



De werkdruk van de ketel?

Onderzoek naar het werkdrukakkoord primair onderwijs

Lieve Heijsters
Pauline van Eck
Benjamin Bremer
Sjerp van der Ploeg

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	5
1.1	Aanleiding onderzoek	5
1.2	Onderzoeksvragen	7
1.3	Onderzoeksmethoden	8
1.4	Leeswijzer	9
2	Beschrijving van werkdruk.....	10
2.1	Beschrijving.....	10
2.2	Dimensies	11
2.3	De mate waarin het thema leefde.....	13
3	Het proces rondom de werkdrukaanpak.....	15
3.1	Oorzaken van werkdruk.....	15
3.2	Proces van ontwikkeling, keuze en monitoring	19
3.3	Rol van betrokken partijen	21
3.4	Draagvlak	25
4	De besteding van de werkdrukmiddelen	27
4.1	Gekozen maatregelen.....	27
4.2	Andere interventies.....	31
5	De effecten van de werkdrukaanpak	34
5.1	Werkdruk ten opzichte van eerdere jaren	34
5.2	Effectiviteit van maatregelen	36
6	Conclusies.....	42
6.1	Proces rondom de keuze van maatregelen ter vermindering van werkdruk.....	42
6.2	Maatregelen ter vermindering van werkdruk	43
6.3	Effecten van maatregelen ter vermindering van werkdruk	44
Bijlage 1	Methodologie.....	47
	Respons meting 1	47
	Respons meting 2	49
Bijlage 2	Tabellen.....	53
	Tabellen uit Hoofdstuk 2	53
	Tabellen uit Hoofdstuk 3	55
	Tabellen uit Hoofdstuk 4	57
	Tabellen uit Hoofdstuk 5	60
Bijlage 3	Vragenlijsten en gespreksleidraden	65
	Vragenlijst 2019.....	65
	Vragenlijst 2020.....	71
	Gespreksleidraad	76

1 Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

Werkdruk

De werkdruk in het onderwijs, en in het bijzonder die in het primair onderwijs, is al langer een onderwerp dat de gemoederen bezighoudt. Dat die werkdruk hoog is wordt bevestigd in het jaarlijkse onderzoek van TNO/CBS (NEA: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden). Daaruit blijkt dat onderwijspersoneel, en in het bijzonder de leerkracht in het basisonderwijs, bovenin de lijst van beroepen staat met de hoogste werkdruk (Traag, 2018)¹. Werknemers in de zorg en in de horeca zijn andere beroepsgroepen met een notoir hoge werkdruk. 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, 2018)². Ten opzichte van de andere onderwijssectoren rapporteren werknemers in het primair onderwijs een nog wat hogere arbeidsbelasting in de vorm van directe werkdruk (vaker hard werken en veel werk uitvoeren), emotionele belasting (vaker en meer emotioneel betrokken bij het werk) en mentale belasting (vaker en meer continu aandacht en concentratie tijdens het werk)³.

Akkoord

Tegen deze achtergrond zijn in het Regeerakkoord afspraken gemaakt over het beschikbaar komen van extra middelen voor het tegengaan van werkdruk in het primair onderwijs. Om daar uitvoering aan te geven is in februari 2018 het werkdrukakkoord⁴ afgesloten tussen een brede samenwerking van werkgevers en werknemers en het kabinet⁵. Hiermee is met ingang van het schooljaar 2018-2019 237 miljoen euro per schooljaar beschikbaar gekomen voor de sector primair onderwijs om de werkdruk aan te pakken.

De uitgangspunten van het werkdrukakkoord zijn dat:

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

Deze middelen zijn structureel en worden verstrekt via het budget voor personeels- en arbeidsmarktbeleid en zijn dus een onderdeel van de lumpsum. Er gelden wel aanvullende verantwoordingseisen. Er moet specifiek verantwoording worden afgelegd door (in het jaarverslag) een beschrijving te geven van het besluitvormingsproces over de besteding (rol van het team en instemming

¹ Traag, T. 2018. *Leerkrachten in het basisonderwijs*. CBS Statistische trends juni 2018. Den Haag: CBS.

² TNO/CBS. 2018. *Resultaten nationale enquête arbeidsomstandigheden 2017*. Den Haag: TNO/CBS.

³ Van den Berg, D. & Scheeren, J. 2016. *Arbeidsmarktanalyse primair onderwijs 2016*. *De arbeidsmarkt in beeld*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs.

⁴ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2018/02/09/werkdrukakkoord-primair-onderwijs>.

⁵ De vertegenwoordigingen van werknemers betrof de AOb, AvS, CNVO, FvOv, FNV en PO in actie. De PO-raad vertegenwoordigt de werkgevers.

van de personeelsgeleding van medezeggenschapsraad (P-MR)). Daarnaast moet een overzicht van de daadwerkelijke besteding van de middelen gemaakt worden.

Het aanvullende budget betreft een bedrag per (ongewogen) leerling. Elke leerling telt even zwaar mee en daarmee worden de middelen anders over de scholen verdeeld dan het geval zou zijn bij bijvoorbeeld een procentuele ophoging van het bestaande lumpsumbedrag. Ten opzichte van de reguliere lumpsum profiteren scholen met veel gewichtenleerlingen minder van de aanvullende middelen dan scholen met alleen 0.0-leerlingen.

Bijzonder aan het akkoord is dat de uitwerking van de aanpak van de werkdruk dicht op de werkvloer wordt belegd. Schoolteams zijn aan zet bij de bepaling waar het geld aan wordt besteed. De redenatie daarachter is als volgt. In de eerste plaats is de overtuiging dat de werkdruk in het gehele primair onderwijs verhoudingsgewijs hoog is, maar dat de oorzaken van die werkdruk en de oplossingen ervoor van school tot school kunnen verschillen. Daarom ligt een maatwerk aanpak per school voor de hand. In de tweede plaats is de overtuiging dat schoolteams (schoolleider plus personeel op de school) goed in staat zijn om de specifieke oorzaken van werkdruk te benoemen, om daar oplossingen voor te bedenken en daarmee de bestemming voor de aanvullende financiële middelen te bepalen. De personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad (P-MR) heeft daarbij instemmingsrecht. Schoolteams zijn zo aan zet bij het formuleren van oplossingen. Dit heeft als bijkomend voordeel dat er grotere kans is op draagvlak voor de gekozen oplossingen en, minstens zo belangrijk, dat het onderlinge gesprek over terugdringen van werkdruk gevoerd gaat worden binnen de school.

Ontwikkelingen

In het werkdrukakkoord is ook afgesproken dat de inzet van de vrijgemaakte middelen wordt gevolgd door middel van onderzoek. Op basis van een brede tussenevaluatie wilde het ministerie van OCW naar een structurele inzet en verhoging tot 430 miljoen euro gaan kijken voor het schooljaar 2021-2022. Minister Slob heeft echter besloten om de middelen tussentijds al op te hogen. In het schooljaar 2019-2020 is 333 miljoen euro beschikbaar gesteld en in 2020-2021 380 miljoen euro. Daarnaast is in het Convenant aanpak lerarentekort⁶ afgesproken dat een deel van het geld gereserveerd zal worden voor het (v)so. Sinds het schooljaar 2020-2021 ontvangt het speciaal basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs meer per leerling.

COVID-19

Door de uitbraak van COVID-19 begin 2020 werden in maart landelijke maatregelen getroffen om het virus terug te dringen. Voor de scholen in het primair onderwijs betekende dit een volledige sluiting voor enkele weken, gevolgd door een periode van gedeeltelijk onderwijs op school en gedeeltelijk onderwijs thuis tot 1 juni⁷. Leerlingen kregen thuis onderwijs door middel van online lessen of (papier) lespakketten die ouders op school konden ophalen. Scholen moesten hierdoor in zeer korte tijd overschakelen op een andere manier van lesgeven (les op afstand). Bovendien waren er soms zorgen over leerlingen waar geen of weinig contact mee was. Deze omstandigheden hebben ook invloed gehad op de uitvoering en uitkomsten van het onderzoek naar werkdruk (zie verder paragraaf 1.3 Onderzoeksmethoden).

⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/11/01/convenant-aanpak-lerarentekort>.

⁷ Er waren uitzonderingen op de sluiting: leerlingen tot en met 12 jaar van ouders of verzorgers met een cruciaal beroep konden in het kader van noodopvang scholen worden opgevangen. Ook was er opvang en extra ondersteuning voor kinderen, leerlingen en studenten in een kwetsbare positie, bijvoorbeeld vanwege een onveilige thuissituatie.

1.2 Onderzoeksvragen

Oberon is door het ministerie van OCW gevraagd om een beleidsonderzoek uit te voeren naar de uitwerking en de gevolgen van de werkdrukaanpak op schoolniveau in de schooljaren 2018-2019 en 2019-2020. Dat betekent dat het onderzoek aandacht moet besteden aan de gehele cyclus van de interventie die op de scholen plaatsvindt. 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?

Die hoofdvraag splitsen we uit in 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, schoolgrootte en bestuursomvang.

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

- Documentstudie van relevante (literatuur)bronnen rondom werkdruk.
- Interviews met sleutelinformanten van de PO-Raad, AOb, FvOv, CNVO, AVS, PO in actie, Arbeidsmarktplatform PO.
- Operationalisering van het begrip werkdruk.

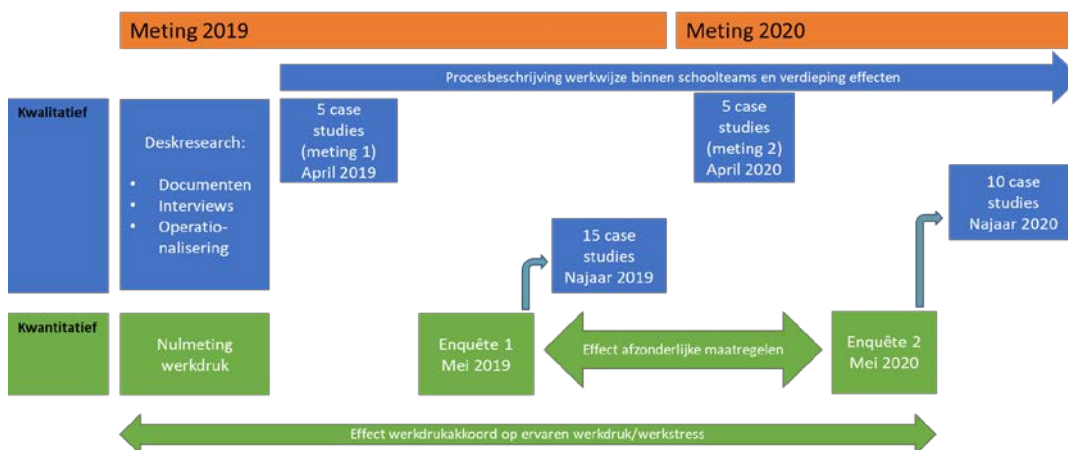
2. Nul-meting: Gegevens 2017 van de Nationale Enquête Arbeidsmarktomstandigheden (NEA).

3. Brede enquête onder diverse actoren in het primair onderwijs bij een steekproef van 650 scholen: schoolleiding, leerkrachten, ondersteunend personeel, bestuur.

4. Casestudies bij een selectie van 30 scholen: gesprekken met betrokken actoren zoals schoolleiding, leraren, ondersteunend personeel en bestuur. Deze casestudies zijn deels door een bezoek, deels online en deels telefonisch uitgevoerd.

In Figuur 1.1 hebben we de verschillende onderzoeksmethoden schematisch weergegeven.

Figuur 1.1 Opzet van het onderzoek



Aanpassingen onderzoeksopzet

Door de uitbraak van COVID-19 in het voorjaar van 2020 zijn halverwege het onderzoek de volgende aanpassingen in de opzet van het onderzoek gedaan:

- het tweede afnememoment van de enquête onder een brede doelgroep van schoolleiders, leraren en ondersteunend personeel is verschoven van het voorjaar naar het najaar van 2020;
- in plaats van scholen te bezoeken zijn de (groeps)interviews in het kader van de casestudies digitaal afgenomen.

Het doel van deze aanpassingen was overbelasting van onderwijspersoneel te voorkomen. Tevens was de verwachting dat de resultaten van de enquête te veel gekleurd zouden worden door 'tijdelijke' stressvolle omstandigheden door de uitbraak van COVID-19. Echter, ook in het najaar is gebleken dat deze factoren door 'de tweede golf' van het virus nog van invloed zijn op de uitvoering en uitkomsten

van het onderzoek. Bij de beschrijving van onderzoeksuitkomsten wordt hier zoveel mogelijk rekening mee gehouden.

1.4 Leeswijzer

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

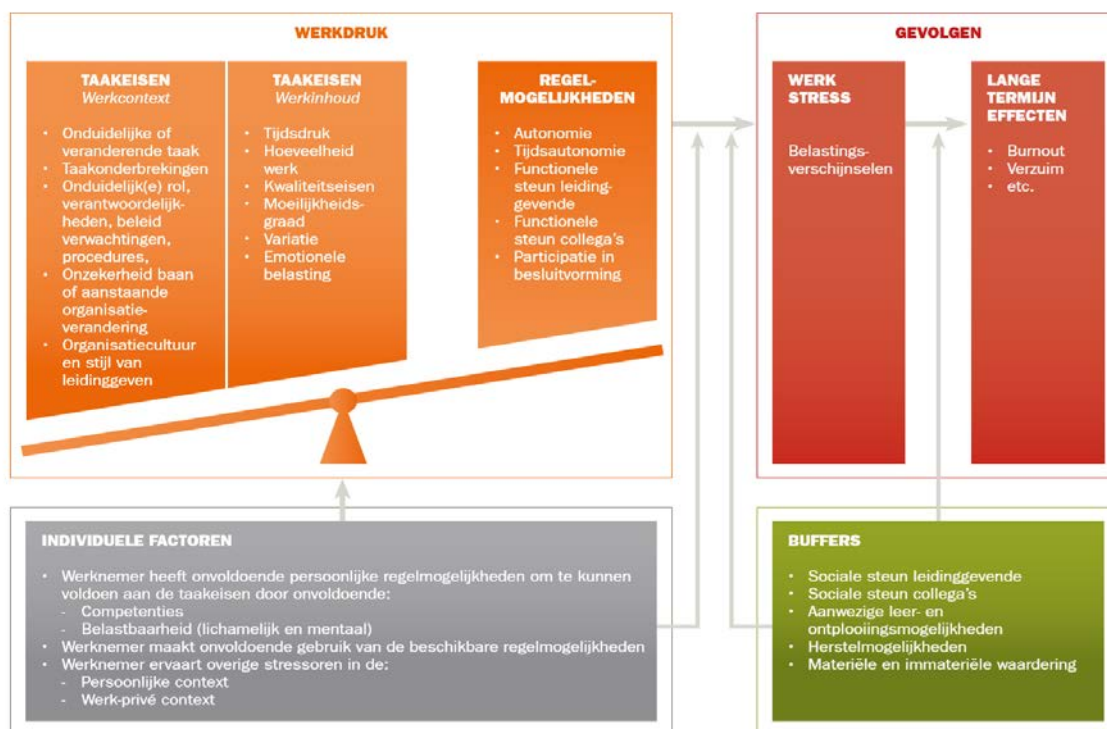
2 Beschrijving van werkdruk

In dit hoofdstuk beginnen we met een beschrijving van het begrip ‘werkdruk’ (paragraaf 2.1). Vervolgens laten we zien hoe de respondenten de verschillende aspecten van werkdruk ervaren (paragraaf 2.2) en in hoeverre het thema werkdruk al leefde 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, begint dit rapport met een uiteenzetting van de gehanteerde begrippen. We maken in ons onderzoek gebruik van de definitie van TNO⁸. 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



⁸ https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf.

