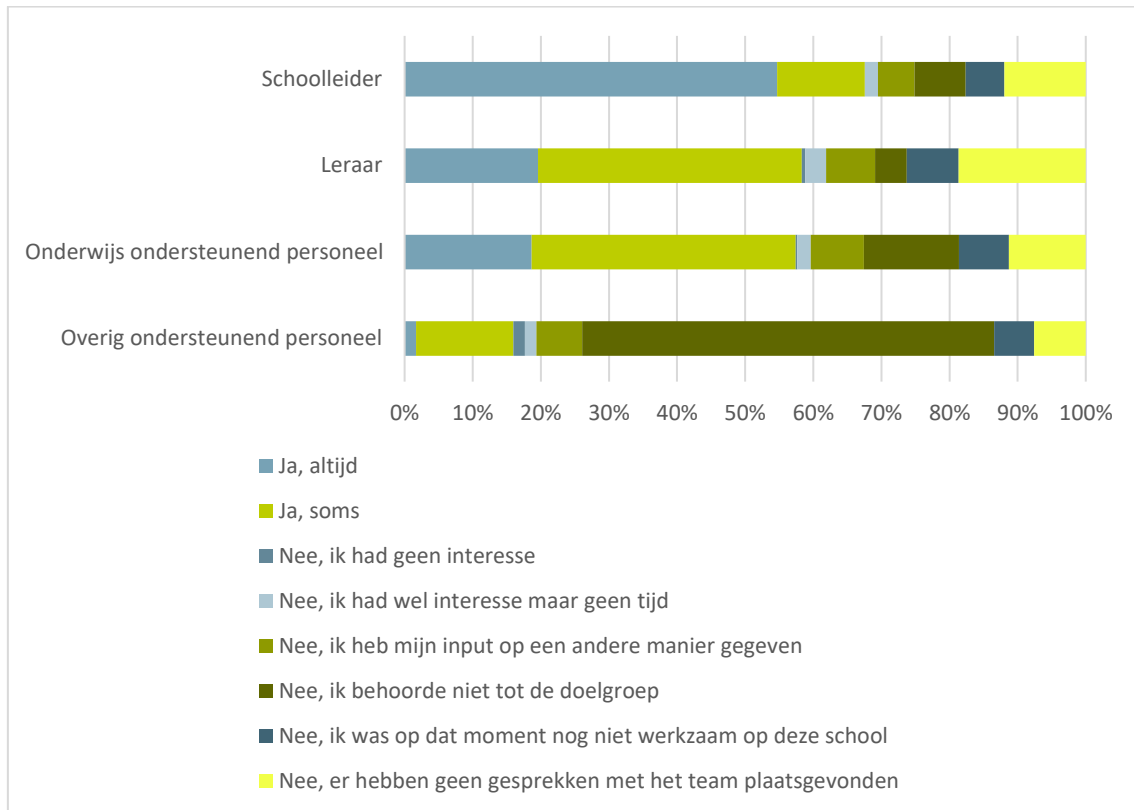
Aanvullend hebben we gevraagd of schoolleiders een inschatting konden maken hoe het beschikbare budget (ongeveer) verdeeld is over de verschillende doelgroepen. We zien dat het grootste deel van het budget besteed wordt aan de bestrijding van werkdruk van leraren. Echter zien we dat er in vergelijking met de vorige meting in 2022 nu minder geld naar de bestrijding van werkdruk van leraren gaat (93% in 2022) en meer geld naar de bestrijding van werkdruk van overig personeel (11% in 2022).

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

Functiegroep	Gemiddelde
Leraren	87,9%
Overig personeel	16,7%
Schoolleiding	3,7%

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 3.3). Schoolleiders geven het vaakst aan altijd aanwezig te zijn geweest, terwijl leraren en onderwijs 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 (61%).

Figuur 3.3 Was u zelf aanwezig bij de gesprekken op deze school over de aanpak van werkdruk?



De reden dat het in de gesprekken over de werkdruk van met name de leraren gaat, is dat het lesgeven binnen de scholorganisatie centraal staat en dat de meerderheid van het personeel op school leraar is. Bovendien geeft onderwijsondersteunend personeel aan al voldoende voorbereidingstijd te hebben en dus ook geen inzet van extra middelen nodig te hebben. Daarnaast profiteert bijvoorbeeld een intern begeleider indirect van de inzet van de middelen voor leraren. Wanneer leraren overlegtijd tijdens schooltijd krijgen, is dit voor een intern begeleider ook voordelig.

Een andere reden is volgens de respondenten dat de werkdruk van schoolleiders moeilijk verlaagd kan worden middels de middelen. Taken van een schoolleider kunnen vaak niet overgedragen worden aan anderen. Ook geeft één van de schoolleiders aan dat zijn/haar werkdruk niet verlaagd kan worden met financiële middelen omdat de werkdruk gerelateerd is aan externe factoren zoals het lerarentekort. Een bestuurder merkt op dat schoolleiders vaak geneigd zijn om hun eigen werkdruk minder aandacht te geven terwijl dit wel erg belangrijk is: *“De werkdruk van de schoolleider is voornamelijk een reflectie op de algemene werkdruk op school. Op het moment dat het goed gaat met het team en er weinig werkdruk is, dan ervaart de schoolleider ook minder werkdruk. Als het team goed functioneert, dan is er minder uitval en hoeft de schoolleiding minder vervanging te regelen” (bestuurder).*

In de gesprekken over werkdruk en de inzet van de middelen treedt de schoolleider vaak op als procesbegeleider. Dit houdt in dat de schoolleider aangeeft hoeveel geld er beschikbaar is, controleert of er een plan is gemaakt en dit vervolgens voorlegt aan de MR. Ook kan de schoolleider een meer faciliterende rol innemen. Dit houdt in dat de schoolleider al het personeel informeert over de mogelijkheden en gevolgen van de inzet van de middelen. Een enkele schoolleider trekt zich

tijdens de teamgesprekken meer terug. Op het moment dat het team er niet uit zou komen, vervult de schoolleider een doorslaggevende rol. Op verschillende scholen geven leraren en ander personeel aan dat zij de rol van de schoolleider als prettig ervaren. De schoolleider komt soms wel met ideeën hoe de middelen ingezet kunnen worden, maar laat het team uiteindelijk zelf beslissen.

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. Meer dan de helft van de schoolteams heeft van hun bestuur volledige vrijheid gekregen om te bepalen waar de werkdrukmiddelen aan besteed moeten worden. Bij een derde van de scholen heeft het bestuur enige mate van controle uitgeoefend bij de inzet van werkdrukmiddelen, 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 98% van de scholen heeft de PMR ingestemd met het bestedingsplan.

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

	Percentage
Het bestuur heeft ons team volledige vrijheid gegeven.	62,4%
Het bestuur heeft vooral kaders en criteria aangegeven waarmee ons team rekening moest houden.	19,2%
Het bestuur heeft vooral geen eisen gesteld maar heeft het voorstel van ons team beoordeeld.	11,8%
Het bestuur heeft voor (een deel van) de werkdrukmiddelen de bestemming bepaald.	3,3%
Anders	3,3%
Totaal N	294

De tien schoolleiders bevestigen in de interviews dat de schoolteams volledig vrij zijn gelaten in de keuze voor de inzet van de middelen. Er wordt door de schoolleiders binnen het proces van de inzet van de werkdrukmiddelen een gevoel van autonomie ervaren, waarbij de verantwoordelijkheid ligt bij de school en niet bij het bestuur. Twee besturen hebben scholen wel ondersteund. Zij hebben bijvoorbeeld een samenvatting gemaakt van de kaders die door de overheid zijn opgesteld en hier een stappenplan bij gemaakt. Verder vervult het bestuur voornamelijk een controlerende rol binnen het proces van de inzet van de werkdrukmiddelen. De schoolleiding legt verantwoording af aan het bestuur door het delen van een bestedingsplan. Het bestuur controleert de begroting. Eén schoolleider geeft aan behoefte te hebben aan meer duidelijke sturing of richtlijnen vanuit het bestuur.

Uit de gesprekken met de bestuurders blijkt dat ze overwegend tevreden zijn met hun rol in het besluitvormingsproces over de toewijzing van middelen voor het verminderen van werkdruk. Toch heeft de autonomie twee kanten. Enerzijds is het positief dat de verantwoordelijkheid bij de scholen ligt en dat zij zelf passende oplossingen voor werkdrukvermindering kunnen bedenken. Anderzijds ervaren drie schoolbestuurders dat hun invloed hierdoor afneemt terwijl het uiteindelijke onderwijsbeleid onder hun verantwoordelijkheid valt. Twee bestuurders merken op dat scholen af en toe met onrealistische ideeën komen, omdat zij geen overzicht hebben van het 'grotere plaatje'. Begeleiding vanuit het deze bestuurders wordt daarom in sommige gevallen als essentieel beschouwd.

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. Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les
4. Klassengrootte
5. Zorgen rondom leerachterstanden (als gevolg van corona)
6. Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)

We hebben onderzocht of de middelen in schooljaar 2022-2023 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 de oorzaken waar scholen met name vaker middelen voor inzetten zijn ziekteverzuim van leerkrachten, differentiëren en leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte, zowel op het gebied van leren als gedrag. De middelen worden minder ingezet voor oorzaken als groepsplannen en toetsen.