In de uitkomsten van de Nationale Enquête Arbeidsmarktomstandigheden 2017 (NEA, waarin het model van TNO wordt gebruikt) zien we vervolgens dat het onderwijs ten opzichte van andere sectoren op een aantal taakeisen er duidelijk in negatieve zin uitspringt. Het gaat dan om:

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

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

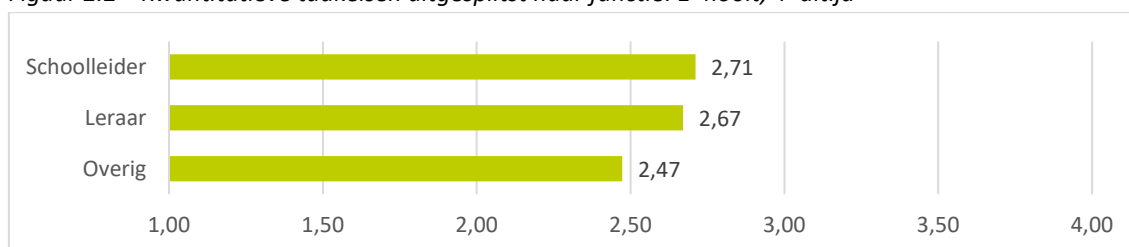
2.2 Dimensies

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.

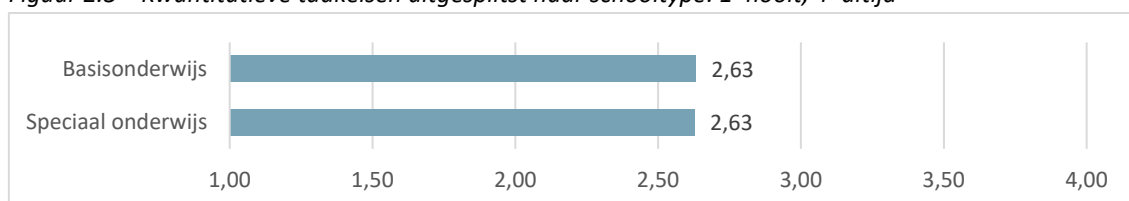
Kwantitatieve taakeisen

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 of 2,7 op. In onze analyses hebben we gekeken of de kwantitatieve taakeisen samenhangen met persoonskenmerken: geslacht, leeftijd, functie en werktijdfactor. De resultaten hiervan staan in Bijlage 2 weergegeven. Uit de analyse blijkt dat het overige personeel ten opzichte van leraren significant minder kwantitatieve taakeisen ervaren (Figuur 2.2). De mate waarin men snel, veel en hard moet werken stijgt significant naarmate de werktijdfactor toeneemt.

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



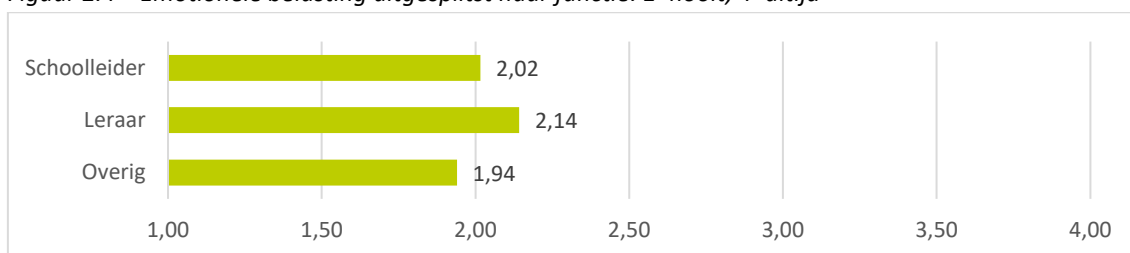
Figuur 2.3 Kwantitatieve taakeisen uitgesplitst naar schooltype: 1=nooit, 4=altijd



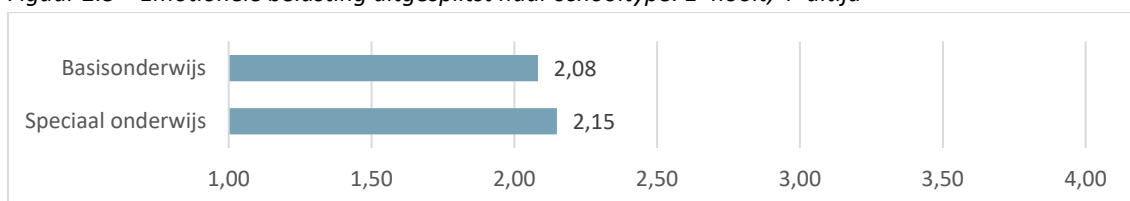
Kwalitatieve taakeisen

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 of 2,2 en op moeilijkheidsgraad een 3,3. In onze analyses hebben we gekeken of de emotionele belasting en de moeilijkheidsgraad samenhangen met persoonskenmerken: geslacht, leeftijd, functie en werktijdfactor. De resultaten hiervan staan in Bijlage 2 weergegeven. Uit de analyse blijkt dat schoolleiders en overig personeel minder emotionele belasting ervaren dan leraren (Figuur 2.4) en overig personeel ook minder cognitieve belasting dan leraren (Figuur 2.6). Verder neemt de emotionele belasting en moeilijkheidsgraad toe naarmate de werktijdfactor stijgt.

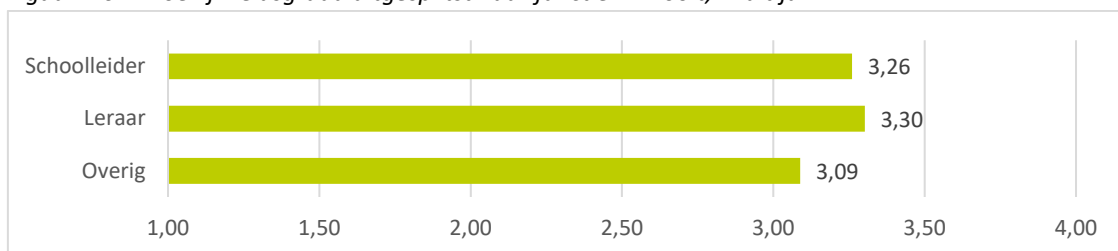
Figuur 2.4 Emotionele belasting uitgesplitst naar functie: 1=nooit, 4=altijd



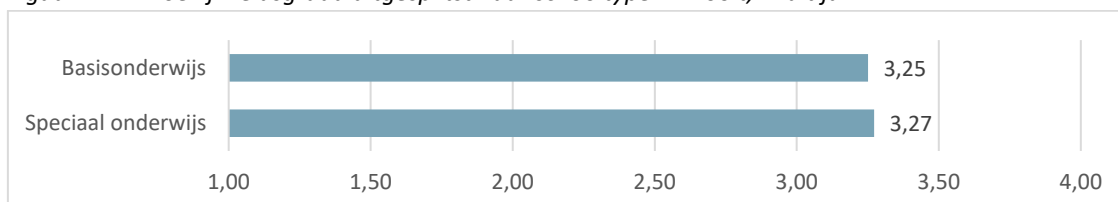
Figuur 2.5 Emotionele belasting uitgesplitst naar schooltype: 1=nooit, 4=altijd



Figuur 2.6 Moeilijkheidsgraad uitgesplitst naar functie: 1=nooit, 4=altijd



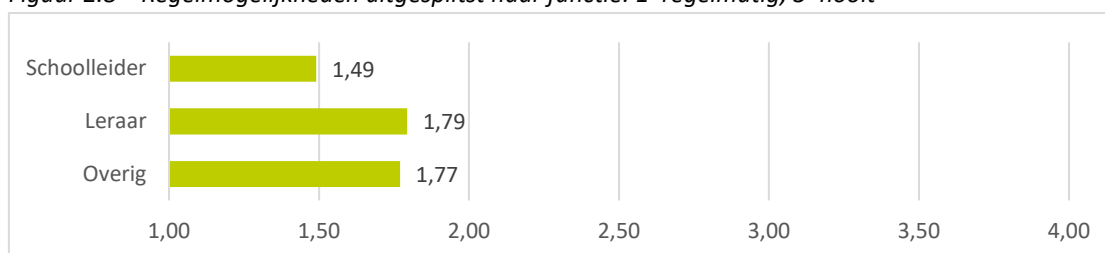
Figuur 2.7 Moeilijkheidsgraad uitgesplitst naar schooltype: 1=nooit, 4=altijd



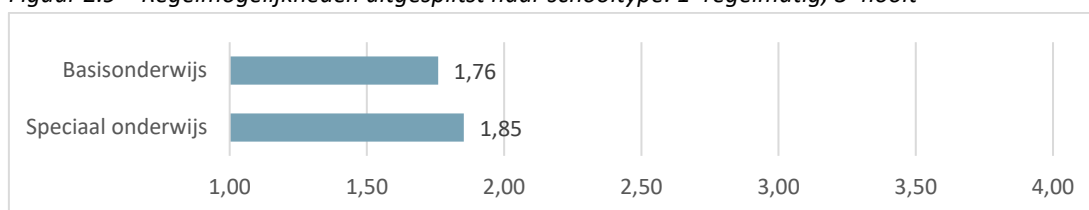
Regelmogelijkheden

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 of 1,9 op. In onze analyses hebben we gekeken of de regelmogelijkheden samenhangen met persoonskenmerken: geslacht, leeftijd, functie en werktijdfactor. De resultaten hiervan staan in Bijlage 2 weergegeven. Schoolleiders ervaren ten opzichte van leraren meer regelmogelijkheden (Figuur 2.8). Ongeacht de functie blijkt daarnaast dat mannen ook meer regelmogelijkheden ervaren dan vrouwen.

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



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



Verder hebben we onderzocht of de scores op de schalen van werkdruk verschillen naar schooltype, gemeentegrootte en schoolgewicht. Dit blijkt wat betreft de werkinhoudelijke taakeisen niet het geval (uitsplitsingen naar schooltype zijn desondanks opgenomen in de figuren 2.3, 2.5 en 2.7). De mate waarin men regelmogelijkheden ervaart hangt daarentegen wel met een aantal schoolkenmerken samen. In het speciaal onderwijs heeft men minder vaak het gevoel zelf te mogen bepalen hoe men het werk uitvoert dan in het basisonderwijs (Figuur 2.9)⁹. In kleine gemeenten ervaart men meer regelmogelijkheden dan in de G4 of G40¹⁰. Een grafische weergave hiervan staat in Bijlage 2 weergegeven.

2.3 De mate waarin het thema leefde

Op de meeste scholen speelde het thema werkdruk al voordat de werkdrukmiddelen beschikbaar kwamen. Driekwart (74%) van de respondenten gaf in de eerste meting aan dat het thema in het schooljaar 2017-2018 op hun school (heel) sterk leefde. Voor iets meer dan de helft (58%) van de respondenten leefde het thema toen ook persoonlijk (heel) sterk. Ook uit de casestudies komt het beeld naar voren dat de werkdruk al langere tijd een onderwerp van gesprek is op de scholen. Dit blijkt

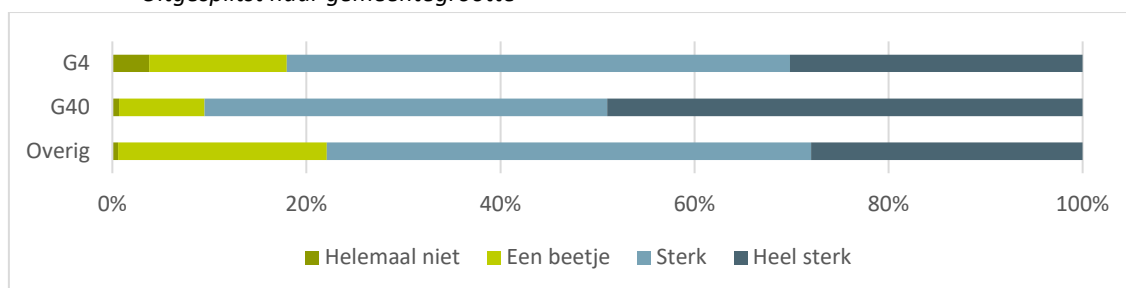
⁹ $\chi^2(1) = 40.71; p < .00.$

¹⁰ $\chi^2(22) = 36.53; p = .03.$

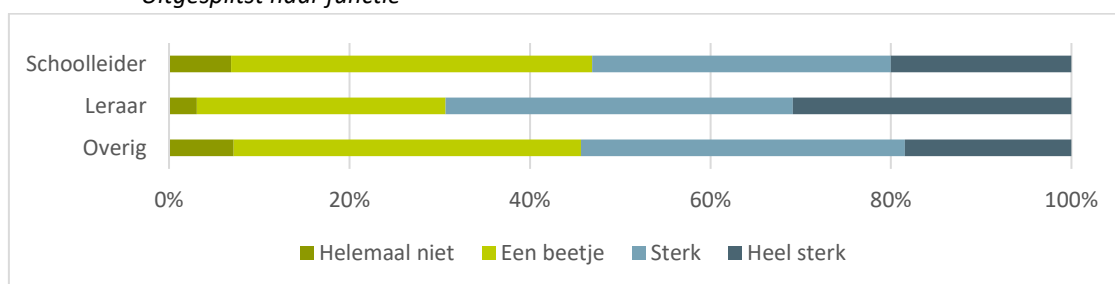
bijvoorbeeld uit eigen regulier kwaliteits- en tevredenheidsonderzoek op scholen, uit gesprekken in de wandelgangen of komt naar voren tijdens functioneringsgesprekken. De mate waarin werkdruk al een thema was, verschilt per school. Het gesprek erover is op veel scholen door de komst van de werkdrukmiddelen veranderd. *“Voor de middelen hadden we het ook weleens over werkdruk, maar als je geen middelen hebt voor een oplossing is het een ander gesprek. Door de werkdrukmiddelen is het gesprek effectiever geworden” (schoolleider)*. Respondenten uit de casestudies geven aan dat werkdruk diverse oorzaken kan hebben en verschilt per persoon (zie verder paragraaf 3.1). Ook benadrukt een deel van hen het risico van het benadrukken van werkdruk als ‘last’. *“Ik vind de terminologie altijd zo negatief. Ik vind eigenlijk de middelen die ervoor vrij gekomen zijn hartstikke mooi maar van mij mogen ze ‘middelen om werkplezier te vergroten’ heten, in plaats van de nadruk op werkdruk te leggen, dat vind ik zo besmettelijk. Dan hebben we allemaal ineens onevenredig last van werkdruk. Iedereen vindt het fijn als er middelen komen waardoor je werk leuker wordt en je jezelf kunt richten op je échte werk. Dan kun je zeggen: heb je minder werkdruk of minder druk werk? Ik denk dat als je zegt: je moet dit en dat, of dat je juist zelf mag bepalen en verantwoordelijk kan zijn, dat dat wel bepalend is voor het gevoel van werkdruk” (schoolleider)*. Een andere schoolleider zegt: *“Druk is er eigenlijk altijd in enige mate, hoort bij werken en betekent niet per se een last. We moeten ervoor waken dat werkdruk en het daarover hebben een hype wordt.”*

Als we verschillende typen scholen met elkaar vergelijken, valt op dat het thema werkdruk significant meer leeft op scholen in de G40¹¹ (Figuur 2.6). In welke mate het voor de respondenten persoonlijk leefde, verschilt per functie. Voor leraren leefde het thema werkdruk in het schooljaar 2017-2018 aanzienlijk sterker dan voor schoolleiders of overig personeel¹² (Figuur 2.7).

Figuur 2.10 In welke mate leefde het thema werkdruk op uw school in het schooljaar 2017-2018?
Uitgesplitst naar gemeentegrootte



Figuur 2.11 In welke mate leefde het thema werkdruk voor u zelf in het schooljaar 2017-2018?
Uitgesplitst naar functie



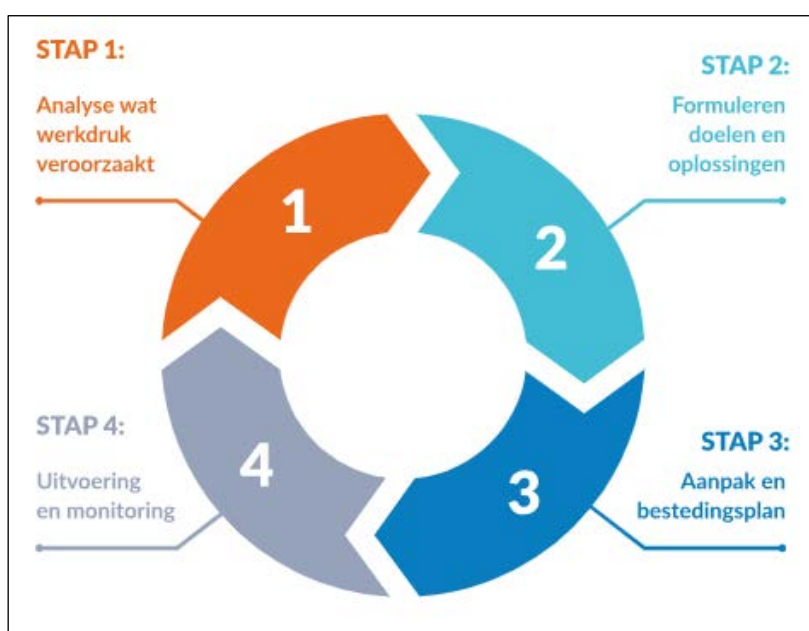
¹¹ $\chi^2(8) = 40.37; p < .00$.

¹² $\chi^2(6) = 25.00; p < .00$.

3 Het proces rondom de werkdrukaanpak

Om werkdruk aan te pakken en te komen tot een gezamenlijk plan moesten scholen verschillende stappen doorlopen. Het Arbeidsmarktplatform PO heeft een stappenplan opgesteld om scholen daarbij te ondersteunen (zie Figuur 3.1)¹³. Het idee was dat teams eerst een analyse gingen maken van wat bij de teamleden de belangrijkste oorzaken zijn van werkdruk (stap 1). De uitkomsten van die analyse zouden dan de basis vormen voor het in onderling gesprek gezamenlijk formuleren van oplossingsrichtingen (stap 2). Op basis van de gekozen oplossingsrichting(en) stelden teams vervolgens een plan van aanpak op met een planning, een verdeling van taken en verantwoordelijkheden en het benodigde budget (stap 3). Daarna moest het een en ander geïmplementeerd worden en na verloop van tijd zouden de teams kijken of de gekozen interventie(s) de beoogde vermindering van de werkdruk oplevert (stap 4).

Figuur 3.1 Stappenplan om werkdruk aan te pakken



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

3.1 Oorzaken van werkdruk

Een ruime meerderheid van de scholen (84%) heeft de eerste stap van de cyclus doorlopen. Ze hebben geanalyseerd wat oorzaken zijn van werkdruk. Een klein deel van de scholen heeft deze stap

¹³ <https://www.platformwerkdrukpo.nl/>.

overgeslagen. Uit de casestudies blijkt dat sommige scholen minder of geen aandacht hebben besteed aan het achterhalen van oorzaken van werkdruk, omdat zij deze stap hebben geïntegreerd in de fase waarin zij de keuze maken waaraan zij de werkdrukmiddelen willen besteden. Daarbij stellen zij zich de vraag wat kan helpen om werkdruk te verlichten of wat zij graag zouden willen doen met het bedrag. Ook is het voor een aantal scholen al voldoende duidelijk waar de werkdruk vandaan komt, doordat zij dit al veel langer in kaart brengen door gesprekken met het team te voeren, op basis van informatie uit functioneringsgesprekken en/of door eigen onderzoek te doen. Zij vinden het zinvoller om in het gesprek met het team direct over te gaan naar oplossingen en mogelijkheden om werkdruk te verlichten. Een enkele school gaf aan niet veel werkdruk te ervaren. Een andere, aanvullende verklaring voor het niet doorlopen van de eerste stap van de cyclus is dat in enkele gevallen geen betrokkenheid van het team bij het werkdrukproces heeft plaatsgevonden. Uit informatie uit de casestudies blijkt dat de schoolleider in deze situaties een voorstel heeft gedaan waarop het team kon reageren (bijvoorbeeld het behouden van kleinere klassen), of dat het bestuur heeft bepaald waarvoor de middelen zijn ingezet (bijvoorbeeld het aannemen van een onderwijsassistent).

We hebben in onze enquête gevraagd welke onderwerpen in het proces zijn aangemerkt als oorzaak van werkdruk. In meting 1 hebben de schoolleiders gemiddeld meer onderwerpen genoemd dan in meting 2. De percentages in Tabel 3.1 verschillen daardoor, terwijl de volgorde van meest tot minst genoemde onderwerpen bijna niet verandert. De onderwerpen die over beide metingen het meest worden genoemd zijn:

- leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag;
- groeps-, handelings- en ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren;
- leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren.

Welke onderwerpen worden aangemerkt als oorzaak, verschilt naargelang het schooltype. In beide metingen worden klassengrootte¹⁴ en het organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen¹⁵ vaker als oorzaak genoemd op scholen voor (speciaal) basisonderwijs dan op scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs.

¹⁴ Meting 1: $X^2(1) = 6.42$; $p = .01$. Meting 2: $X^2(1) = 11.33$; $p < .00$.

¹⁵ Meting 1: $X^2(1) = 5.59$; $p = .02$. Meting 2: $X^2(1) = 8.36$; $p < .00$.

Tabel 3.1 Welke van de volgende onderwerpen zijn op uw school aangemerkt als oorzaken van werkdruk?

	Meting 1		Meting 2	
	(S)bao	(V)so	(S)bao	(V)so
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	72%	67%	66%	52%
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	75%	80%	66%	69%
Klassengrootte	*61%	27%	***58%	31%
Groepsplannen/handlingsplannen/ ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	73%	80%	66%	59%
Rapporten schrijven	46%	27%	34%	31%
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback	61%	40%	51%	43%
Communicatie met ouders	37%	33%	30%	29%
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten	28%	20%	17%	17%
Overdracht naar nieuwe groep	8%	20%	12%	9%
ICT voorzieningen	20%	27%	24%	36%
Eenduidigheid van teamafspraken	23%	20%	13%	14%
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	23%	27%	20%	29%
Vergaderen	34%	20%	27%	22%
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	42%	67%	40%	40%
Lessen voorbereiden	29%	47%	24%	26%
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, Paasontbijt, avondvierdaagse)	*46%	13%	**43%	21%
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	19%	7%	19%	12%
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	30%	40%	23%	31%
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	17%	27%	21%	12%
Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	50%	53%	45%	52%
Verantwoording (intern en extern)	23%	40%	14%	14%
Anders	8%	20%	11%	9%
Totaal aantal respondenten	101	15	119	58

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,005

Respondenten uit de casestudies geven aan dat de mate van ervaren werkdruk afhangt van de werk- en privé-situatie, de houding en de vaardigheden van een persoon. "Bij gelijke belasting kan het voor de ene persoon zwaarder zijn dan voor de andere persoon. Ook verschilt het per persoon welke taak men als 'zwaar' ervaart. Voor de een zit het 'm in de administratie, een ander voelt het bij de lesvoorbereiding of wil dat de ontwikkelingsperspectieven perfect geschreven worden" (schoolleider). Sommigen kunnen goed 'nee' zeggen en het werk loslaten als zij naar huis gaan, anderen kunnen dat minder goed.

Wat de werksituatie betreft zijn er leraren die structureel overwerken. *“Je merkt dat de taak zoals wij hem uitvoeren niet binnen de uren die je krijgt past. Dat is al jaren zo. We zijn er allemaal wel aan gewend dat je in de avonduren nog moet werken. Je doet dat gewoon, omdat het moet” (leraar).* De mate van ervaren werkdruk is ook afhankelijk van de sfeer in het team. *“Als je als team een beetje in de mineur zit, wordt werkdruk ook sterker ervaren. Daarom hebben we veel geïnvesteerd in werkplezier” (schoolleider).*

Werkdruk in het onderwijs is veel genoemd in de media en sommige schoolleiders denken dat dat een bevestigende rol speelt. *“Uiteindelijk is het ook onze taak om te doen waarvoor je aangesteld bent dus we moeten niet alles op werkdruk gooien. We moeten daar zelf ook iets in doen en beredeneerde keuzes maken en prioriteiten stellen, bijvoorbeeld in de administratie” (schoolleider).*

Een andere schoolleider zegt: *“Het zit in je systeem om te zeggen: we hebben het zo zwaar. Je kunt ook zeggen: we hebben een fantastische baan want we werken lekker met kinderen, zitten lekker buiten, hebben sportdag, dagjes weg en studiedagen. Is toch anders dan ander werk...”*

Net als bij de resultaten van het vragenlijstonderzoek komen extra ondersteuning en zorg voor leerlingen ook in de casestudies prominent naar voren als oorzaken van werkdruk. Het gaat om extra ondersteuning bij gedrag en op cognitief gebied en het speelt zowel in het regulier als het speciaal onderwijs. *“Door passend onderwijs is de verantwoordingsdruk toegenomen, evenals de verschillen in de klas” (schoolleider).* Volgens leraren zijn er sinds de invoering van passend onderwijs meer leerlingen die voorheen naar het speciaal onderwijs zouden gaan, maar nu binnen het regulier onderwijs blijven¹⁶. Ook ervaren zij een toename van complexe problematiek bij leerlingen¹⁷. Administratie wordt ook vaak genoemd als oorzaak van werkdruk. Het kan gaan om het schrijven van groeps- en individuele plannen en ontwikkelingsperspectieven, het invoeren van toetsgegevens, maar ook administratie rond de financiering van extra ondersteuning. Specifiek voor scholen voor speciaal onderwijs geldt dat zij met leerlingen uit verschillende gemeenten en samenwerkingsverbanden te maken hebben en daardoor met verschillende regels en procedures die vaak ook nog regelmatig veranderen.

Verder komen het geven van lessen waar leraren weinig affiniteit mee hebben (bijvoorbeeld muziek) en problemen met ICT of te weinig digitale/computervaardigheden als oorzaken van werkdruk naar voren. Groepsgrootte speelt ook een rol, zowel in het regulier als in het speciaal onderwijs. Het begeleiden van leerlingen vraagt veel aandacht in het speciaal onderwijs, ook al zijn de groepen daar relatief klein. Veel leraren spreken van piekmomenten in werkdruk, bijvoorbeeld rond de rapportgesprekken. Schoolleiders ervaren vooral druk rond het regelen van vervanging bij ziekte van personeel. Het lerarentekort en de uitbraak van COVID-19 spelen hierbij een grote rol.