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

	2021-2022	2022-2023	Vershil
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	41%	45%	4%
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	33%	37%	4%
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	33%	37%	4%
Klassengrootte	31%	31%	0%
Zorgen rondom leerachterstanden (als gevolg van corona)	24%	28%	4%
Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	21%	27%	6%
Groepsplannen/handelsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	33%	26%	-7%
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback	31%	24%	-7%
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	13%	15%	2%
Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegd...	11%	14%	3%

	2021-2022	2022-2023	Vershil
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, paasontbijt, avondvierdaagse)	18%	13%	-5%
Rapporten schrijven	16%	13%	-3%
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	10%	11%	1%
Lessen voorbereiden	12%	10%	-2%
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	6%	9%	3%
ICT voorzieningen	10%	9%	-1%
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	10%	8%	-2%
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten	10%	6%	-4%
Verantwoording (intern en extern)	9%	6%	-3%
Eenduidigheid van teamafspraken	3%	5%	2%
Communicatie met ouders	7%	5%	-2%
Contact met externe(n) (partijen)*	-	4%	-
Organisatie en administratie rondom besmettingen, quarantaineregelingen en afwezigheid van leerlingen en personeel (a...	8%	3%	-5%
Vergaderen	5%	2%	-3%
Het wisselen tussen online, fysiek en hybride lesgeven (als gevolg van corona)	6%	2%	-4%
Overleg/gesprekken met ouders over (corona)maatregelen	3%	2%	-1%
Overdracht naar nieuwe groep	1%	2%	1%
Anders	9%	11%	2%

*Deze antwoordoptie is toegevoegd in de enquête in de meting van 2023

Vervolgens hebben we de schoolleiders gevraagd waaraan de werkdrukkiddelen in schooljaar 2022-2023 zijn besteed. Bijna alle schoolleiders geven aan dat de werkdrukkiddelen zijn besteed aan de inzet van extra personeel. Dit percentage is vergelijkbaar met de meting in 2022 (91,9%). Er zijn geen verschillen tussen de schooltypen gevonden in de inzet van werkdrukkiddelen.

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

	Percentage
Inzet van extra personeel	89,8%
Professionaliseringsactiviteiten	21,0%
Aanschaf van nieuw materiaal	17,6%
Overig	14,2%
Niet besteed (gereserveerd)	0,6%
Weet ik niet	3,0%
Totaal N	294 schoolleiders

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)	90,1%
Nee, de middelen zijn anders ingezet omdat er geen extra personeel gevonden kon worden	4,0%
Nee, de middelen zijn anders ingezet omdat er onvoldoende budget was voor de eerste keuze	1,1%
Nee, de middelen zijn anders ingezet om een andere reden	3,9%
Totaal	294 schoolleiders

Ook uit de interviews blijkt dat de middelen met name ingezet zijn voor extra personeel. Dit gaat om onderwijsassistenten, administratief medewerkers, invalleren, conciërges, een eventmanager of vakleerkrachten voor gym, handvaardigheid en muziek. Daarnaast besteden twee scholen (een deel van) de toegewezen middelen aan teambuildingsactiviteiten. Ook is (een deel van) het beschikbare budget gebruikt voor materialen in de klas.

Inzet extra personeel

Onderwijsassistenten

Onderwijsassistenten nemen diverse taken van leraren in de klas over, zoals het bieden van extra ondersteuning aan kleine groepjes leerlingen. Ook nemen onderwijsassistenten administratieve taken over zoals het nakijken van toetsen, assisteren ze bij het voorbereiden van lessen of nemen ze organisatorische taken op zich. Zo licht een leraar toe: *“Onderwijsassistenten worden ook ingezet voor het programma BOUW, dat is een tutorprogramma waarbij er wordt voorgelezen door de oudere kinderen aan de jongere kinderen. Zij nemen daar de organisatie op zich.”* Het inzetten van onderwijsassistenten in de klas resulteert in taakverlichting voor leraren en maakt het mogelijk om de lessen gedifferentieerder aan te bieden.

Invalpersoneel voor de klas

Op verschillende scholen krijgen leraren specifieke ‘administratie-uren’. Invalleerkrachten en onderwijsassistenten worden dan ingezet om lessen over te nemen of leerlingen naar de gymles te begeleiden, zodat leraren tijdens schooluren tijd hebben voor neventaken. Dit kan gaan om bijvoorbeeld het vastleggen van observatiegegevens, administratieve taken, invulling van het onderwijsprogramma of het voeren van gesprekken met intern begeleiders, externen en ouders.

Niet op elke school wordt dit even goed georganiseerd. Leraren zouden deze uren graag flexibel willen inzetten, op momenten in het schooljaar dat de werkdruk voor hen bijvoorbeeld in een piek zit. Echter, door een gebrek aan geschikte invallers kan het zijn dat de administratie-uren vervallen of op momenten worden ingepland wanneer de werkdruk in een dal zit.

Op een van de scholen wordt aangegeven dat de organisatie wel goed verloopt. Hier wordt een spaarkaartsysteem gehanteerd. Op basis van het gewerkte aantal dagen, hebben leraren recht op administratie-uren. Er wordt toegelicht dat leraren die twee dagen per week werken, één administratie-uur per week opsparen. De schoolleider houdt het overzicht in het systeem en stimuleert leraren om deze uren op tijd te benutten. De uren worden aan het begin van het schooljaar vastgelegd in het werkverdelingsplan. Op deze manier heeft iedereen ruim van tevoren inzicht in de gereserveerde administratie-uren.

Inzet vakleerkrachten

Vakleerkrachten gym, handvaardigheden en muziek worden eveneens ingezet om groepsleraren te ontlasten. Hierdoor krijgen groepsleraren de mogelijkheid om hun tijd te besteden aan taken die anders buiten schooluren zouden moeten worden uitgevoerd. Bovendien hoeven groepsleraren zelf deze specifieke lessen niet voor te bereiden wat een extra reductie van hun takenpakket oplevert.

Op sommige scholen blijkt de aanstelling van een vakleerkracht gym een noodgedwongen keuze te zijn geweest. Niet alle leraren beschikken namelijk over de vereiste bevoegdheid om gymlessen te geven. Bovendien is het verplichte aantal minuten gymles per week toegenomen, wat zonder de inzet van een specifieke vakleerkracht gym niet haalbaar zou zijn.

Overname pauzedienst

Op een aantal scholen wordt een deel van de werkdrukmiddelen gebruikt om extern personeel in te zetten voor pauzediensten. Hierdoor hebben leraren zelf de mogelijkheid om pauze te nemen, wat ze anders niet hadden vanwege het continuooster. Echter leidde dit tot onvoorziene negatieve effecten, zoals conflicten tussen leerlingen die de externe pauzedienst niet adequaat kon oplossen. Deze conflicten gingen na de pauze mee de klas in, waardoor de groepsleerkracht eerst extra werk had aan het oplossen ervan. Hierom is besloten om de leraren zelf weer pauzedienst te laten draaien.

Eventmanager, team assistent en conciërge

Tot slot wordt op verschillende scholen het volledige team ondersteund door bijvoorbeeld een team-assistent, eventmanager of conciërge. De team-assistent is onder andere verantwoordelijk voor een deel van de communicatie naar ouders en assisteert bij het uitvoeren van administratieve en organisatorische taken. De eventmanager organiseert feesten en activiteiten binnen de school, wat resulteert in verlichting voor schoolleiding en leraren, terwijl de kwaliteit van deze evenementen wordt verbeterd. De conciërge is verantwoordelijk voor het legen van de containers, het bijvullen van materialen en het schoonhouden van de lerarenkamer.

Teamactiviteiten

Op twee scholen zijn de werkdrukmiddelen ingezet op teamactiviteiten. Na de coronaperiode was de onderlinge verbondenheid tussen collega's verminderd. Om deze band te versterken, zijn werkdruggelden benut voor diverse teambuildingsactiviteiten ter ontspanning en verbinding met elkaar, zoals kookworkshops, sportactiviteiten en gezamenlijke uitjes.

Inzet materiaal

Op drie scholen uit de casestudies zijn de middelen gebruikt voor de aanschaf van materiaal. Op één school zijn extra iPads aangeschaft voor in de klassen, waardoor differentiatie in de klas makkelijker wordt voor leraren. Een leraar zegt hierover: *“Zo kan de groep zelfstandig met de iPad aan de slag, terwijl ik aan de slag ga met kleine groepjes leerlingen.”* Een andere school heeft een deel van de middelen eenmalig geïnvesteerd in het onlineleersysteem Snappet, wat resulteert in bijvoorbeeld verminderde nakijklast voor leraren.

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	67,7%
Ja, maatregelen die geen geld kosten (bijv. teamafspraken)	19,2%
Nee	13,1%
Totaal N	1550

Maatregelen gefinancierd met andere middelen

Voor de respondenten is het niet altijd duidelijk welke inzet vanuit welke middelen betaald wordt. Zo worden onderwijsassistenten vaak zowel betaald uit de werkdrukmiddelen als uit NPO-gelden. Op één van de scholen worden twee onderwijsassistenten volledig gefinancierd vanuit de NPO-gelden. Verschillende scholen uiten bezorgdheid over het wegvallen van de NPO-gelden, omdat niet zeker is of bepaalde werkdruk verlichtende maatregelen dan wel ingezet kunnen blijven worden.

Maatregelen die geen geld kosten

Ook zijn er oplossingen ter vermindering van de werkdruk ingezet die geen geld kosten. Binnen deze kosteloze maatregelen kan er onderscheid worden gemaakt tussen de drie volgende categorieën: samenwerking, flexibiliteit en prioriteiten.

Allereerst geven meerdere scholen aan de afgelopen jaren gefocust te hebben op het bevorderen van de samenwerking binnen school. Zo worden er op verschillende scholen werkgroepen ingezet, waarbij een selectie van het team een schoolbrede taak op zich neemt en hiermee de rest van het team ontlast. Ook zijn scholen bezig met een intensievere vorm van begeleiding voor startende leerkrachten, door bijvoorbeeld meer ervaren collega's als buddy of coach aan te wijzen. Op één van de scholen is er intensieve samenwerking tussen twee schoolleiders. De aanwezigheid van een tweekoppige directie een positieve invloed heeft op de verlaging van de werkdruk. Dit vermindert zowel de taakbelasting als de emotionele belasting, aangezien beide verantwoordelijkheden gezamenlijk worden gedragen.

Ten tweede wordt er op scholen veelal ingezet op het aanhouden van flexibele werktijden op school, buiten de schooltijden om. Een aantal schoolleiders geeft de teamleden zoveel mogelijk vrijheid in het indelen van hun werkdagen om de werkdruk op school te verminderen. Zolang alle noodzakelijke taken uitgevoerd worden, kunnen medewerkers er bijvoorbeeld voor kiezen om eerder of juist later op school te arriveren dan wel te vertrekken of om thuis nog door te werken. Op deze manier worden een efficiënte werkwijze en gezonde werk-privébalans bevorderd.

De derde categorie gaat om het stellen van prioriteiten. Dit gaat onder andere om schoolbrede prioriteiten zoals het beperken van festiviteiten en activiteiten, het aanbrengen van een beperkt aantal focusthema's en het maken van een overzichtelijke jaarplanning. Daarnaast gaat dit ook om individuele keuzes in het uitvoeren van taken. Er wordt veelal aangegeven dat er simpelweg te veel taken zijn om deze allemaal succesvol uit te kunnen voeren. Daarom moeten er prioriteiten gesteld worden in taken die uitgevoerd worden. Een leraar zegt hierover: *“Binnen het onderwijs is iedereen*

geneigd om alles aan te pakken en zo veel mogelijk aan te bieden en te realiseren. Daar moet af en toe de rem op worden gezet. Er worden prioriteiten gesteld en de nadruk ligt op de primaire onderwijstaken. Ik weet ook dat nooit alle taken zijn voltooid, en daar heb ik mij nu bij neergelegd.”

Maatregelen vanuit het bestuur

Vanuit de schoolbesturen zijn ook verschillende initiatieven gedaan om de werkdruk op scholen te verlichten. Er worden intervisiemomenten georganiseerd waar medewerkers de gelegenheid krijgen om gezamenlijk te overleggen, advies in te winnen en elkaar te ondersteunen. Ook investeert het bestuur aandacht en tijd aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, waarbij beginnende medewerkers een toegewezen begeleidende coach krijgen. Daarnaast streven schoolbesturen naar samenwerking tussen de scholen en het verminderen van gedeelde taken op de scholen. Hiervoor is een commissie opgericht, waarbij elke school vertegenwoordigd wordt door één medewerker. Ook moedigt het bestuur scholen aan om op organisatieniveau veranderingen door te voeren die de werkdruk kunnen verminderen. Voorbeelden hiervan zijn de implementatie van unitonderwijs, vakleraren en een breder gebruik van digitaal onderwijs. Bovendien spoort het bestuur schoolleiders aan om proactief hun eigen werkdruk te monitoren. In het kader hiervan zijn interim-directeuren aangesteld binnen het bestuur, die andere schoolleiders kunnen coachen.

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).

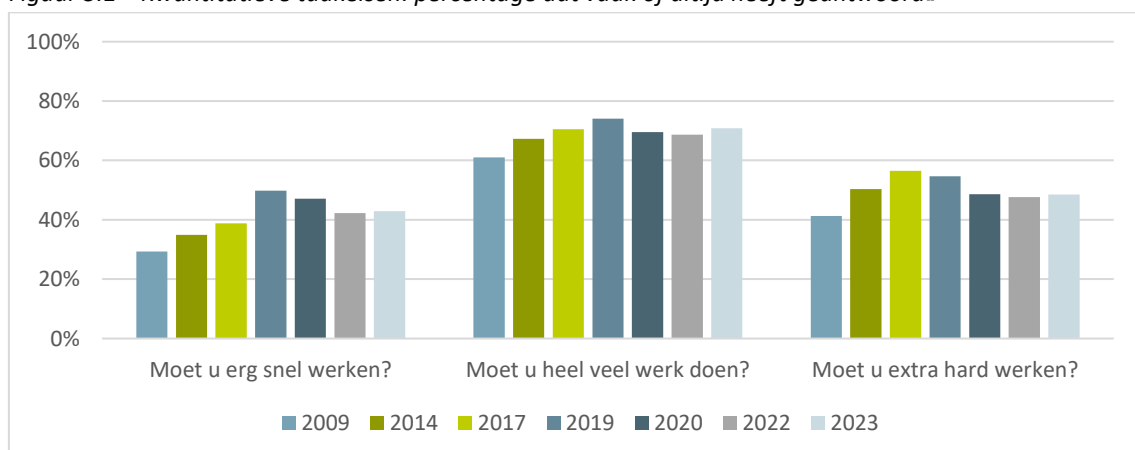
5.1 Werkdruk ten opzichte van eerdere jaren

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 uitkomsten⁶ 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. In 2023 is er nauwelijks verandering in de ervaren kwantitatieve taakeisen ten opzichte van 2022. Het aantal personeelsleden dat vaak of altijd extra hard moet werken ligt in 2023 8 procentpunt lager dan in 2017.

Figuur 5.1 Kwantitatieve taakeisen: percentage dat vaak of altijd heeft geantwoord.⁷



⁶ De gegevens in deze paragraaf zijn gewogen naar functie en sector.

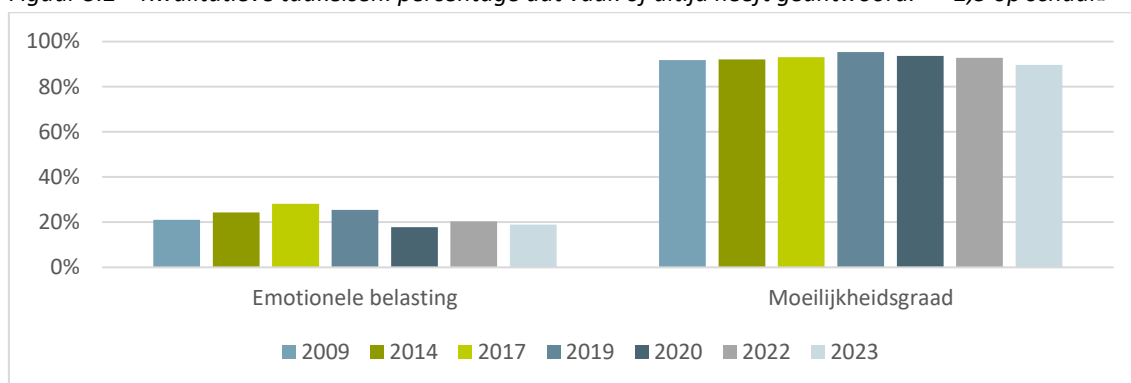
⁷ Bron: 2009, 2014 en 2017: NEA door TNO/CBS; 2019, 2020, 2022: Oberon

Kwalitatieve taakeisen

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, in 2022 weer licht gestegen en vervolgens in 2023 weer gedaald naar het niveau van 2020.

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. Vervolgens zien we tot en met 2023 een daling (5 procentpunt onder 2019).

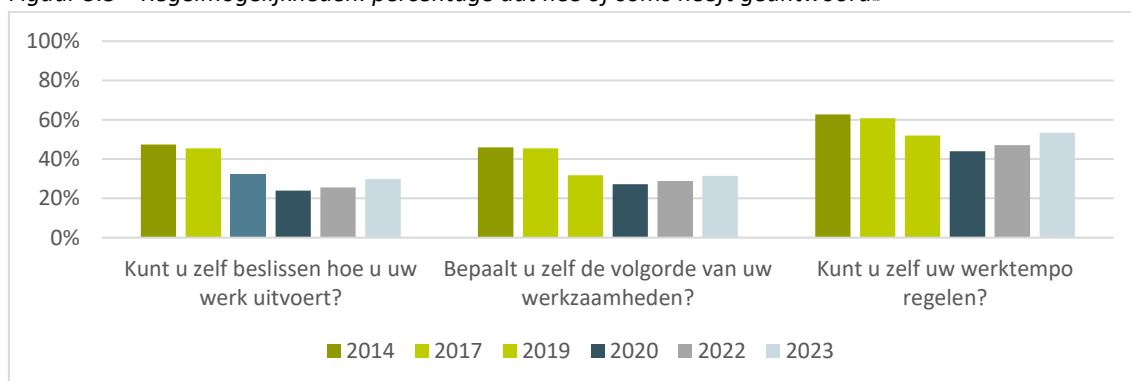
Figuur 5.2 Kwalitatieve taakeisen: percentage dat vaak of altijd heeft geantwoord. $\geq 2,5$ op schaal.⁸



Regelmogelijkheden

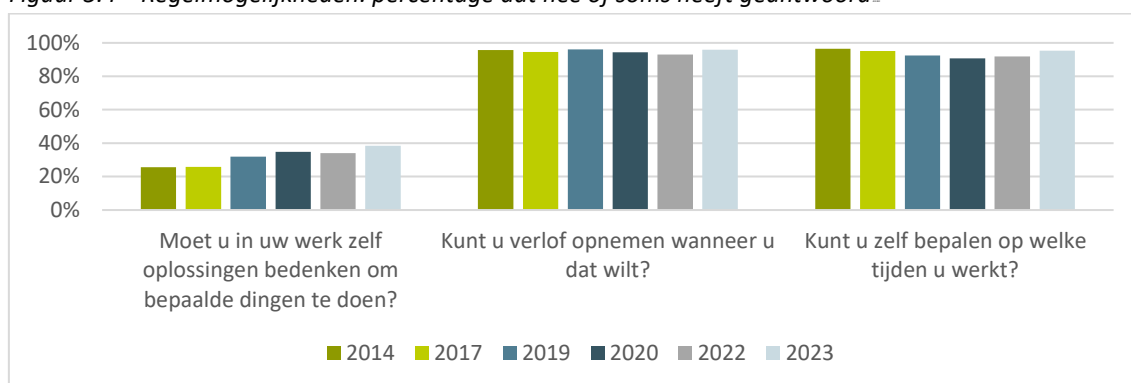
Het Werkdrukakkoord lijkt daarnaast ook effect te hebben gehad op verschillende regelmogelijkheden. We zien in Figuur 5.3 dat het aandeel personeelsleden dat niet of slechts soms kan bepalen hoe ze hun werk uitvoeren, in welke volgorde, op welk tempo en welke tijden sinds 2017 serieus is gedaald tot aan 2020, maar vervolgens in 2022 en 2023 weer iets is toegenomen. Ook het aandeel mensen dat aangeeft dat ze zelf oplossingen moeten bedenken neemt toe over de jaren heen (Figuur 5.4). Dat alles wijst erop dat de regelmogelijkheden in eerste instantie toenemen, maar in 2023 weer zijn afgenomen ten opzichte van 2020. Al met al lijken de regelmogelijkheden in 2023 dus te zijn afgenomen ten opzichte van 2020.

Figuur 5.3 Regelmogelijkheden: percentage dat nee of soms heeft geantwoord.⁹



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

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

Figuur 5.4 Regelmogelijkheden: percentage dat nee of soms heeft geantwoord¹⁰

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 de meerderheid van de personeelsleden in het primair onderwijs van mening is dat de werkdruk *op hun school* (enigszins) is gedaald (Tabel 5.1). Dat percentage ligt substantieel hoger dan in 2022: toen gaf 54% aan de indruk te hebben dat de aanpak de werkdruk op school positief had beïnvloed.