Vernieuwing in het onderwijs kan ook werkdruk veroorzaken, maar dat verschilt van persoon tot persoon. *“Wij hebben altijd wat dingen op de rails, proberen veel te vernieuwen. Nieuwe methodes, maar ook nieuwe denkwijzen. Sommigen vinden dit heerlijk maar anderen zien het als werkdruk. Die hebben het gevoel dat ze op teveel terreinen er moeten staan. Er zijn ook mensen die er energie uit*

¹⁶ Feitelijk gezien is er een jarenlange daling van het aantal leerlingen in het so (en sbo) geweest en is het aantal vanaf 2016 juist weer gestegen door meer instroom vanuit het reguliere basisonderwijs en leerlingen die voor het eerst onderwijs krijgen. Wel zijn er regionale verschillen in de aantallen. Zie: *Trends in passend onderwijs 2011-2019*. DUO Informatieproducten. Borggreve & De Lange, 2020, p.4., en *Evaluatie passend onderwijs. Eindrapport mei 2020*. Ledoux & Waslander, 2020, p. 18 en p. 31.

¹⁷ Er zijn aanwijzingen dat de aard en de complexiteit van ondersteuningsbehoeften van leerlingen veranderd zijn. Er zijn – volgens leraren zelf – niet méér leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften in het regulier onderwijs terechtgekomen. Zie: *Evaluatie passend onderwijs. Eindrapport mei 2020*. Ledoux & Waslander, 2020, p. 23.

halen. Kan ook positief ervaren worden, maar als je kijkt naar de gemiddelde leerkracht hier, die werkt echt gewoon meer uren dan zou moeten” (schoolleider).

Leraren geven verder aan dat zij contact met ouders regelmatig als stressvol en daardoor als werkdrukverhogend ervaren. Vaak gaat het om situaties waarbij er zorgen zijn om een leerling en de visies van school en ouders niet overeenkomen. Soms zijn ouders overbelast. Veeleisende, kritische ouders geven de leerkracht een gevoel van gebrek aan vertrouwen. *“Steeds meer ouders wachten niet de rapportgesprekken af, maar komen zelf regelmatig langs. Dat vraagt meer tijd dan er beschikbaar is en zorgt voor onzekerheid over hoe de leerkrachten ermee om moeten gaan”* (leraar).

Dat het onderwijs ‘overal iets aan moet doen’ draagt ook bij aan werkdruk. *“Burgerschapsonderwijs, seksuele voorlichting, maatschappelijke problemen zijn de verantwoordelijkheid van de scholen. Leraren hebben het verantwoordelijkheidsgevoel om alles op zich te nemen, maar op een gegeven moment gaat dat niet meer”* (leraar). Soms is er een keuze om iets extra’s wel of niet te doen. *“Doordat we een klein en enthousiast team zijn, willen we soms te veel doen en wordt niet lang genoeg nagedacht over of dat wel kan qua drukte. Niemand stemt tegen omdat iedereen enthousiast is. Dat is leuk, maar niet altijd handig”* (leraar). Een andere leraar vertelt: *“Ik kreeg een mailtje van een moeder dat donderdag, mijn vrije dag, toch het beste uitkwam voor een gesprek. Maar dat doe ik niet meer. Maar heb ik vroeger wel altijd gedaan, even terugkomen voor dat soort dingen”*.

Tot slot geven veel leraren aan dat het bij werkdruk meestal niet om het lesgeven zelf gaat. Het is ‘alles eromheen’ en het verantwoordelijkheidsgevoel is groot. Een leraar verwoordt het als volgt: *“Je moet eigenlijk een beetje kunnen toveren met veel kinderen in je klas. Je hebt een enorme verantwoording, want je moet ze onderwijs bieden. Je wilt het beste uit ze halen dus je moet didactisch goed bezig zijn en verantwoord. Je moet pedagogisch, psychologisch goed voor ze zorgen en ze allemaal afzonderlijk zien en horen en het juiste geven op het juiste moment”* (leraar).

3.2 Proces van ontwikkeling, keuze en monitoring

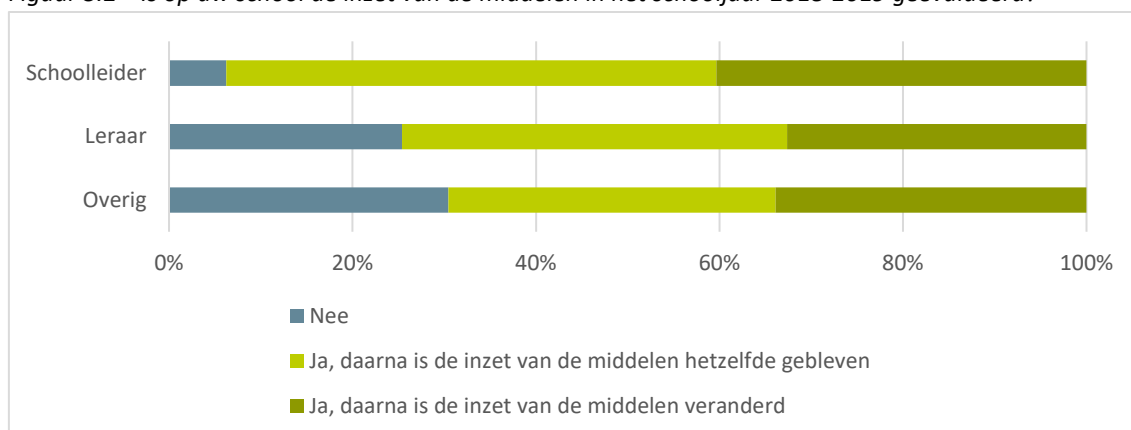
Vervolgens moesten de schoolteams oplossingsrichtingen formuleren (stap 2), een plan opstellen (stap 3) en de gekozen maatregelen implementeren, monitoren en evalueren (stap 4). In Tabel 3.2 is te zien dat iedere stap volgens een ruime meerderheid van de schoolleiders is uitgevoerd. Opvallend is wel dat het percentage scholen dat een aanpak heeft gekozen hoger ligt dan de percentages scholen die oorzaken hebben geanalyseerd of oplossingsrichtingen hebben geformuleerd. Een deel van de scholen is dus aan de slag gegaan, zonder de eerste stappen van de cyclus te doorlopen. In de vorige paragraaf is hier vanuit de casestudies een mogelijke verklaring voor gegeven: de verschillende stappen zijn als het ware geïntegreerd uitgevoerd met de nadruk op de inzet van de middelen, vaak doordat oorzaken van werkdruk reeds bekend waren op de scholen. Daarnaast heeft iets meer dan de helft (56%) van de schoolleiders in 2019 alle vijf stappen uitgevoerd. Of de onderdelen zijn doorlopen hangt niet samen met schoolkenmerken.

Tabel 3.2 Welke onderdelen uit het proces rond de aanpak van werkdruk zijn op uw school doorlopen?

	Percentage
Oorzaken van werkdruk analyseren	84,3%
Doelen en oplossingen formuleren	78,6%
Aanpak kiezen en bestedingsplan maken	91,4%
Uitvoeren van de aanpak	82,9%
Monitoren en evalueren	67,1%
Totaal	140 schoolleiders

De processtap die in 2019 nog het minst vaak was uitgevoerd was het monitoren en evalueren van de aanpak. Van de schoolleiders gaf 67% aan deze stap te hebben doorlopen. In de tweede meting hebben we aan alle respondenten gevraagd of de inzet van de middelen sinds het schooljaar 2018-2019 is geëvalueerd (Figuur 3.2). Van de schoolleiders geeft 94% aan dat het is gebeurd. Het team ziet dit echter anders¹⁸. Daarvan geeft meer dan een kwart aan dat er geen evaluatie heeft plaatsgevonden. Als er een evaluatie heeft plaatsgevonden heeft dat in bijna de helft van de gevallen (44%) geleid tot een verandering in de inzet van de middelen.

Figuur 3.2 Is op uw school de inzet van de middelen in het schooljaar 2018-2019 geëvalueerd?



Een derde van de schoolleiders gaf aan dat ze in het proces hulpmiddelen, informatie of begeleiding hebben gebruikt (Figuur 3.3). Uit de open antwoorden van onze meting blijkt dat ze bijvoorbeeld voor informatie de websites van de PO-Raad en het ministerie van OCW hebben bezocht, dat ze een voorlichting hebben bijgewoond van hun bestuur of gebruik hebben gemaakt van een rekentool van de vakbond. Een enkele school heeft ook een externe expert ingeschakeld. We hebben ook gekeken of het gebruik hiervan samenhangt met het proces, de gekozen aanpak of het draagvlak daarvoor, maar dit blijkt niet het geval.

¹⁸ $\chi^2(4) = 38.21; p < .00.$

Tabel 3.3 Welke hulpmiddelen, informatie of begeleiding zijn op uw school gebruikt bij het proces rond de werkdrukaanpak?

	Frequentie	Percentage
We hebben geen hulpmiddelen, informatie of begeleiding gebruikt	68	57,6%
We hebben wel hulpmiddelen, informatie of begeleiding gebruikt	41	34,7%
Weet ik niet	9	7,6%
Totaal	118	100,0%

Respondenten uit de casestudies vertellen dat de school het werkdrukproces zelf kan vormgeven. Soms hebben schoolleiders informatie van de vakbond gebruikt. Rechtstreekse informatie aan leraren ontbreekt volgens hen. *“Jonge leraren hebben weinig affiniteit met de vakbond. Doordat rechtstreekse informatie aan leraren ontbreekt, is de informatiestroom over deze gelden afhankelijk van de schoolleider. Gezien de grootte van het bedrag zou directe informatie aan leraren, bijvoorbeeld vanuit het ministerie, wenselijk zijn”* (schoolleider). Processtappen vonden meestal plaats door middel van een of meer bijeenkomst(en) met het gehele team, al dan niet in het kader van het werkverdelingsplan. Sommige scholen hebben bijvoorbeeld (ook) met bordsessies gewerkt en/of een vragenlijst onder het personeel uitgezet.

In 2019 hebben we aan schoolleiders gevraagd hoe ten behoeve van het schooljaar 2019-2020 over de inzet van de middelen wordt besloten (Figuur 3.4). Schoolleiders in het basisonderwijs gaven in de meeste gevallen aan dat ze dat binnen het kader van het werkverdelingsplan gaan doen¹⁹. Terwijl het in het speciaal onderwijs toen vaak nog niet duidelijk was.

Tabel 3.4 Hoe wordt ten behoeve van het komende schooljaar over de inzet van de middelen uit het werkdrukakkoord besloten?

	(S)bao		(V)so	
	Frequentie	Percentage	Frequentie	Percentage
Dat doen we los van het werkverdelingsplan voor 2019-2020	17	16,3%	2	15,4%
Dat doen we binnen het kader van het werkverdelingsplan 2019-2020	71	68,3%	4	30,8%
Het is nog niet duidelijk hoe dat gaat plaatsvinden	13	12,5%	7	53,8%
Anders	3	2,9%	0	0%
Totaal	104	100%	13	100%

3.3 Rol van betrokken partijen

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. We hebben aan de schoolleiders gevraagd van welke personeelsleden de werkdruk in het proces is besproken. In Tabel 3.5 staat per

¹⁹ $\chi^2(3) = 14.47; p < .00$

functie het percentage scholen indien zij een werknemer in die functie in dienst hebben. De werkdruk van leraren, intern begeleiders en onderwijs- of klassenassistenten is op de meeste scholen besproken. Daarnaast hebben we ook onderzocht in hoeverre het verschilt per schooltype. In de gesprekken op (v)so-scholen ging het vaker dan op (s)bao-scholen over de werkdruk van behandelaars²⁰, administratief medewerkers²¹ en ambulante begeleiders²².

Tabel 3.5 *Ging het in de gesprekken over de werkdruk van de volgende personeelsleden?*

	Meting 1		Meting 2	
	Percentage: Ja	N (aantal schoolleider)	Percentage: Ja	N (aantal schoolleiders)
Leerkrachten	100%	129	99%	166
Intern begeleider(s)	80%	126	74%	140
Onderwijs- en klassenassistent(en)	70%	105	78%	125
Vakleerkrachten	55%	80	69%	101
Schoolleiding	52%	122	36%	140
Remedial Teacher(s)	45%	58	27%	51
Administratief medewerker(s)	40%	96	43%	106
Conciërge(s)	32%	94	44%	94
Behandelaar(s) (bijvoorbeeld logopedist of orthopedagoog)	19%	62	35%	69
Ambulant begeleiders(s)	15%	54	13%	47
Stagiaire(s)	7%	84	7%	74
Anders	4%	129	33%	6
Totaal	100%	129	99%	166

De werkdrukmiddelen zijn bedoeld voor het gehele personeelsteam dat op een school werkzaam is. Wat opviel in de casestudies is dat het woord 'team' soms onduidelijk is. Het is niet altijd duidelijk of hiermee bedoeld wordt op het team van leraren of het gehele team met personeel dat werkzaam is op school. Dit kan ertoe leiden dat op een school ten onrechte het idee bestaat dat de middelen enkel voor het onderwijzend personeel bedoeld zijn, terwijl andere personeelsleden wellicht ook werkdruk ervaren.

In de eerste meting hebben we vervolgens aan de schoolleiders gevraagd welke personeelsleden input hebben geleverd, bijvoorbeeld door middel van gesprek, mail of een enquête (Tabel 3.6). In alle gevallen hebben de leerkrachten input geleverd. Daarna kwam de input het vaakst van intern begeleiders, schoolleiding en onderwijs- of klassenassistenten. Verder zien we in de analyses dat administratief medewerkers²³ en behandelaren²⁴ in het speciaal onderwijs significant vaker input hebben geleverd.

²⁰ Meting 1: $X^2(1) = 29.52$; $p < .00$. Meting 2: $X^2(1) = 17.08$; $p < .00$.

²¹ Meting 1: $X^2(1) = 4.18$; $p = .04$.

²² Meting 1: $X^2(1) = 3.83$; $p = .05$.

²³ $X^2(1) = 5.03$; $p = .03$.

²⁴ $X^2(1) = 24.12$; $p < .00$.