Tabel 5.1 Heeft u de indruk dat de aanpak de werkdruk **op uw school** positief heeft beïnvloed?¹¹

	Frequentie	Percentage
Ja, de werkdruk op mijn school is sterk gedaald	91	6,2%
Ja, de werkdruk op mijn school is enigszins gedaald	865	58,7%
Nee, de werkdruk op mijn school is gelijk gebleven	427	29,0%
Nee, de werkdruk op mijn school is enigszins gestegen	71	4,8%
Nee, de werkdruk op mijn school is sterk gestegen	20	1,4%
Totaal	1474	100%

We hebben onderzocht in hoeverre deze antwoorden samenhangen met het schooltype, gemeentegrootte en achterstandsscore. Net als bij de vorige meting in 2022, blijkt uit de analyse dat respondenten uit het regulier basisonderwijs significant vaker vinden dat de werkdruk op hun school is gedaald dan respondenten uit het gespecialiseerd onderwijs (resp. 67% en 57%). Ook vinden personeelsleden van scholen in de G40 vaker dat de werkdruk op hun school is gedaald dan personeelsleden van scholen in de G4 (resp. 68% en 57%).

Eigen werkdruk

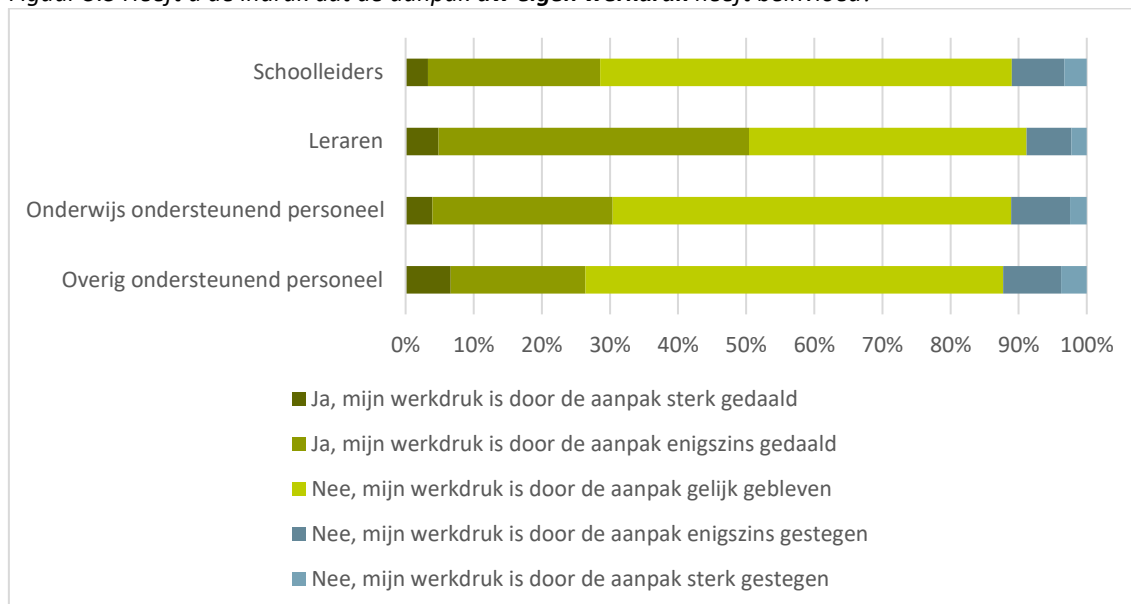
Vervolgens kijken we naar de effecten van de gehanteerde aanpak op de *eigen* werkdruk. Als we de verschillende functiegroepen vergelijken, zien we dat leraren het vaakst aangeven dat hun werkdruk

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

¹¹ De gegevens zijn gewogen naar functie en sector.

(enigszins) is gedaald. De overige functiegroepen geven het vaakst aan dat hun werkdruk gelijk is gebleven (Figuur 5.5).

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



De respondenten ervaren overwegend positieve effecten als gevolg van de inzet van de werkdrukmiddelen. De erkenning die het onderwijs door het Werkdrukakkoord heeft gekregen, heeft een positieve invloed op het personeel. Ook beschouwt de schoolleiding de werkdrukmiddelen als een waardevolle aanleiding om het gesprek over werkdruk met het team aan te gaan en gezamenlijk naar oplossingen te zoeken. Op een aantal scholen heeft dit geleid tot meer verbinding en samenwerking binnen het team. Leraren geven bijvoorbeeld aan elkaar nu beter te vinden meer op de hoogte te zijn van elkaars kwaliteiten. Met name de leraren ervaren de voordelen van de werkdrukmiddelen, en indirect lijkt dit op sommige scholen ook een verlichtend effect te hebben op schoolleider en ondersteunend personeel.

Werkdruk bestaat uit meerdere componenten: kwantitatieve taakeisen, kwalitatieve taakeisen en regelmatigheid. De effecten op deze componenten worden hieronder toegelicht.

Desondanks stellen de meeste scholen en schoolbestuurders dat de huidige aanpak slechts een tijdelijke oplossing biedt, zonder dat er wezenlijk iets verandert in de kern van de oorzaak van werkdruk. Een schoolleider omschrijft dit als: *“De inzet van de werkdrukmiddelen voelt als een plakbandje, een extraatje of bonus: een tijdelijke oplossing die niet het diepere probleem van werkdruk aanpakt.”* De scholen benadrukken dat er meer financiële middelen nodig zijn om de benodigde formatie te bekostigen en het onderwijs te bieden dat van hen verwacht wordt. Bijvoorbeeld door middel van een vaste onderwijsassistent per groep of twee leraren in plaats van één leraar voor één groep. Leraren zeggen hierover: *“De overheid heeft passend onderwijs ingevoerd, dan mogen ze daar ook in tegemoet komen richting de extra werkdruk die dit oplevert voor de scholen.”*

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 helft ziet weinig tot geen verandering of zelfs een toename van de werkdruk op de eigen scholen.

Effecten op de kwantitatieve taakeisen¹²

De ingezette maatregelen lijken van positieve invloed op de ervaren kwantitatieve taakeisen van leraren. Met name de inzet van extra personeel lijkt een verlichting te zijn, omdat hiermee zowel taken uit handen worden genomen als er extra tijd vrij komt voor taken die anders na schooltijd uitgevoerd moeten worden. Tijdens de gymlessen die gegeven worden door een vakleerkracht gym of tijdens lessen die overgenomen worden door onderwijsassistenten kan de leraar bijvoorbeeld administratieve taken uitvoeren. Bovendien hoeven de leraren deze lessen niet voor te bereiden wat ook extra tijd oplevert.

Een bijkomend positief effect van de inzet van vakleerkrachten is dat de kwaliteit van de lessen verhoogd wordt. Respondenten hebben het idee dat leerlingen zich motorisch beter ontwikkelen doordat zij gymlessen krijgen van een vakleerkracht.

Daarnaast kan de inzet van extra personeel ook een positieve invloed hebben op de ervaren kwantitatieve taakeisen van de schoolleider. Zo heeft de team-assistent op één school praktische taken overgenomen van de schoolleider. Dit heeft erin geresulteerd dat de schoolleider zich meer kan focussen op onderwijs gerelateerde zaken, zoals schoolontwikkeling, kwaliteit en professionalisering. Een bijkomend positief effect is dat dit heeft geleid tot een kwalitatieve verbetering van het onderwijs op de school.

Echter, de inzet van extra personeel heeft niet per definitie positieve gevolgen voor de werkdruk. Dit heeft mede te maken met de veranderende leerling populatie op de scholen. Wanneer een vakleerkracht niet voldoende bekwaam is om deze leerlingen les te geven (mede omdat de leraar niet bekend is met de leerlingen), is het vaak toch nodig dat de groepsleerkracht ook aanwezig is tijdens deze les om conflicten tussen leerlingen te voorkomen of op te lossen. De extra tijd die de groepsleerkracht oorspronkelijk zou hebben voor andere taken komt hiermee te vervallen. Ook is een vakleerkracht vaak niet fulltime aanwezig op school, waardoor de ene leraar wel kan profiteren van de extra tijd en een andere leraar niet: *“De gymlessen zijn op de dagen dat ik niet werk, maar mijn duo collega voor de klas staat”* (Leraar).

Tot slot blijkt de inzet van extra personeel in de praktijk niet altijd mogelijk vanwege de personele tekorten.

Effecten op de kwalitatieve taakeisen¹³

Zoals eerder genoemd geven de leraren aan een groot verantwoordelijkheidsgevoel te hebben. Zij willen alle leerlingen zo goed mogelijk bedienen, maar door onder andere de toegenomen niveaueverschillen in de klas is het lastig om te differentiëren. Onderwijsassistenten kunnen expliciet ingezet worden om met kleine groepjes leerlingen te werken terwijl de leraar met de overige leerlingen aan de slag gaat. Leraren hebben hierdoor minder het gevoel tekort te schieten voor

¹² Kwantitatieve taakeisen zijn de mate waarin men snel, veel en hard moet werken.

¹³ Kwalitatieve taakeisen bestaan uit emotionele en cognitieve belasting.

bepaalde leerlingen, waardoor de emotionele belasting vermindert. Een bijkomend positief effect van de extra begeleiding van onderwijsassistenten is dat de leerresultaten van leerlingen omhoog gaan.

De cognitieve belasting kwam in de interviews niet naar voren als onderdeel van de werkdruk. Daarmee zijn op deze scholen ook niet (bewust) maatregelen ingezet om dit component van werkdruk te verlichten.

Effecten op de regelmogelijkheden¹⁴

Eerder zagen we dat wanneer regelmogelijkheden de hoge taakeisen compenseren, de werkdruk lager is. Uit de interviews komt naar voren dat maatregelen die worden ingezet om regelmogelijkheden te verhogen vaak kosteloos zijn. Dit gaat bijvoorbeeld om het aanhouden van flexibele werktijden buiten de lessen om. Zolang alle noodzakelijke taken uitgevoerd worden, kunnen medewerkers er zelf voor kiezen hoe laat zij op school arriveren of weer vertrekken. In de praktijk blijkt echter dat de hoeveelheid taken in combinatie met het grote verantwoordelijkheidsgevoel ertoe leidt dat leraren alsnog in hun vrije tijd (avonduren, weekenden of vrije dagen) werk uitvoeren. Het idee van flexibele werktijden is prettig, zo geven de respondenten aan, maar in de praktijk niet altijd mogelijk. Hierdoor dienen de regelmogelijkheden niet ter compensatie voor de hoge taakeisen.

5.4 Succes- en belemmerende factoren

In de interviews hebben we gevraagd naar de factoren die bepalend zijn voor een succesvolle werkdrukaanpak en welke factoren juist niet bijdragen aan het terugdringen van de werkdruk.

Succesfactoren

Een belangrijk aspect van de werkdrukmiddelen is dat ze een structureel karakter hebben. Respondenten geven wel aan dat het essentieel is dat de middelen op een planmatige manier worden ingezet en dat alle personeelsleden op de hoogte zijn van de beslissingen over de inzet. Transparantie vanuit de schoolleiding speelt hierbij een cruciale rol.

Een andere veelgenoemde succesfactor is dat de schoolteams aan zet zijn bij het bepalen van de inzet van de werkdrukmiddelen. Dit creëert een gevoel van waardering bij medewerkers en moedigt hen aan actief bij te dragen aan de besluitvorming. De mogelijkheid om op schoolniveau openlijk met elkaar in gesprek te gaan over werkdruk draagt bij aan het vinden van effectieve oplossingen. Leraren geven ook aan dat ze het waarderen dat ze zelf mogen beslissen over de inzet van deze middelen. Aangezien de behoeften met betrekking tot de middelen per school verschillen, wordt de autonomie als positief ervaren: *“Het bestuur staat zelf meer op afstand van de school en de werkdruk die hier speelt, waardoor zij in mindere mate in kunnen schatten hoe de middelen het best ingezet kunnen worden”* (Schoolleider).

Belemmerende factoren

Belemmerende factoren met betrekking tot de inzet van de werkdrukmiddelen hebben voornamelijk te maken met externe factoren. Zo is de verhoging van het verplicht aantal gymlessen in de week een van die belemmeringen. Verschillende schoolleiders geven aan dat zij hierdoor genoodzaakt zijn om

¹⁴ Regelmogelijkheden bestaan uit de mate waarin of men zelf mag beslissen hoe het werk uitgevoerd wordt, in welke volgorde, in welk tempo en op welke tijden.

een groter deel van de werkdrukmiddelen in te zetten voor een vakleerkracht gym. Dit deel zouden ze bij voorkeur inzetten voor andere maatregelen, zoals een extra onderwijsassistent, maar dat is nu niet mogelijk.

Een andere belemmering is dat personeelskosten blijven stijgen terwijl de werkdrukmiddelen niet evenredig mee stijgen. Schoolleiders en bestuurders zien het daarom als een risico om de werkdrukmiddelen in te zetten op extra personeel.

Tot slot vormen verschillende maatschappelijke trends een belemmering in de inzet van de werkdrukmiddelen. Dit gaat om bijvoorbeeld het structurele tekort aan (geschikt) personeel in het onderwijs, de coronacrisis en het toenemend aantal zorgleerlingen.

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 thema werkdruk leeft net als in de vorige meting in 2022 sterk op de scholen. Daarbij zien we dat de ervaren werkdruk niet persé is afgenomen ten opzichte van de vorige meting. Overigens geven respondenten aan dat de werkdruk in een schooljaar met pieken en dalen komt. Zo is de werkdruk hoger in periodes rondom toetsen, rapporten en feestdagen.

Regelmatig worden op scholen gesprekken gevoerd over de werkdruk en/of de inzet van de werkdrukmiddelen. Op alle scholen wordt in ieder geval de werkdruk van de leraren besproken. Ook de werkdruk van onderwijs- of klassenassistenten en intern begeleiders wordt vaak besproken. De werkdruk van schoolleiders is veel minder vaak aan bod gekomen. Net zoals in de vorige meting in 2022 is uit de casestudies naar voren gekomen dat schoolleiders prioriteit geven aan de werkdruk van de leraren en niet aan die van henzelf. Overigens zijn leraren en onderwijs ondersteunend personeel zelf niet altijd aanwezig bij deze gesprekken. De schoolleiders geven het vaakst aan dat zij altijd aanwezig zijn bij de gesprekken. Overig ondersteunend personeel geeft daarentegen het vaakst aan niet aanwezig te zijn bij de gesprekken omdat zij niet tot de doelgroep behoren.

Op nagenoeg alle scholen in dit onderzoek is er over de inzet van de middelen geëvalueerd. Overigens heeft dat in de meeste gevallen niet geleid tot een verandering in de inzet van de middelen.

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.
- Ziekteverzuim leraren (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen).
- Groepsplannen/handlingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren.

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

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

Uit de casestudies komt naar voren dat de zorgzwaarte onder leerlingen is toegenomen sinds de invoering van passend onderwijs. Ondanks specifieke opleidingen voelen niet alle leraren zich bekwaam genoeg om leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte adequaat te ondersteunen. Ook is het voor leraren ingewikkeld om een gedifferentieerd lesaanbod te realiseren door de grote niveaoverschillen binnen een klas. Het gevoel dat leraren hun geringe aandacht en tijd moeten verdelen over de leerlingen draagt bij aan ervaren werkdruk.

Het ziekteverzuim onder leraren is zowel voor leraren als schoolleiders een oorzaak van de werkdruk. Voor leraren betekent uitval van een collega-leraar het overnemen van taken boven op de eigen taken. Voor schoolleiders is het zoeken van vervangend personeel bij uitval van leraren een uitdaging, zeker met de grote personeelstekorten.

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 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 nagenoeg alle scholen heeft de PMR ingestemd met het bestedingsplan. Meer dan 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, in schooljaren 2020/2021 en 2021/2022 is dit €381,8 miljoen en in schooljaar 2022/2023 is dit €333 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.
- Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les.
- Klassengrootte.
- Zorgen rondom leerachterstanden (als gevolg van corona).
- Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen).

Een groter deel van de middelen gaat naar bovengenoemde oorzaken ten opzichte van de vorige meting in 2022. Een kleiner deel van de middelen gaat naar oorzaken als het opstellen, uitvoeren en evalueren van groepsplannen, toetsen en toetsadministratie of het organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (zoals Sinterklaas of paasontbijt).

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 of een vakleraar gym. Naast de besteding aan extra personeel geeft één op de vijf scholen aan dat ze de werkdrukmiddelen hebben ingezet voor professionaliseringsactiviteiten.

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. Net als in de vorige meting in 2022 wordt het niet kunnen vinden van extra personeel het vaakst genoemd als reden hiervoor.

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, flexibiliteit aanbrengen in werktijden of het stellen van prioriteiten met betrekking tot festiviteiten en activiteiten. 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. Echter is er van 2022 naar 2023 geen verandering zichtbaar op de indicatoren van werkdruk. Dit kan erop duiden dat het Werkdrukakkoord het maximale effect heeft bereikt wat betreft de kwantitatieve taakeisen.

Daarentegen is het aandeel personeelsleden dat aangeeft het werk emotioneel belastend te vinden in de afgelopen jaren in eerste instantie gedaald, van 2020 naar 2022 weer licht toegenomen en vervolgens in 2023 weer licht afgenomen. 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 en is in 2023 ietwat afgenomen. 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 is in 2023 weer iets afgenomen ten opzichte van 2020 met 4 tot 7 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 2023 (65%) ook substantieel groter dan in 2022 (54%). 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 G40 melden vaker dat de werkdruk op school is gedaald dan van scholen in de G4.

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. De overige functiegroepen geven het vaakst aan dat hun werkdruk gelijk is gebleven.

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.

Bijlage 1: Methodologie

De vragenlijst is uitgezet onder 1.571 scholen en in totaal hebben 378 scholen gereageerd. Het responspercentage bedraagt daarmee op schoolniveau 24%. In totaal hebben 1.844 personen deelgenomen. Gemiddeld 5 personen per school. Op 144 scholen heeft slechts één persoon de vragenlijst ingevuld. In de meeste gevallen (111 van de 144 scholen) was dit de schoolleider. Het maximaal aantal personen dat heeft meegedaan per school was 54.

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	85,7%	72,8%
Sbao/so/vso	14,3%	27,2%

Tabel B1.2 Respons scholen naar provincie

	Populatie	Respons
Drenthe	3,9%	3,4%
Flevoland	2,8%	2,4%
Friesland	5,7%	4,5%
Gelderland	13,8%	13,5%
Groningen	4,1%	2,6%
Limburg	5,6%	5,8%
Noord-Brabant	13,2%	12,7%
Noord-Holland	14,1%	16,1%
Overijssel	7,9%	8,2%
Utrecht	7,5%	8,7%
Zeeland	3,1%	4,5%
Zuid-Holland	18,2%	17,5%

Tabel B1.3 Respons scholen naar gemeentegrootte

	Populatie	Respons
G4	10,4%	11,6%
G40	26,1%	28,0%
Overige	63,5%	60,3%

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

	Populatie	Respons
Openbaar	29,8%	27,8%
Overig bijzonder	13,2%	18,8%
Protestants-Christelijk	27,8%	25,4%
Rooms-katholiek	29,3%	28,0%

Tabel B1.5 Respons bao-scholen naar schoolgewicht

	Populatie	Respons
Laag schoolgewicht	60%	62,9%
Midden schoolgewicht	30%	27,3%
Hoog schoolgewicht	10%	9,8%

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 B1.6 Respons personen naar leeftijd

	Populatie	Respons
Jonger dan 24 jaar	6,5%	3,4%
25 t/m 34 jaar	22,9%	18,1%
35 t/m 44 jaar	26,7%	26,9%
45 t/m 54 jaar	20,9%	25,2%
55 t/m 74 jaar	23,0%	26,3%