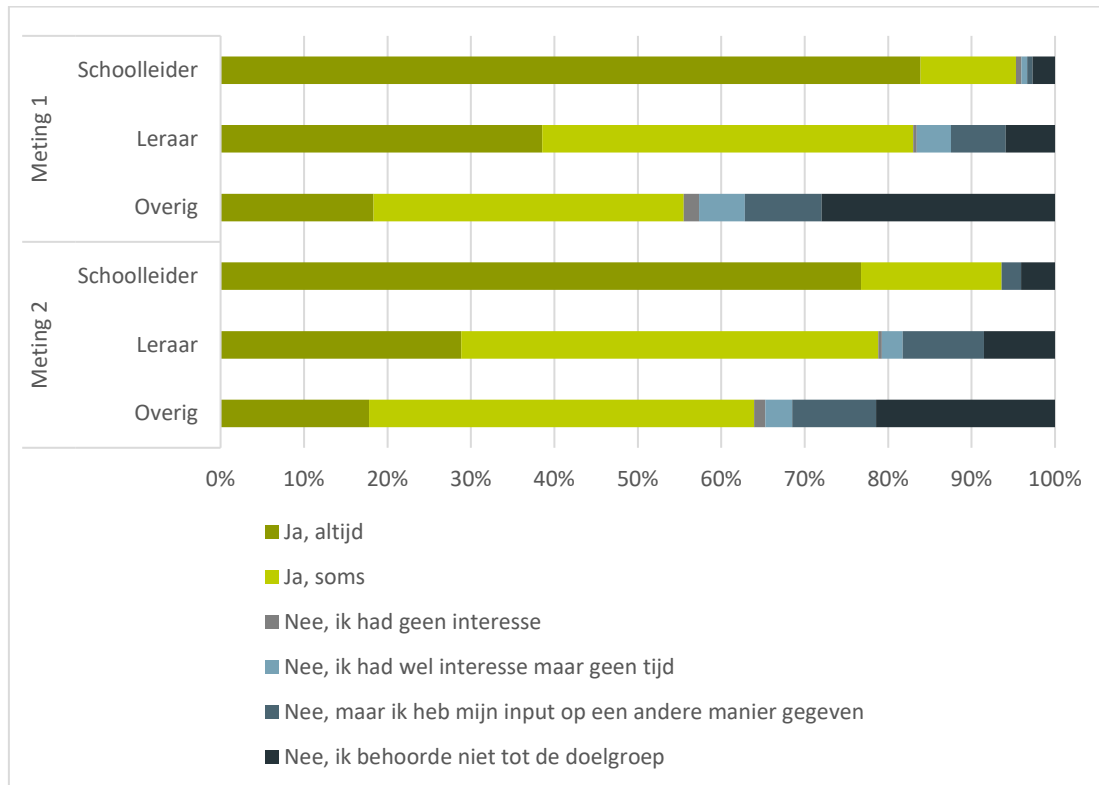
Tabel 3.6 Welke personeelsleden hebben input geleverd (bijv. d.m.v. gesprek, mail of een enquête)?

Meting 1		
	Percentage: Ja	N (aantal schoolleider)
Leerkrachten	100%	128
Intern begeleider(s)	94%	124
Schoolleiding	85%	124
Onderwijsassistent(en)/Klassenassistent(en)	75%	105
Vakleerkrachten	59%	76
Remedial Teacher(s)	50%	54
Administratief medewerker(s)	41%	93
Conciërge(s)	28%	90
Behandelaar(s) (bijvoorbeeld logopedist of orthopedagoog)	25%	57
Ambulant begeleiders(s)	16%	49
Stagiaire(s)	14%	85
Anders	6%	129
Totaal	100%	128

Daarnaast hebben we in beide metingen 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)²⁵. Schoolleiders geven het vaakst aan altijd aanwezig te zijn geweest, terwijl leraren en overig personeel vaker aangeven dat ze soms aanwezig waren. Leraren en overig personeel hebben in vergelijking met schoolleiders vaker op een andere manier input gegeven. Verder is interessant dat ongeveer een kwart van het overig personeel heeft geantwoord dat ze niet behoorde tot de doelgroep. Van de leraren heeft 6 (meting 1) à 9 (meting 2) procent dit aangegeven. Dat laatste is opmerkelijk omdat schoolleiders aangeven dat leraren altijd input hebben geleverd. Blijkbaar gaat het daarbij dan dus niet om alle leraren.

²⁵ Meting 1: $\chi^2(10) = 221.68$; $p < .00$. Meting 2: $\chi^2(10) = 191.73$; $p < .00$.

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



Over de tweede meting is bekend dat er in 1 op de 14 gevallen geen gesprek met het team heeft plaatsgevonden. Bij de tweede meting gaat het hierbij waarschijnlijk om een evaluatiegesprek, waarin bekeken wordt of de inzet van het eerste jaar gecontinueerd zal worden. Wanneer de inzet inderdaad gecontinueerd wordt zal een gesprek niet altijd nodig zijn, wat verklaart waarom dit gesprek de tweede meting niet altijd plaatsvindt.

Informatie uit de casestudies laat zien dat de schoolleider vaak optreedt als procesleider bij de aanpak van werkdruk. Op enkele scholen is juist besloten de schoolleider niet te laten deelnemen aan het proces, zodat oorzaken en oplossingen volledig vanuit het lerarenteam zouden komen. In deze laatste situatie speelde de PMR vaak een rol bij het initiëren van een bijeenkomst en/of het uitzetten van een vragenlijst onder het personeel. Ook blijkt dat veel schoolleiders de nadruk leggen op werkdruk van leraren en niet ook op de eigen werkdruk. Sommige schoolleiders geven aan dat ze geen of weinig werkdruk ervaren (in ieder geval minder dan leraren) of dat zij er anders mee omgaan en zo een voorbeeldfunctie hebben. Zo letten zij er goed op dat taken binnen werktijd worden gedaan. Dat betekent prioriteiten stellen en geen contact met collega's (mailen, appen) in de avonden of het weekend. De werkdruk van de schoolleider speelt dus meestal geen rol bij de keuze van scholen voor de wijze waarop werkdrukkiddelen worden ingezet.

Op nagenoeg alle scholen (98%) heeft de PMR ingestemd met het bestedingsplan. In de eerste meting gaven slechts drie schoolleiders aan dat dit niet het geval was. Op alle drie deze scholen lag het schoolgewicht hoger dan nul.

Meer dan de helft van de schoolteams heeft van hun bestuur volledige vrijheid gekregen om te bepalen waar de werkdrukkiddelen aan besteed moeten worden (Tabel 3.7). Bij ongeveer een vijfde van de

scholen heeft het bestuur vooraf geen eisen gesteld, maar hebben ze wel achteraf het voorstel van het team beoordeeld. Welke kaders dit inhoudelijk waren, is niet helemaal duidelijk geworden in het onderzoek. Wat in de casestudies terugkwam was bijvoorbeeld dat de besteding geen financieel risico voor het bestuur mocht opleveren of dat de middelen in het beoogde jaar volledig benut moesten worden. In enkele gevallen heeft het bestuur de bestemming van de werkdrukmiddelen bepaald, zonder overleg met de schoolleider, leraren en ondersteunend personeel. Uit de casestudies blijkt dat er in deze situaties meer aan de hand is, zoals een verstoorde communicatie vanuit het bestuur, financiële problemen, grote veranderingen zoals een fusie et cetera. Het personeel op deze scholen heeft bij het management aangegeven ontevreden te zijn over deze gang van zaken. Soms betrof het alleen het eerste jaar dat werkdrukmiddelen beschikbaar kwamen en is het proces het tweede jaar verlopen zoals bedoeld. In een ander geval is het tot op heden onduidelijk hoe de werkdrukmiddelen worden ingezet.

Tabel 3.7 Hoe heeft u afgestemd met uw bestuur? Welke omschrijving past het best bij uw situatie?

	Meting 1		Meting 2	
	Frequentie	Percentage	Frequentie	Percentage
Het bestuur heeft vooraf kaders en criteria aangegeven waarmee ons team rekening moest houden.	23	19,5%	22	12,8%
Het bestuur heeft vooraf geen eisen gesteld maar heeft het voorstel van ons team beoordeeld.	25	21,2%	41	23,8%
Het bestuur heeft ons team volledige vrijheid gegeven.	62	52,5%	99	57,6%
Het bestuur heeft voor (een deel van) de werkdrukmiddelen de bestemming bepaald.	4	3,4%	3	1,7%
Anders	4	3,4%	7	4,1%
Totaal	118	100,0%	172	100,0%

3.4 Draagvlak

Daarnaast hebben we aan de respondenten gevraagd of er binnen de school draagvlak is voor de gekozen maatregelen (Tabel 3.8). Hieruit blijkt opnieuw dat de schoolleiding vanuit een ander perspectief naar het proces kijkt dan het team²⁶. Een ruime meerderheid van de schoolleiders heeft de indruk dat er een breed draagvlak is. Terwijl teamleden naar verhouding vaker aangeven dat er een beperkt draagvlak is of dat het draagvlak nagenoeg ontbreekt.

Tabel 3.8 Is er draagvlak voor gekozen oplossing(en) binnen uw school?

	Schoolleider	Leraar	Overig
Ja, een breed draagvlak	88,5%	56,3%	42,8%
Ja, een beperkt draagvlak	9,0%	25,1%	27,2%
Nee, nauwelijks tot geen draagvlak	0%	5,0%	3,9%
Weet ik niet	2,5%	13,5%	26,1%
Totaal aantal respondenten	122	378	180

²⁶ $\chi^2(6) = 78.85; p < .00$.

Mogelijk kan dit worden verklaard doordat schoolleiders in vergelijking met de teamleden het zelf ook vaker helemaal eens zijn met de gekozen aanpak (Tabel 3.9)²⁷. Leeftijd blijkt daarnaast ongeacht de functie ook van invloed op de mate waarin men het eens is met de gekozen maatregelen²⁸. Naarmate men ouder is, is men positiever.

Tabel 3.9 Bent u het zelf eens met de gekozen aanpak op uw school?

	Schoolleider	Leraar	Overig
Geheel eens	57,0%	20,9%	22,4%
Grotendeels eens	35,5%	53,7%	48,3%
Eens noch oneens	4,1%	16,9%	16,8%
Grotendeels oneens	2,5%	5,4%	9,1%
Oneens	0,8%	3,1%	3,5%
Totaal aantal respondenten	121	350	143

Vanuit de casestudies weten we dat er op sommige scholen volledige overeenstemming is over de inzet van de werkdrukmiddelen (bijvoorbeeld een vakleerkracht gym). *“Door het gesprek vooraf goed te voeren is gezorgd voor draagvlak. Het is een gezamenlijk proces geweest, in goed overleg waarbij eigenlijk iedereen de gekozen oplossing als eerste keus heeft gehad”* (leraar). Op andere scholen is dat niet het geval en is er bijvoorbeeld een top 3 gemaakt, waarbij de middelen naar de meest gekozen oplossing voor werkdruk zijn gegaan. Dat kan verklaren waarom niet alle leraren en in mindere mate schoolleiders het eens zijn met de gekozen aanpak. *“Er zijn keuzes gemaakt de afgelopen jaren over wat we met de middelen hebben gedaan waarvan ik soms denk: dat hoeft van mij niet”* (leraar). Een aanvullende verklaring wordt gevormd door de situaties waarin de schoolleider of het bestuur bepaald heeft waaraan de middelen besteed (mogen) worden.

²⁷ $\chi^2(8) = 68.11; p < .00.$

²⁸ $\chi^2(16) = 31.19; p = .01.$

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

1. leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag;
2. leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren;
3. groeps-, handelings- en ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren;
4. klassengrootte;
5. toetsen, toets administratie, nakijken en feedback.

In het vorige hoofdstuk (paragraaf 3.2) bleek dat een evaluatie op een school in bijna de helft van de gevallen leidt tot een verandering in de inzet van de middelen. We hebben daarom onderzocht of de middelen in meting 1 voor andere oorzaken worden ingezet dan in meting 2. De percentages in Tabel 4.1 zijn gewogen naar sector, zodat we de inzet tussen meting 1 en 2 kunnen vergelijken. In de tabel is te zien dat bij veel oorzaken het percentage scholen in meting 2 hoger ligt. Mogelijk betekent dit dat de middelen in het schooljaar 2019-2020 meer gefragmenteerd zijn ingezet dan in het schooljaar 2018-2019. De oorzaken waar scholen met name vaker middelen voor inzetten zijn leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte, zowel op het gebied van leren als gedrag. De enige oorzaak waar scholen in meting 2 minder vaak middelen voor inzetten is het schrijven van rapporten.

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

	Meting 1	Meting 2	Vershil
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	43%	57%	14%
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	33%	47%	14%
Groepsplannen/handelingsplannen/ ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	36%	44%	8%
Klassengrootte	36%	43%	7%
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback	31%	34%	3%
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	24%	28%	4%
Rapporten schrijven	26%	21%	-5%
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, Paasontbijt, avondvierdaagse)	15%	22%	7%

	Meting 1	Meting 2	Vershil
Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	14%	23%	9%
Lessen voorbereiden	13%	17%	4%
ICT voorzieningen	10%	17%	7%
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	10%	10%	
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	9%	11%	2%
Communicatie met ouders	6%	11%	5%
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	5%	11%	6%
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten	6%	8%	2%
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	2%	8%	6%
Overdracht naar nieuwe groep	2%	7%	5%
Eenduidigheid van teamafspraken	4%	4%	
Vergaderen	3%	5%	2%
Verantwoording (intern en extern)	3%	5%	2%
Anders	8%	13%	5%
Totaal	33	57,58	

Uit de casestudies blijkt dat het al dan niet wijzigen van de manier waarop de middelen worden besteed ook een praktische oorzaak kan hebben. Zo kan het besteden van de middelen aan de formatie direct gevolgen voor de langere termijn met zich meebrengen. *“Wanneer je een onderwijsassistent aanneemt leidt dat bijvoorbeeld op een gegeven moment tot een arbeidsovereenkomst, wat het lastig maakt. Materiaal kun je afschrijven, maar een onderwijsassistent wordt structureel. Dat heeft consequenties, zeker wanneer het geld stopt” (schoolleider).* Het investeren in materiaal in plaats van personele inzet geeft juist ruimte om een jaar later opnieuw te bekijken waar het geld aan besteed kan worden. *“Uit de analyse is gekomen dat iedereen een afsluitbare kast wilde hebben in de klas en die zijn er gekomen. Daarvan hebben wij zelfs het idee dat het een goede besteding is; hij is namelijk eenmalig en klaar en we hoeven niet volgend jaar weer zoveel geld uit te geven aan een kast. En we gaan geen verplichting aan met een kast, zoals met personele inzet” (schoolleider).*

Scholen hebben de werkdrummiddelen op verschillende manieren ingezet. We hebben daarom onderzocht of er een relatie is met de schoolkenmerken: schooltype, gemeentegrootte en schoolgewicht. Een overzicht van alle oorzaken staat in Bijlage 2 weergegeven. In het regulier onderwijs zetten scholen vaker middelen in voor leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren, klassengrootte, groepsplannen en dergelijke., rapporten schrijven en toetsen. Terwijl scholen in het speciaal onderwijs vaker middelen inzetten op het begeleiden van nieuwe collega's en invallers, onderwijsontwikkeling en ziekteverzuim van leraren. Scholen met een relatief hoog percentage achterstandsleerlingen zetten daarnaast vaker middelen in voor eenduidigheid van teamafspraken, communicatie met ouders en ziekteverzuim van leerkrachten. De inzet verschilt niet significant naar gemeentegrootte.