Tabel B1.7 Respons personen naar functie

	Populatie	Respons
Schoolleider	4,7%	14,8%
Leraar	69,1%	57,7%
Overig	26,2%	27,6%

Tabel B1.8 Weegfactor

	Aantal in sample	Percentage in sample	Aantal in populatie	Percentage in populatie	Weegfactor	Gewogen cases
BAO Schoolleider	217	11,8%	7.513	4,0%	0,34	74,01
BAO Leraar	784	42,5%	110.125	58,8%	1,38	1084,88
BAO Overig	197	10,7%	32.998	17,6%	1,65	325,08
GO Schoolleider	54	2,9%	1.303	0,7%	0,24	12,84
GO Leraar	292	15,8%	19.032	10,2%	0,64	187,49
GO Overig	300	16,3%	16.212	8,7%	0,53	159,71
Totaal	1.844		187.183			

In de enquête konden schoolleiders aangeven of zij wilden deelnemen aan de casestudies. Uit de 55 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 B1.9 Kenmerken geselecteerde cases

	Werkdruk-score	Autonomie	Gemeente-grootte	Leerling-aantal	Schooltype
School 1	3,0	1,5	Overig	151	Bo
School 2	3,2	1,8	G4	570	Bo
School 3	2,9	1,5	G40	237	Bo
School 4	3,2	1,7	Overig	207	So
School 5	3,2	1,7	Overig	82	Bo
School 6	2,4	1,7	G40	400	Bo
School 7	2,4	1,5	Overig	230	Bo
School 8	2,9	1,3	G40	132	So
School 9	2,4	2,2	G4	120	Vso
School 10	3,3	1,3	G40	94	So

Bij de geselecteerde scholen hebben we allereerst documentatie over de inzet van werkdrukgeden opgevraagd. De werkverdelingsplannen van vier scholen zijn doorgenomen ter voorbereiding op de interviews. Van de tien scholen hebben zes scholen geen documentatie geleverd. In totaal zijn de medewerkers van tien scholen geïnterviewd, waarvan bij één school alleen de schoolleider en ondersteunend personeel hebben meegewerkt (via een online gesprek). De schoolleider van deze school wilde de leerkrachten niet belasten met dit onderzoek, vanwege de hoge werkdruk op dat moment. In totaal zijn vijf bestuurders gesproken. De interviews met de overige vijf bestuurders konden niet meer ingepland worden binnen het tijdsbestek van dit onderzoek, of de bestuurders wilden zelf niet meedoen.

Tabel B1.10 Type respondenten per school

	Schoolleiding	Leraar	Onderwijsassistent/ leraar - ondersteuner	Conciërge	IB-er	Bestuurder
School 1	1	1	1	0	1	0
School 2	1	5	1	0	0	1
School 3	1	2	0	0	1	0
School 4	1	0	0	1	0	0
School 5	1	3	1	0	1	1
School 6	1	3	1	1	1	0
School 7	1	4	1	0	1	1
School 8	2	2	3	0	1	1
School 9	3	1	0	0	0	0
School 10	1	4	2	2	0	1
Totaal	13	25	10	1	6	5

De gegevens van de interviews zijn door een junior 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.

Bijlage 2: Regressie analyses

Tabel B2.1 Relatie tussen Kwantitatieve taakeisen en achtergrondkenmerken

	B	SE	Beta
Leeftijd	0,04**	0,014	0,076
Schoolleider	0,16	0,400	0,057
Onderwijs ondersteunend personeel	-0,17	0,147	-0,100
Overig ondersteunend personeel	-0,46*	0,191	-0,175
Werktijdfactor	2,03***	0,469	0,711
Werktijdfactor ²	-1,35***	0,326	-0,663
Schoolleider * werktijdfactor	-0,01	0,452	-0,003
Onderwijs ondersteunend personeel * werktijdfactor	0,02	0,213	0,010
Overig ondersteunend personeel * werktijdfactor	0,04	0,274	0,010
Achterstandsscore	7,98***	1,676	0,123
Constante	1,78	0,17	
Adj. R ²	0,07		

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

Tabel B2.2 Relatie tussen emotionele belasting en achtergrondkenmerken

	B	SE	Beta
Leeftijd	0,02	0,012	0,036
Schoolleider	-0,22	0,341	-0,092
Onderwijs ondersteunend personeel	-0,37***	0,126	-0,253
Overig ondersteunend personeel	-0,39*	0,163	-0,174
Werktijdfactor	0,35	0,400	0,141
Werktijdfactor ²	-0,19	0,278	-0,108
Schoolleider * werktijdfactor	0,25	0,385	0,092
Onderwijs ondersteunend personeel * werktijdfactor	0,22	0,182	0,104
Overig ondersteunend personeel * werktijdfactor	-0,32	0,234	-0,099
Achterstandsscore	1,71	1,428	0,031
Constante	1,95	0,14	
Adj. R ²	0,09		

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

Tabel B2.3 Relatie tussen moeilijkheidsgraad en achtergrondkenmerken

	B	SE	Beta
Leeftijd	0,06***	0,013	0,131
Schoolleider	0,03	0,358	0,014
Onderwijs ondersteunend personeel	-0,32*	0,132	-0,212
Overig ondersteunend personeel	-0,26	0,171	-0,109
Werktijdfactor	0,01	0,420	0,004
Werktijdfactor ²	0,09	0,292	0,050
Schoolleider * werktijdfactor	-0,08	0,404	-0,028
Onderwijs ondersteunend personeel * werktijdfactor	0,20	0,191	0,090
Overig ondersteunend personeel * werktijdfactor	-0,49*	0,245	-0,143
Achterstandsscore	2,49	1,499	0,043
Constante	2,98	0,15	
Adj. R ²	0,07		

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

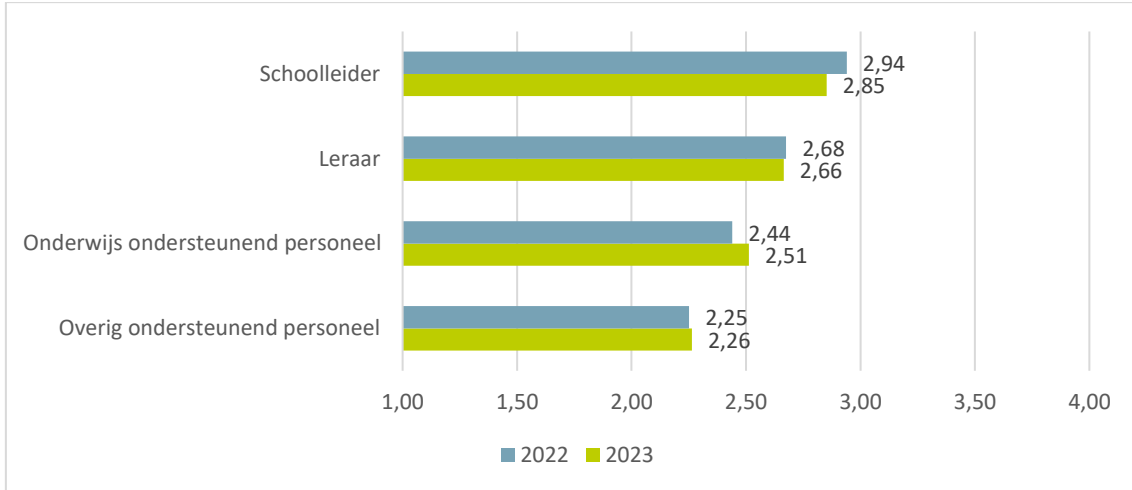
Tabel B2.4 Relatie tussen regelmogelijkheden en achtergrondkenmerken

	B	SE	Beta
Leeftijd	0,02*	0,008	0,054
Schoolleider	-0,45*	0,226	-0,281
Onderwijs ondersteunend personeel	-0,06	0,083	-0,059
Overig ondersteunend personeel	-0,49***	0,108	-0,323
Werktijdfactor	-0,66*	0,266	-0,400
Werktijdfactor ²	0,35	0,185	0,295
Schoolleider * werktijdfactor	0,14	0,256	0,079
Onderwijs ondersteunend personeel * werktijdfactor	-0,05	0,121	-0,035
Overig ondersteunend personeel * werktijdfactor	0,16	0,155	0,075
Achterstandsscore	2,84**	0,949	0,076
Constante	2,07	0,10	
Adj. R ²	0,10		

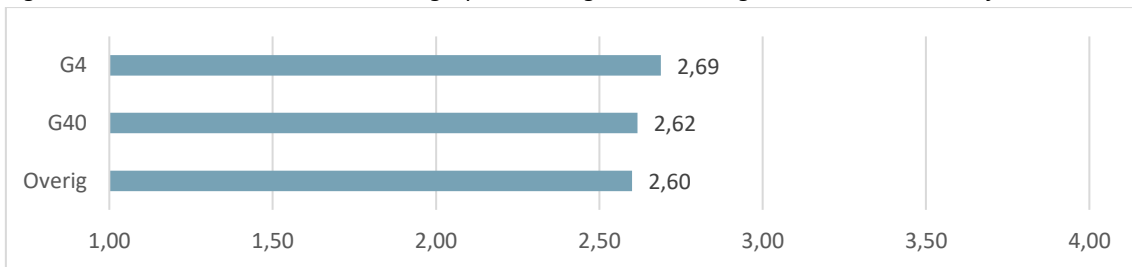
*p < .05; ** p < .01; *** p < .005

Bijlage 3: Aanvullende tabellen en figuren

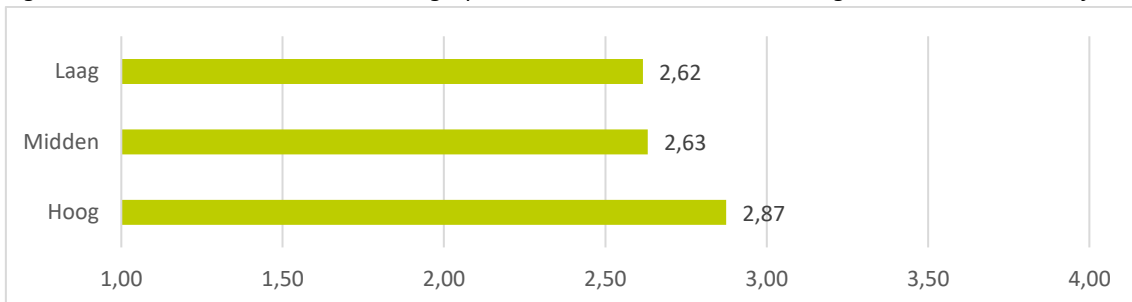
Figuur B3.1 Kwantitatieve taakeisen meting 2022 en meting 2023: 1 = nooit, 4 = altijd.



Figuur B3.2 Kwantitatieve taakeisen uitgesplitst naar gemeentecategorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



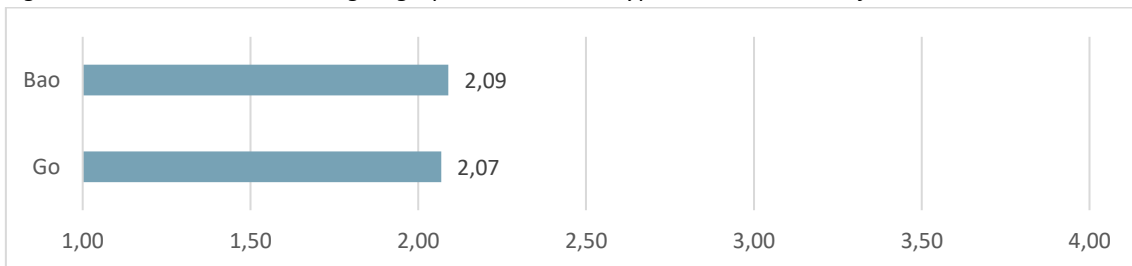
Figuur B3.3 Kwantitatieve taakeisen uitgesplitst naar achterstandscore categorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



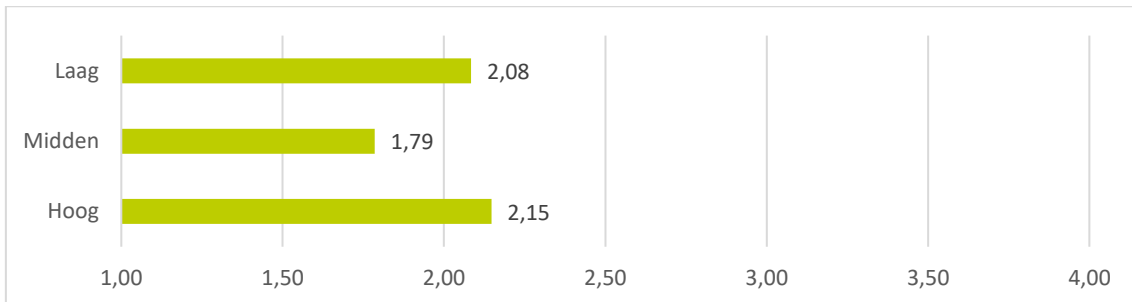
Figuur B3.4 Emotionele belasting meting 2022 en meting 2023: 1 = nooit, 4 = altijd.



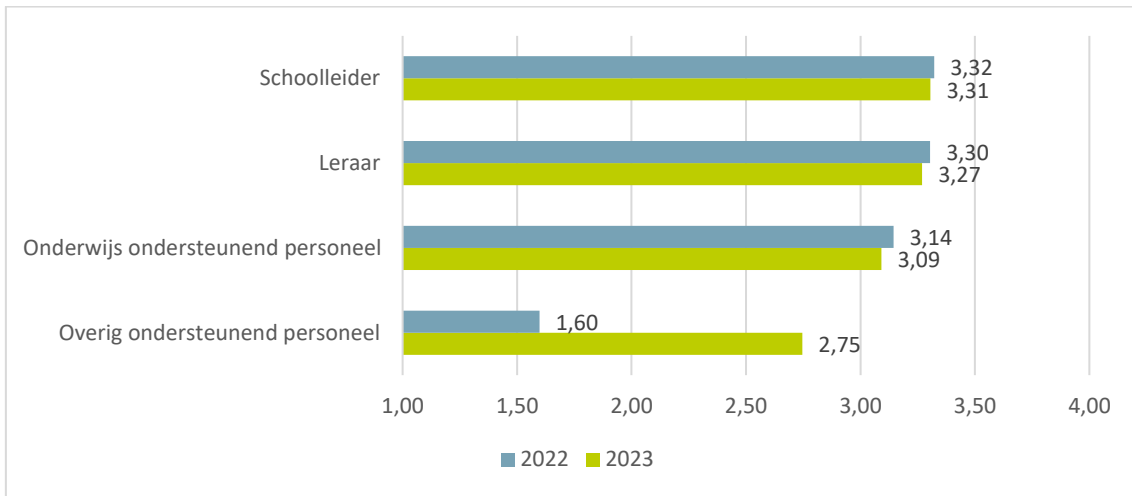
Figuur B3.5 Emotionele belasting uitgesplitst naar schooltype: 1 = nooit, 4 = altijd.



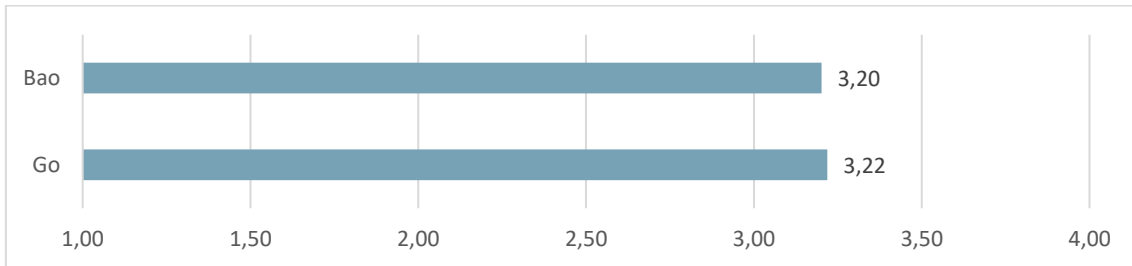
Figuur B3.6 Emotionele belasting uitgesplitst naar achterstandsscore categorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



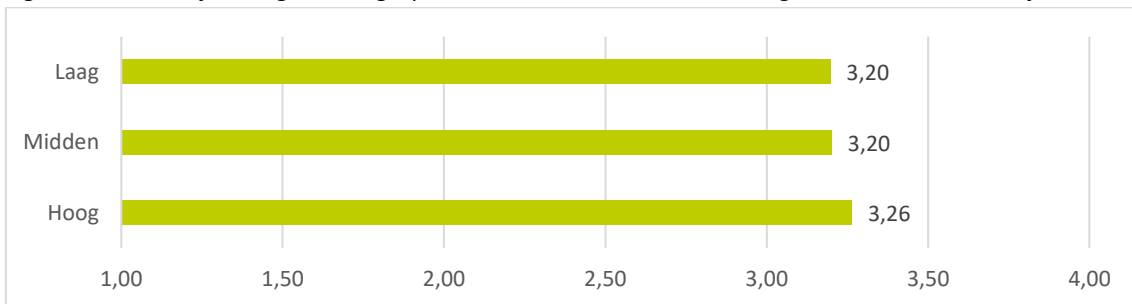
Figuur B3.7 Moeilijkheidsgraad meting 2022 en meting 2023: 1 = nooit, 4 = altijd.



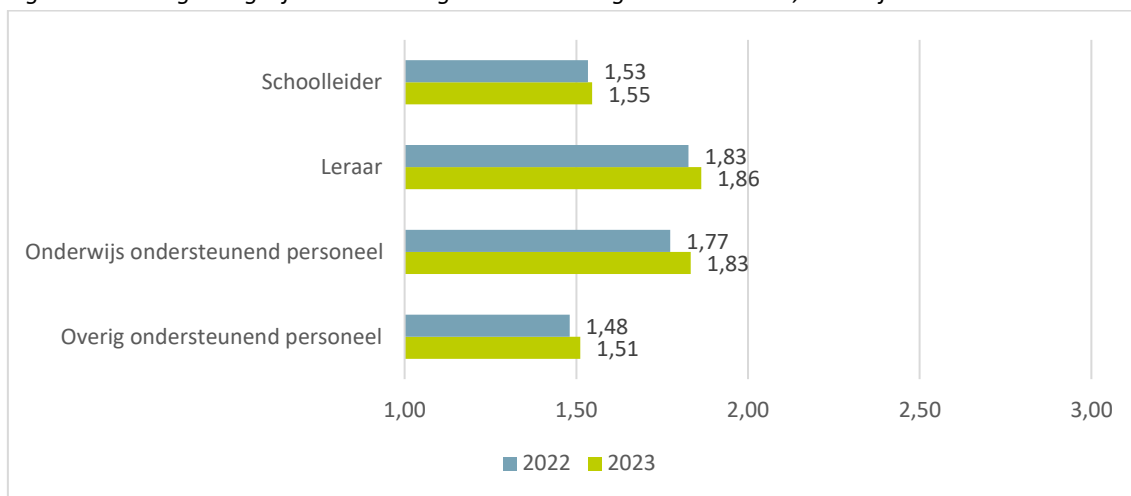
Figuur B3.8 Moeilijkheidsgraad uitgesplitst naar schooltype: 1 = nooit, 4 = altijd.



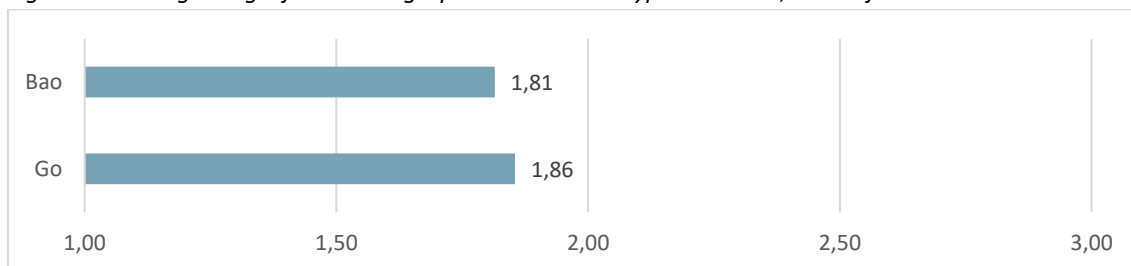
Figuur B3.9 Moeilijkheidsgraad uitgesplitst naar achterstandsscore categorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



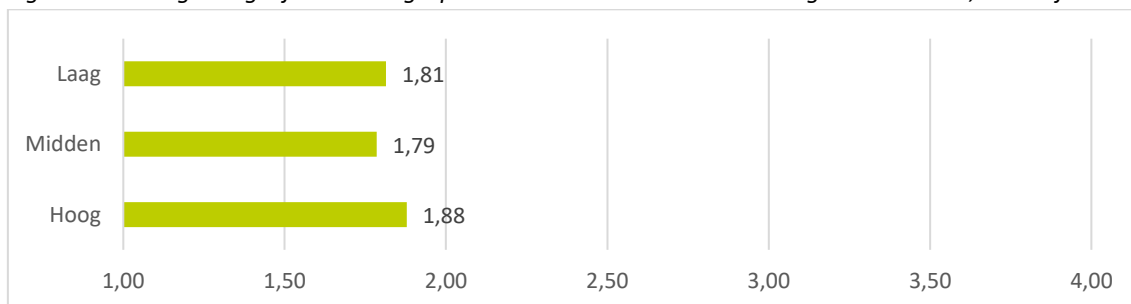
Figuur B3.10 Regelmogelijkheden meting 2022 en meting 2023: 1 = nooit, 4 = altijd.