Wat opvalt in de casestudies is dat de werkdruk van de schoolleider niet altijd wordt meegenomen in het gesprek over en de inzet van de werkdrummiddelen. Enerzijds zijn de leraren (en soms ook de schoolleider) zich simpelweg niet bewust van de mogelijkheid. *“Hier is totaal niet bij stilgestaan, de focus lag meteen op de werkdruk van het team. Ik ervaar zeker werkdruk, maar in pieken en dalen”*

(schoolleider). Ook het onderwijzend personeel staat hier niet altijd bij stil. “Nee, hier is niet naar gekeken. Er is ook nooit bedacht dat dat ook met dit geld zou kunnen. Het team weet zeker dat hij ook veel werkdruk heeft, maar misschien moet zijn werkdruk op een andere manier aangepakt worden” (leraren). Anderzijds is de schoolleider zich soms wel bewust van de mogelijkheid om de middelen aan de eigen werkdruk te besteden, maar gebeurt dit bewust niet. “Ik heb niet aan mijn eigen werkdruk gedacht, omdat we de middelen echt wilden inzetten voor op de werkvloer. Als het team op de werkvloer tevreden is, scheelt dat uiteindelijk ook voor de directeur” (schoolleider).

In de eerste meting gaf een ruime meerderheid van de schoolleiders aan dat ze de werkdrukmiddelen hebben besteed aan de inzet van extra personeel (Tabel 4.2). Uit de open antwoorden blijkt dat het in de meeste gevallen gaat om een onderwijsassistent, vakleerkracht gym of flex- of invalleerkracht. Schoolleiders in het regulier basisonderwijs²⁹ gaven dit significant vaker aan en schoolleiders in de G4³⁰ juist minder vaak. Dit laatste kan een gevolg zijn van het gegeven dat het lerarentekort in de G4 groter is dan in andere delen van Nederland. Verder geeft één op de zeven schoolleiders aan dat ze met de middelen nieuwe materialen hebben aangeschaft en één op de tien dat ze de middelen ingezet hebben voor professionaliseringsactiviteiten.

Tabel 4.2 Waaraan zijn de werkdrukmiddelen op uw school het afgelopen jaar besteed (alleen in meting 1)?

	Percentage
Inzet van extra personeel	94,2%
Aanschaf van nieuw materiaal	14,9%
Professionaliseringsactiviteiten	11,6%
Overig	17,4%
Weet ik niet	2,5%
Totaal	121 schoolleiders

Daarnaast waren we benieuwd of schoolteams worden beperkt door externe factoren bij hun keuze voor maatregelen. Op de meeste scholen was dit niet het geval. De meerderheid van de schoolleiders geeft aan dat ze de middelen hebben ingezet zoals gewenst (Tabel 4.3). Echter, bij 1 op de 7 schoolteams kon de eerste keuze niet doorgaan. Onvoldoende budget was daarbij vaak de reden. Als andere reden is genoemd dat er gedurende het jaar een alternatieve oplossing was gevonden. Een school gaf bijvoorbeeld aan dat er nog andere middelen beschikbaar bleken voor de aanschaf van materialen, waardoor de werkdrukmiddelen ergens anders voor ingezet konden worden. Twee scholen noemen daarentegen ook als andere reden dat vanwege een terugloop in leerlingaantal de werkdrukmiddelen ingezet moesten worden om de groepen te kunnen blijven bemensen.

²⁹ $\chi^2(1) = 6.35$; $p = .01$.

³⁰ $\chi^2(2) = 7.14$; $p = .03$.

Tabel 4.3 U heeft zojuist aangegeven waar u de werkdrummiddelen voor heeft ingezet. Was dit ook uw eerste keuze (alleen in meting 1)?

	Percentage
Ja, de middelen zijn ingezet zoals gewenst (eerste keuze)	86%
Nee, de middelen zijn anders ingezet omdat er onvoldoende budget was voor de eerste keuze	8,3%
Nee, de middelen zijn anders ingezet omdat er geen extra personeel gevonden kon worden	1,7%
Nee, de middelen zijn anders ingezet om een andere reden	6,6%
Totaal	121 schoolleiders

Hoewel al is aangekondigd dat de werkdrummiddelen structureel zijn, voelen niet alle respondenten uit de casestudies deze zekerheid al voldoende, of is dit nog niet bekend bij hen. Deze onzekerheid kan op de scholen een beperking in de keuzevrijheid tot gevolg hebben. *“We willen nu gaan kijken of we extra personeel kunnen inzetten. Wat ons daarin beperkt, is dat de middelen nog niet structureel zijn. Ook een projectbaan weggeven gaat niet zo makkelijk. Dit is een belangrijk punt om mee te nemen in het onderzoek” (schoolleider).* Ondanks dat extra personeel inzet wellicht de beste optie lijkt te zijn, is dit niet altijd een realistische oplossing door het temporele karakter van de werkdrummiddelen.

We hebben ook onderzocht in hoeverre een beperkende keuze samenhangt met bepaalde schoolkenmerken. Op scholen in kleine gemeenten zijn de middelen significant vaker ingezet zoals gewenst³¹. Terwijl op scholen in de G4³², met denominatie Rooms-Katholiek³³ en onder een groot bestuur³⁴ significant vaker afgewezen moest worden van de eerste keuze. Dat er geen extra personeel gevonden kon worden speelde met name voor scholen in de G4 een rol.

Met name het lerarentekort, zeker in combinatie met COVID-19, komt tijdens de casestudies naar voren als externe factor die beperkend kan werken op de besteding van de werkdrummiddelen. Zo geeft een aantal respondenten aan dat de middelen idealiter aan personeel worden besteed, maar dat dit niet mogelijk is, omdat goed personeel moeilijk te vinden is. Ook komen bepaalde plannen niet goed tot uiting door het lerarentekort, zeker nu het ziekteverzuim groot is door COVID-19. De aangetrokken leraren of onderwijsassistenten moeten door de vele uitval volledige klassen overnemen, waardoor er geen tijd is voor bijvoorbeeld het vrijroosteren en vervangen van leraren. *“Maar het is corona-tijd dus de ambulante mensen moeten veel invallen in de klas. Dan krijgen ze 's ochtends een appje dat de ambulante tijd vervalt. [...] Momenteel heeft iedereen gewoon pech door corona. De inzet werkt nu niet ideaal, maar dat komt door corona” (leraar).*

Op één van de scholen uit de casestudies bleek krimp een beperkende factor in de besteding van de werkdrummiddelen. Door een daling van het leerlingenaantal na het eerste jaar dat de middelen voor het eerst beschikbaar kwamen, kon de keuze voor een extra leerkracht (parttime) en een conciërge niet gecontinueerd worden.

In het schooljaar 2018-2019 werden de beschikbare werkdrummiddelen in bijna alle gevallen (94%) volledig aangewend. Ongeveer 1 op de 20 scholen gaf aan dat ze de middelen slechts gedeeltelijk hadden uitgegeven. Redenen hiervoor zijn bijvoorbeeld dat men geen leraren kon vinden die de

³¹ $X^2(2) = 12.07$; $p < .00$.

³² Onvoldoende budget: $X^2(2) = 14.39$; $p < .00$. Geen extra personeel: $X^2(2) = 15.54$; $p < .00$.

³³ Onvoldoende budget: $X^2(3) = 8.80$; $p = .03$. Andere reden: $X^2(3) = 8.19$; $p = .04$.

³⁴ Andere reden: $X^2(3) = 9.82$; $p = .02$.

werkdrukvermindering wilden uitvoeren, dat het gewenste ICT materiaal niet voorhanden was of dat er meer geld voor het materiaal was begroot dan nodig. Ook op een van scholen uit de casestudies is het tweede jaar niet direct het volledige bedrag aan werkdrukmiddelen uitgegeven. De inzet waar het eerste jaar voor was gekozen werd niet gecontinueerd, maar het bepalen van de inzet van de middelen het daaropvolgende jaar, werd door de drukte voorafgaand aan de zomervakantie, op de lange termijn geschoven.

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. In de tweede meting gaven 7 van de 10 scholen aan dat dit het geval is. In de meeste gevallen resulteerde het in maatregelen die geen geld kosten, maar soms werden er ook andere middelen voor ingezet (Tabel 4.4). 31 procent van de scholen gaf aan dat het proces heeft geleid tot zowel kosteloze maatregelen als maatregelen die gefinancierd zijn met andere middelen.

Tabel 4.4 *Heeft dit proces geleid tot andere maatregelen die niet met de werkdrukmiddelen zijn gefinancierd (alleen in meting 2)?*

	Frequentie	Percentage
Ja, maatregelen die gefinancierd zijn met andere middelen	167	31%
Ja, maatregelen die geen geld kosten (bijv. teamafspraken)	285	52%
Nee	147	27%
Totaal	544	100,0%

Daarnaast hebben we onderzocht of er een relatie is met de verschillende schoolkenmerken. Op scholen met een schoolgewicht boven de 23 heeft het proces vaker geleid tot maatregelen die gefinancierd zijn met andere middelen dan op de scholen met geen of weinig schoolgewicht³⁵. Op (s)bao-scholen heeft het proces bovendien vaker geleid tot maatregelen die geen geld kosten³⁶.

In de eerste meting hebben we aan schoolleiders gevraagd voor welke oorzaken mogelijk andere maatregelen zijn genomen (Tabel 4.5). De zeven oorzaken waarvoor meer dan 1 op de 5 scholen andere maatregelen heeft ingezet zijn:

1. leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag;
2. vergaderen;
3. groeps-, handelings- en ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren;
4. communicatie met ouders;
5. eenduidigheid van teamafspraken;
6. organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen;
7. ziekteverzuim leerkrachten.

³⁵ $X^2(2) = 10.74; p < .00$

³⁶ $X^2(1) = 6.68; p = .01$

Tabel 4.5 Voor welke oorzaken zijn mogelijk andere maatregelen genomen (andere financiële middelen, teamafspraken e.d.) (alleen in meting 1)?

	Meting 1
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	28%
Vergaderen	26%
Groepsplannen/handelingsplannen/ ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	24%
Communicatie met ouders	22%
Eenduidigheid van teamafspraken	22%
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, Paasontbijt, avondvierdaagse)	22%
Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	22%
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	19%
ICT voorzieningen	18%
Verantwoording (intern en extern)	18%
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	17%
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	17%
Klassengrootte	16%
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback	16%
Overdracht en afstemming duo	16%
Overdracht naar nieuwe groep	16%
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	16%
Rapporten schrijven	15%
Lessen voorbereiden	15%
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	13%
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	12%
Anders	12%
Totaal	116 schoolleiders

Waarop scholen andere maatregelen (andere financiële middelen of teamafspraken) inzetten verschilt bijna niet naar schooltype, gemeentegrootte of schoolgewicht. Alleen op de eenduidigheid van teamafspraken wordt in het basisonderwijs vaker ingezet dan in het speciaal onderwijs³⁷.

Tijdens de casestudies komt ook het anders inrichten van vergaderingen en studiedagen vaak naar voren als kosteloze oplossing voor de vermindering van werkdruk. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het aantal vergaderingen te verminderen en vergaderpunten vaker digitaal, per mail of informeel te bespreken. Ook zijn er scholen waar alleen nog tijdens studiedagen wordt vergaderd, zodat dit niet meer aan het einde van reguliere schooldagen hoeft. Positieve geluiden horen we ook wanneer ervoor gekozen is om vergaderingen en studiedagen niet meer inhoudelijk te plannen, maar deze wanneer nodig te gebruiken voor administratieve werkzaamheden. Op deze manier hebben de leraren meer tijd en ruimte om de administratie bij te werken, buiten de reguliere lesdagen om.