Figuur B3.11 Regelmogelijkheden uitgesplitst naar schooltype: 1 = nooit, 4 = altijd.



Figuur B3.12 Regelmogelijkheden uitgesplitst naar achterstandscore categorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



Tabel B3.1 Oorzaken van werkdruk, uitgesplitst naar schooltype.

	bao	go
Het wisselen tussen online, fysiek en hybride lesgeven (als gevolg van corona)	18,0%	25,9%
Zorgen rondom leerachterstanden (als gevolg van corona)	41,0%	18,5%
Organisatie en administratie rondom besmettingen, quarantaineregelingen en afwezigheid van leerlingen en personeel (a...)	24,4%	27,8%
Overleg/gesprekken met ouders over (corona)maatregelen	15,7%	18,5%
Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegd...)	40,1%	37,0%
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	53,5%	42,6%

	bao	go
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	60,8%	55,6%
Klassengrootte	36,4%	24,1%
Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	47,9%	64,8%
Rapporten schrijven	31,8%	35,2%
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback	40,6%	38,9%
Communicatie met ouders	31,3%	24,1%
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten	17,5%	20,4%
Overdracht naar nieuwe groep	5,5%	5,6%
ICT voorzieningen	12,4%	24,1%
Eenduidigheid van teamafspraken	17,5%	24,1%
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	29,0%	29,6%
Vergaderen	30,4%	25,9%
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	43,3%	53,7%
Lessen voorbereiden	17,5%	18,5%
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, paasontbijt, avondvierdaagse)	28,1%	18,5%
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	21,2%	22,2%
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	32,3%	33,3%
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	22,1%	24,1%
Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	58,5%	59,3%
Verantwoording (intern en extern)	30,4%	31,5%
Contact met externe(n) (partijen)	19,4%	25,9%
Anders	8,3%	13,0%
Totaal aantal respondenten	74	13

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
- Directie (bv. schooldirecteur, adjunct-directeur, locatieleider)
- Docent VSO
- ICT'er
- Intern begeleider
- Leerkracht onderbouw
- Leerkracht middenbouw
- Leerkracht bovenbouw
- Leraarondersteuner
- Onderwijsassistent/Klassenassistent
- Psycholoog
- Remedial Teacher
- Schoolleiding
- Schoolopleider
- Stagecoördinator
- 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 25 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, invallers en stagiaires
- 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)
- Contact met externe(n) (partijen)
- Anders, namelijk: _____
- Geen van bovenstaande

Deel 3: Proces werkdrakaanpak

8. Is op uw school de inzet van de werkdrukkiddelen in het schooljaar 2021-2022 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

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.

9. Hoe is in het schooljaar 2021-2022 over de inzet van de middelen uit het werkdrukkkoord 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.

10: Welke van de volgende onderwerpen zijn op uw school aangemerkt als oorzaken van werkdruk?

En voor welke oorzaken zijn de middelen uit het werkdrukkkoord in het schooljaar 2022-2023

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	Werkdrukkiddelen aan besteed in 2022-2023	n.v.t.
Het wisselen tussen online, fysiek en hybride lesgeven (als gevolg van corona)	<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"/>
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"/>
Overleg/gesprekken met ouders over (corona)maatregelen	<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"/>

Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klassengrootte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groepsplannen/handelingsplannen/ ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapporten schrijven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/ feedback	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communicatie met ouders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overdracht naar nieuwe groep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ICT voorzieningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eenduidigheid van teamafspraken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Begeleiding nieuwe collega's, invallers en stagiaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergaderen	<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"/>
Lessen voorbereiden	<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"/>
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	<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"/>
Verantwoording (intern en extern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contact met externe(n) (partijen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.**11. Waaraan zijn de werkdrukmiddelen op uw school in dit schooljaar (2022-2023) besteed?**

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

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.**12. U heeft zojuist aangegeven waar u de werkdrukmiddelen dit schooljaar (2022-2023) 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: _____

13. Heeft de PMR ingestemd met het bestedingsplan?

- Ja
 Nee

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.

14. We zijn benieuwd hoe het beschikbare budget de werkdrukmiddelen van dit schooljaar (2022-2023) (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

15. 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 'Schoolleiding' in is gevuld.

16. 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"/>
Schoolleiding	<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"/>

17. 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 2022-2023).

- 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

18. 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

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

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

Tonen als bij v20 'nee' in is gevuld.

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

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

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

Tonen als bij v21 'nee' in is gevuld.

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

Deel 5: Afsluiting

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.

23. 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

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

25. 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 schoolleiders, ondersteunend personeel en leerkrachten

(dikgedrukte vragen zijn alleen aan schoolleiders gesteld)

ALGEMEEN

1. Wat is uw functie op deze school?
2. Hoe lang werkt u al op deze school?

WERKDruk & OORZAKEN

3. Wat verstaat u onder werkdruk? (gaat het om veel uren werken, om emotioneel belastend werk, continue aandacht/drukke, etc.?)
 - Voor uzelf?
 - Hier op school?
4. In welke mate speelt werkdruk hier op school op dit moment? En voordat werkdrukmiddelen beschikbaar kwamen?
5. **H(oe h)ebben jullie geanalyseerd waar werkdruk vandaan komt? Met wie? Gebruik gemaakt van beschikbare hulpmiddelen/methoden (bijv. enquête, gesprek)?**
6. Waar komt de huidige werkdruk vooral vandaan (voorbeeld ICT voorzieningen genoemd door overig op, wat is dat bijv.?)?
 - Doorvragen op oorzaken: uit de enquête bleek dat op jullie school.....werden genoemd als oorzaken van de ervaren werkdruk, voor wie (leraar, ib-er, schoolleider) levert dat welke vorm van werkdruk op? In hoeverre spelen COVID-19/lerarentekort een rol bij de oorzaken van werkdruk?
7. Zijn de oorzaken van werkdruk veranderd door de tijd heen? Welke factoren spelen daar een rol bij?

AANPAK: INHOUD & PROCES

8. Is het teamgesprek gevoerd over werkdruk? Met wie en waarom deze functies? En hoe vaak wordt dit gesprek gevoerd en in welke vorm?
9. 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?
10. Welke plannen, oplossingen en doelen hebben jullie bedacht bij het verlagen van de werkdruk?
 - Is ook naar oplossingen gezocht die geen geld kosten? Welke?
11. **Hoe is/wordt gezorgd voor draagvlak voor de plannen en oplossingen?**
12. 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?
13. Op welke medewerkers is de aanpak voor het verlagen van de werkdruk (voornamelijk) gericht?

- M.n. is ook naar de werkdruk van de schoolleiding gekeken? En van anderen binnen de school (IB, conciërge, onderwijsassistenten)?
14. 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?
- 15. Is de inzet van de middelen in de schooljaren 2021-2022 en 2022-2023 vergelijkbaar met voorgaande schooljaren? Of heel anders? Waarom?**
- 16. 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?**
- 17. Hebben jullie een bestedingsplan gemaakt? Hebben jullie / heeft u de inzet van werkdrukmiddelen besproken als onderdeel van het werkverdelingsplan?**

UITVOERING & OPBRENGST

18. Welke plannen hebben jullie uiteindelijk uitgevoerd (implementatie)?
- 19. Zijn de plannen uitsluitend gerealiseerd met de werkdrukmiddelen (of bijv. ondersteunend personeel ingezet vanuit de NPO-gelden)?**
20. Zijn er nog plannen t.a.v. de vermindering van werkdruk niet doorgedaan die jullie graag hadden gewild? Welke en waarom (implementatie en knelpunten)?
21. 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?
22. Heeft het beschikbaar stellen van werkdrukmiddelen andere niet-beoogde effecten gehad?
23. Wat zijn succes- en faalfactoren bij het terugdringen van werkdruk/werkstress op jullie school en waarom (tevredenheid)?
24. Andere relevante bevindingen?

Itemlijst schoolbestuurders

WERKDruk & OORZAKEN

1. Wat verstaat u onder werkdruk?
2. 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?
3. Waar komt de huidige werkdruk vooral vandaan op de eigen scholen (oorzaken)?

AANPAK: INHOUD & PROCES

4. Welke maatregelen zijn er op bestuursniveau genomen om de werkdruk te verlagen?
5. Hoe is het bestuur betrokken bij de besteding van de werkdrukmiddelen op de eigen scholen? Is ook naar de werkdruk van de schoolleider gekeken? En van anderen binnen de school (IB, conciërge, onderwijsassistenten)?

Voorbeeld specifieke school (alleen financiële kaders stellen, wat dan/hoe dan; meedenken met oplossingen, hoe dan; is bestuur reactief alleen reageren op voorstellen, e.d.?)

Wat vindt u van de rol van de teams in de beslissing over de verdeling van middelen en de manier van verantwoording (in jaar/bestuursverslag)?

6. 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? (bijv. krapte op de arbeidsmarkt, krimp, regionale afspraken)?
7. Worden de beschikbare middelen met de huidige besteding volledig aangewend door de scholen?

UITVOERING & OPBRENGST

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

Oberon

Postbus 1423, 3500 BK Utrecht

t 030 230 60 90

info@oberon.eu | www.oberon.eu

Utrecht, 12 december 2023

In opdracht van OCW