³⁷ $\chi^2(1) = 4.73; p = .03$

Ook komt in de casestudies terug dat de scholen kritischer zijn geworden in het aanbieden van extra activiteiten gedurende het jaar. Zo worden niet meer alle activiteiten die in het verleden werden aangeboden elk jaar opnieuw georganiseerd op school. *“Ook wordt er sterk gelet op het aantal extra activiteiten per jaar. We doen er 2 à 3 per jaar, en het jaar erop weer andere activiteiten” (schoolleider).* Daarnaast is op een aantal scholen de invulling van de organisatie van activiteiten veranderd of weggehaald bij de leraren. *“Er zijn ook dingen op de schop gegaan. We hebben jaarfeestgroepen. Die zijn er veel, en er zijn veel tradities. Dan bestaat het gevaar dat het steeds groter en mooier wordt; en steeds meer werk. Dat zijn we nu weer meer aan het inkrimpen. Leraren houden zich daar niet meer mee bezig. De conciërge doet dat nu met de medewerker van de administratie en met ouders” (leraren).*

In hoofdstuk 3 hebben we laten zien dat een evaluatie van de inzet van de middelen in bijna de helft van de gevallen leidt tot een verandering van deze inzet. Op de scholen uit de casestudies blijkt dat een dergelijke evaluatie vaak plaatsvindt door met de betrokkenen opnieuw bij elkaar te gaan zitten of door hier een teamvergadering aan te wijden. Met de betrokkenen wordt in dat geval besproken hoe de inzet van de middelen bevallen is en of deze inzet gewijzigd moet worden. Tevens wordt benoemd dat de (P)MR hier een rol in kan hebben, bijvoorbeeld doordat de schoolleider met hen in gesprek gaat over de inzet van de middelen en de uitkomsten van de evaluatie. *“Er wordt een enquête gestuurd om de inzet te evalueren en ik ga daarover in gesprek met de MR. Daarnaast ben ik natuurlijk in gesprek met de teamleden, waarbij ik ook bespreek hoe het is met de werkdruk en of de inzet van de werkdrukmiddelen daarin helpt. Dat komt altijd aan bod in een cyclus. De evaluatie vindt jaarlijks plaats” (schoolleider).* Ook komt het voor dat de (P)MR zelf een actieve rol speelt in de evaluatie van de inzet van de middelen. *“Na het eerste jaar hebben we de mensen die de werkdrukverlaging uitvoeren (klassenassistent en leraar) als eerste geïnterviewd. Dat heeft de PMR gedaan in de laatste twee jaren. Daar is besproken hoe het hen is bevallen en wat hen opviel. Dat is meegenomen in een werkplan, dat de PMR ook weer goed moet keuren” (schoolleider).*

Wanneer ervoor gekozen wordt om de inzet van werkdrukmiddelen te wijzigen kan dit verschillende redenen hebben. Op een van de scholen wordt bijvoorbeeld aangegeven dat de inzet waar het eerste jaar voor gekozen is eigenlijk te duur bleek en niet effectief genoeg was. Na deze conclusie, is besloten de werkdrukmiddelen te ‘parkeren’ tot het moment dat er gezamenlijk bepaald wordt wat een goed alternatief is. Aan de andere kant kan een positieve ervaring ook juist een reden zijn tot een wijziging van de inzet van de middelen. *“Voor huidig schooljaar is besloten dat de gymleerkracht met financiering vanuit het schoolbestuur mag blijven [in plaats van met de werkdrukmiddelen] en het geld voor de werkdrukverlaging is gebruikt voor een extra leerkracht zodat de klassen klein kunnen blijven, gemiddeld 20 leerlingen in een groep” (leraren).*

5 De effecten van de werkdrukaanpak

In dit hoofdstuk staan de effecten van het werkdrukaanpak 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).

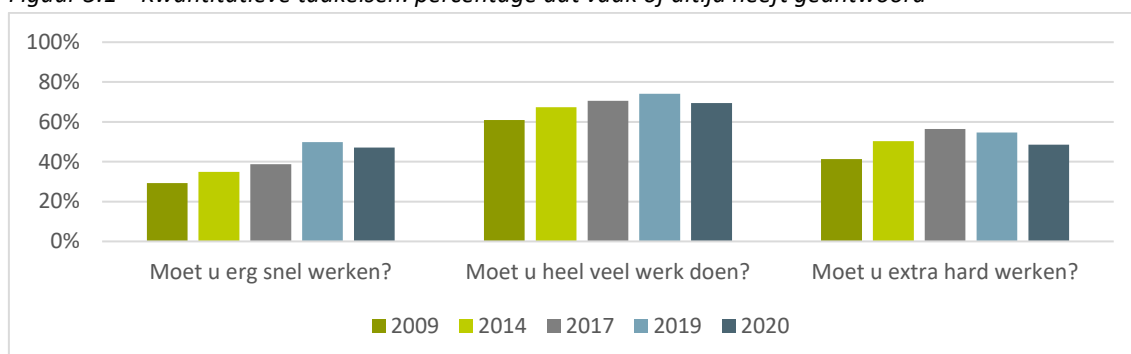
5.1 Werkdruk ten opzichte van eerdere jaren

In paragraaf 2.1 concludeerden we dat het onderwijspersoneel relatief zware taakeisen ervaart en dat dat niet wordt gecompenseerd door veel regelmogelijkheden. Door onze uitkomsten³⁸ te vergelijken met eerdere metingen van het TNO-model krijgen we een indruk of het werkdrukaanpak 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. Het aantal personeelsleden dat vaak of altijd extra hard moet werken is in 2020 zelfs met bijna 8 procentpunt gedaald ten opzichte van 2017. Het lijkt er daarmee op dat het werkdrukaanpak een positief effect heeft op de kwantitatieve taakeisen, maar dat het even duurt voordat dit effect zichtbaar wordt.

Figuur 5.1 Kwantitatieve taakeisen: percentage dat vaak of altijd heeft geantwoord³⁹



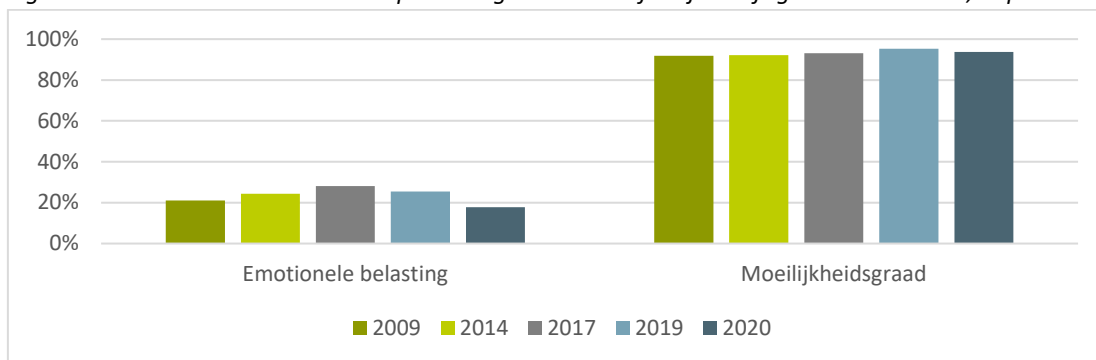
³⁸ De gegevens in deze paragraaf zijn gewogen naar functie en sector.

³⁹ Bron: 2009, 2014 en 2017: NEA door TNO/CBS; 2019 en 2020: Oberon

Kwalitatieve taakeisen

Naast kwantitatieve taakeisen blijkt dat het primair onderwijs ten opzichte van andere sectoren 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 de afgelopen twee jaar is dat aandeel afgenomen. Inmiddels ligt het percentage personeelsleden dat dit aangeeft zelfs iets lager dan in 2009. Dit lijkt erop te wijzen dat het werkdrukakkoord mogelijk de emotionele belasting binnen het onderwijs heeft verminderd. Wat betreft de moeilijkheidsgraad van het werk zien we niet een duidelijke verandering. Binnen het onderwijspersoneel is het aandeel dat het werk als cognitief zwaar ervaart tot en met 2019 toegenomen. In 2020 is er weliswaar sprake van een lichte daling, maar het aandeel ligt nog steeds hoger dan in 2017.

Figuur 5.2 Kwalitatieve taakeisen: percentage dat vaak of altijd heeft geantwoord. $\geq 2,5$ op schaal⁴⁰

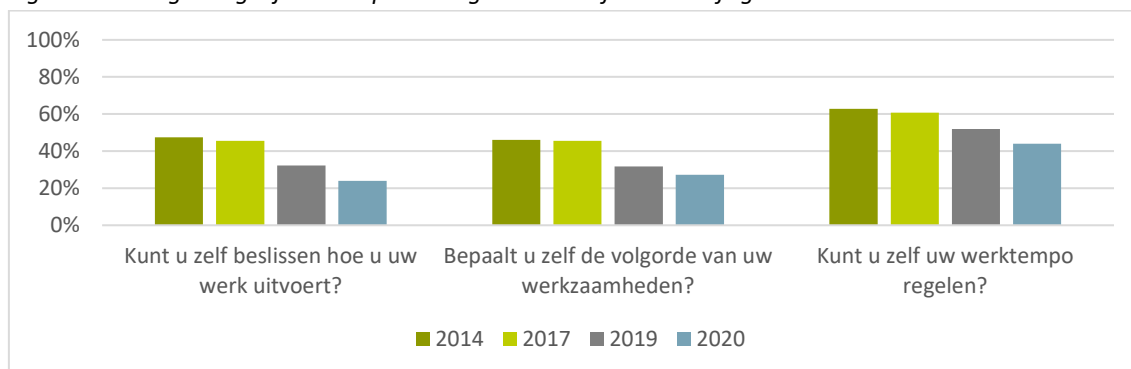


Regelmogelijkheden

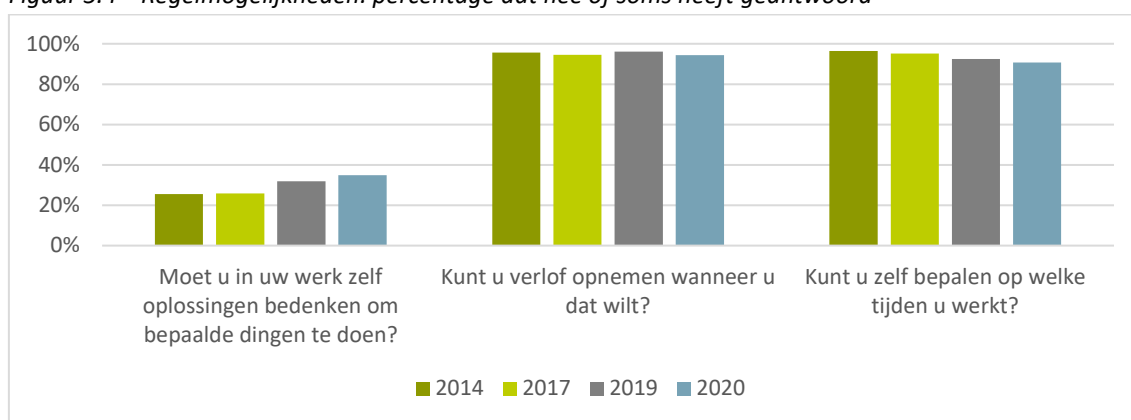
Het werkdrukakkoord lijkt daarnaast ook effect te hebben gehad op verschillende regelmogelijkheden. We zien in Figuur 5.3 dat het aandeel personeelsleden dat niet of slechts soms kan bepalen hoe ze hun werk uitvoeren, in welke volgorde, op welk tempo en welke tijden sinds 2019 serieus is gedaald. Ook het aandeel mensen dat aangeeft dat ze zelf oplossingen moeten bedenken neemt toe (Figuur 5.4). Dat alles wijst erop dat de regelmogelijkheden toenemen. Dat geldt niet voor het kunnen opnemen van verlof (wat samenhangt met schoolvakanties uiteraard) en het zelf bepalen op welke tijden mensen werken in het primair onderwijs (ook al lijkt ook daar een lichte daling zichtbaar van het aandeel dat zegt daarop geen invloed te hebben).

⁴⁰ Bron: 2009, 2014 en 2017: NEA door TNO/CBS; 2019 en 2020: Oberon

Figuur 5.3 Regelmogelijkheden: percentage dat nee of soms heeft geantwoord⁴¹



Figuur 5.4 Regelmogelijkheden: percentage dat nee of soms heeft geantwoord⁴²



5.2 Effectiviteit van maatregelen

We hebben in beide metingen gevraagd of respondenten de indruk hebben dat de gekozen aanpak de werkdruk heeft beïnvloed. De twee metingen betreffen verschillende groepen respondenten. Dat betekent dat de respondenten in de eerste meting vooral iets rapporteren over korte termijn effecten (de gekozen interventies waren nog maar kort gestart) terwijl de respondenten in de tweede meting juist meer inzicht geven in de wat langere termijn effecten (toen waren de gekozen interventies al langer ingevoerd). 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 hun eigen werkdruk anderzijds.

We starten hier met de effecten op de school als geheel (Tabel 5.1). Het blijkt dat de meerderheid van de personeelsleden in het primair onderwijs van mening is dat de werkdruk op hun school (enigszins) is gedaald. In onze tweede meting is de groep die een positief effect heeft waargenomen groter dan tijdens de eerste meting (respectievelijk 72% en 63%)⁴³. Dit sluit aan bij de eerdere resultaten en het betekent mogelijk dat effecten pas na verloop van tijd zichtbaar worden.

⁴¹ Bron: 2009, 2014 en 2017: NEA door TNO/CBS; 2019 en 2020: Oberon

⁴² Bron: 2009, 2014 en 2017: NEA door TNO/CBS; 2019 en 2020: Oberon

⁴³ $\chi^2(4) = 20.42; p < .00$

Tabel 5.1 Heeft u de indruk dat de aanpak de werkdruk op uw school positief heeft beïnvloed?⁴⁴

	Meting 1		Meting 2	
	Frequentie	Percentage	Frequentie	Percentage
Ja, de werkdruk op mijn school is sterk gedaald	26	4,2%	40	4,8%
Ja, de werkdruk op mijn school is enigszins gedaald	362	58,7%	562	67,3%
Nee, de werkdruk op mijn school is gelijk gebleven	181	29,3%	170	20,4%
Nee, de werkdruk op mijn school is enigszins gestegen	27	4,4%	47	5,6%
Nee, de werkdruk op mijn school is sterk gestegen	21	3,4%	16	1,9%
Totaal	617	100%	835	100%

We hebben onderzocht in hoeverre de antwoorden samenhangen met het schooltype en de functie. Uit de analyse blijkt dat respondenten uit het regulier basisonderwijs en schoolleiders ten opzichte van het overige personeel significant vaker vinden dat de werkdruk op hun school is gedaald. In hun antwoorden verschillen leraren niet significant van overige personeelsleden.

Vervolgens kijken we naar de effecten van de gehanteerde aanpak op de eigen werkdruk (Tabel 5.2). Dan zien we dat ongeveer vier op de tien personeelsleden in het primair onderwijs van oordeel is dat dat hun eigen werkdruk (enigszins) is gedaald (ongeveer evenveel geven aan dat het gelijk is gebleven). Ook hier zien we dat de in de tweede meting de groep die een positief effect heeft waargenomen iets groter is ten opzichte van de eerste meting. Dit is dus consistent met de eerdere uitkomsten⁴⁵. Ook dit wijst er op dat het even duurt voordat effecten waarneembaar zijn.

Tabel 5.2 Heeft u de indruk dat de aanpak uw werkdruk positief heeft beïnvloed?⁴⁶

	Meting 1		Meting 2	
	Frequentie	Percentage	Frequentie	Percentage
Ja, mijn werkdruk is sterk gedaald	29	4,2%	32	3,4%
Ja, mijn werkdruk is enigszins gedaald	257	37,6%	413	44,0%
Nee, mijn werkdruk is gelijk gebleven	320	46,9%	398	42,4%
Nee, mijn werkdruk is enigszins gestegen	49	7,2%	78	8,3%
Nee, mijn werkdruk is sterk gestegen	28	4,1%	17	1,8%
Totaal	683	100%	938	100%

We hebben nader onderzocht in hoeverre de antwoorden samenhangen met het schooltype en de functie. Uit de analyse blijkt dat respondenten uit het regulier basisonderwijs significant vaker vinden dat hun eigen werkdruk is afgenomen. Ten opzichte van overige personeelsleden vinden schoolleiders vaker dat hun werkdruk is gestegen en leraren dat hun werkdruk is gedaald. Verder blijken personeelsleden in het regulier onderwijs bij de tweede meting significant positiever over de ontwikkeling in de eigen werkdruk dan tijdens de eerste meting. Dit verschil tussen de eerste en tweede meting zien we in het speciaal onderwijs niet terug.

⁴⁴ De gegevens zijn gewogen naar functie en sector.

⁴⁵ $X^2(4) = 14.50$; $p = .01$.

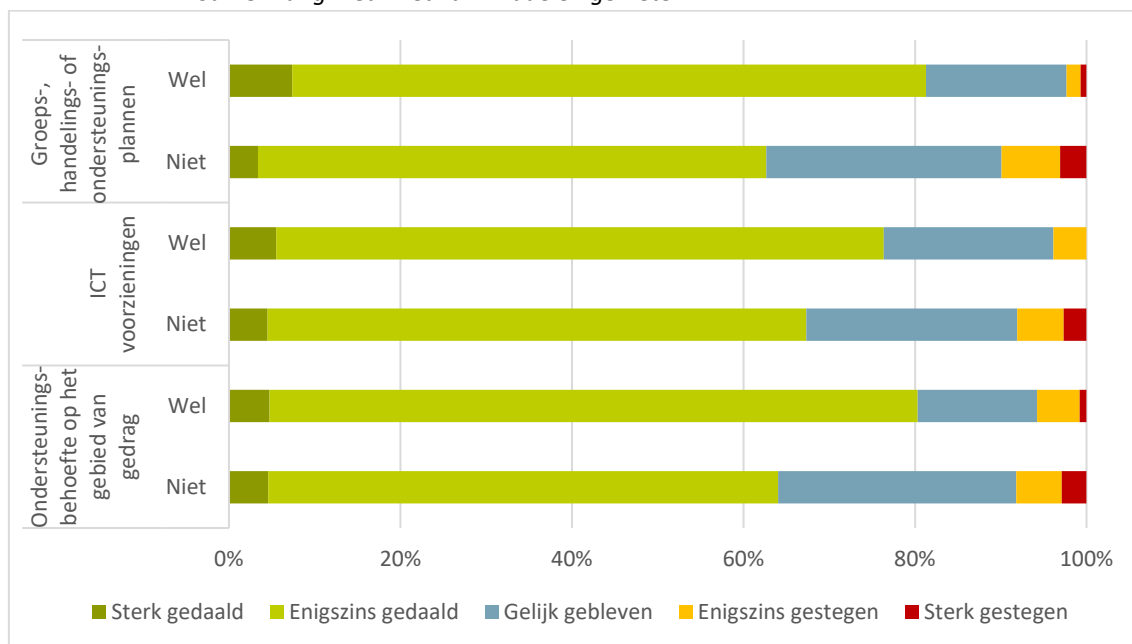
⁴⁶ De gegevens zijn gewogen naar functie en sector.

Wanneer we de door personeelsleden ervaren effecten relateren aan de gekozen maatregelen dan zien we dat maatregelen het meest positieve effect hebben⁴⁷ op de werkdruk als ze gericht zijn op de volgende onderwerpen:

1. groeps-, handelings- of ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren of evalueren;
2. ICT voorzieningen (algemene werkdruk);
3. leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag;
4. klassengrootte (eigen werkdruk).

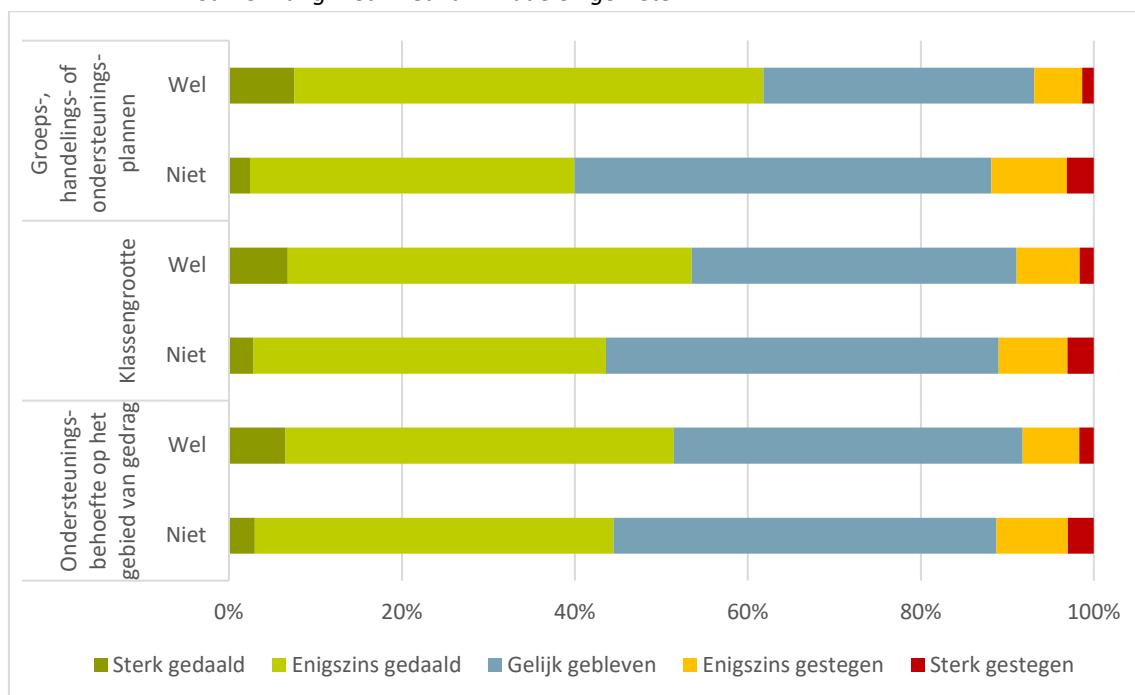
In Figuur 5.5 zien we bijvoorbeeld dat het aandeel personeelsleden dat een positief effect ervaart op de algemene werkdruk met bijna 20 procentpunt hoger ligt als scholen de werkdrukmiddelen inzetten voor het opstellen, uitvoeren en evalueren van groepsplannen en dergelijke ten opzichte van scholen die dat niet doen. In Figuur 5.6 is af te lezen dat een vergelijkbaar verschil wordt gevonden als het gaat om het effect op de eigen werkdruk.

Figuur 5.5 Heeft u de indruk dat de aanpak de werkdruk op uw school positief heeft beïnvloed? Samenhang met inzet van middelen gemeten



⁴⁷ Onder controle van schooltype en functie

Figuur 5.6 Heeft u de indruk dat de aanpak uw werkdruk positief heeft beïnvloed?
Samenhang met inzet van middelen gemeten



Uit de analyse blijkt dat maatregelen ook een negatief effect kunnen hebben. We zien bijvoorbeeld dat het aandeel personeelsleden dat een negatief effect ervaart op hun eigen werkdruk iets hoger is als maatregelen zijn gericht op het begeleiden van nieuwe collega's en invallers. Een overzicht van de uitkomsten staat in Bijlage 2 weergegeven.

Ook uit de casestudies blijkt dat de inzet van de werkdrukmiddelen een overwegend positief effect heeft. Veel leraren hebben wat meer lucht gekregen en sommige van hen voelen zich ook minder emotioneel belast. Schoolleiders zien dit terug in het medewerkerstevredenheidsonderzoek en het ziekteverzuim of merken het aan de sfeer in de school. *"Ik heb het gevoel dat de mensen minder op hun tenen lopen, dat het hen minder vaak te veel wordt"* (schoolleider). Een andere schoolleider zegt: *"Als je iedere dag het gevoel hebt dat je achter de feiten aanloopt, week in week uit, dan is dat emotioneel belastend. Dat is nu veel minder."*

De tijd die door de werkdrukmiddelen vrijkomen worden door leraren zeer positief gewaardeerd. Het gaat bijvoorbeeld om vrijgeroosterde tijd waarin hun groep wordt overgenomen of de inzet van een vakleerkracht gym of muziek, waardoor de leraar deze les niet meer hoeft te geven. De vrijgekomen tijd wordt meestal besteed aan administratieve taken. Sommige leraren zagen een beetje op tegen het geven van gym en muziek, terwijl het enthousiasme van een echte vakleerkracht een positieve doorwerking en invloed heeft op de leerlingen. *"De vibe die de muziekdocent met zich meebrengt heeft een zeer positieve uitwerking op leerlingen en personeel. Dit is een 'extra' positief effect"* (schoolleider). Iets soortgelijks geldt voor de inzet van een conciërge. Sommige scholen hebben hier zeer positieve ervaringen mee. *"Altijd iemand die in de school is, als leraren in de klas zijn. Als de leerlingen door de gang lopen worden ze door hem gecorrigeerd, gezien, getroost. Hij heeft heel veel humor en is technisch. Hij heeft zichzelf onmisbaar gemaakt"* (leraar).

Een minder grote groep levert ook veel op. Het is rustiger, er is meer aandacht voor de leerlingen en minder administratie. *“Eigenlijk zou klassenverkleining definitief doorgezet moeten worden en ook meer handen in de klas. Door passend onderwijs is extra duidelijk geworden dat mensen wat hebben aan extra handen in de klas” (schoolleider). Daarnaast is de inzet van devices goed bevallen. “Chromebooks hebben voor midden- en bovenbouw werkdruk verlichtend gewerkt. Je kunt meer zien en volgen van de kinderen. Hoeft minder te toetsen, nakijken, controleren of induiken. Veel programma’s zetten het al in een groepsplan. Een tijdrovende klus is bespaard gebleven” (leraar). Ook de inzet van onderwijsassistent levert vaak veel op. “Wat scheelt in werkdruk is als je zelf kan bepalen wanneer je iets doet en niet alles ad hoc hoeft te gebeuren. De mogelijkheid daarvoor neemt toe als er ook een klassenassistent op de groep staat” (leraar speciaal onderwijs). Op een van de reguliere scholen uit de casestudies wordt de assistent vooral ingezet om een groepje leerlingen apart te nemen. Dat scheelt veel voor de leraar als het gaat om mentale belasting. “Anders loopt ik mezelf echt voorbij van instructie, naar instructie, naar instructie. Ik hoef tijdens een instructie aan groep 4 er niet over na te denken wat de leerlingen uit groep 3 doen of dat die misschien gaan storen. Ik weet dat die iets anders nuttigs aan het doen zijn bij de onderwijsassistent” (leraar combinatieklas).*

De uitbraak van COVID-19 maakt het voor sommige scholen wel lastiger om van een effect van de werkdrukmiddelen te spreken. *“Nu heeft het geen effect door de zieken. Mocht dat niet zo zijn geweest had het naar zijn mening zeker geholpen en voor minder druk gezorgd” (schoolleider).*

Wat verder opvalt is dat op sommige scholen een positief effect op ‘het teamgevoel’ wordt genoemd. *“Het geld van het ministerie om werkdruk te verlagen, daar wilden we echt iets goeds mee doen. Dat geeft ook een bepaald gevoel, een teamgevoel” (leraar). Een andere leraar zegt: “Ik hoor nooit meer iemand over werkdruk, niet iedereen wordt overal blij van, iedereen heeft wel eens een moment dat het even niet gaat, maar werkdruk is niet meer aan de orde, veel zorg naar elkaar, omzien naar elkaar.” Een schoolleider ziet hetzelfde: “We zijn nog meer bereid iets voor een ander te doen. We gaan niet precies onze uren tellen, met een klaagcultuur haal je elkaar naar beneden, de werkdrukmiddelen hebben een positieve boost gegeven in de school. Er is meer ruimte om elkaar te helpen en het gaat helemaal niet meer over werkdruk.”*

Ook de erkenning die het onderwijs met het werkdrukakkoord heeft gekregen, heeft een positieve uitwerking in de scholen. *“We zijn hier niet mee rond, met de maatregelen. Maar het verlicht enorm, het is toch een soort erkenning. Je denkt ‘eindelijk hebben ze in de gaten dat het niet past’” (leraar).*

Ondanks dat de overheid heeft aangegeven dat de inzet van de werkdrukmiddelen een structureel karakter heeft (Kamerbrief Werkdrukakkoord primair onderwijs, 9 februari 2018), maakt een enkele respondent zich soms zorgen om de toekomst. *“Als de subsidie zou stoppen is er direct ‘een probleem’ in de zin dat leerkrachten het gat dat de extra leerkracht achterlaat, zelf moeten vullen” (leraar). Een schoolleider geeft ook aan dat het stoppen van deze middelen de werkdruk direct zou verhogen. “Als het geld wegvalt doordat de overheid dit niet meer zou uitkeren, dan is er direct extra werkdruk. Men is nu gewend aan de huidige constructie met extra ondersteuning. Het zal moeilijk zijn als deze ineens opgeheven zou moeten worden.”*

Ondanks de vele positieve ervaringen zijn er ook respondenten die spreken over een ‘wisselend effect’ van de werkdrukverlaging of zij geven aan dat de werkdruk niet minder is geworden sinds de inzet van de werkdrukmiddelen. Respondenten geven aan dat het druk blijft, dat de ICT-medewerker juist meer werk heeft gekregen door op dat onderdeel in te zetten, dat niet iedereen in gelijke mate profiteert van

de werkdrukmiddelen (waaronder parttimers) en dat nieuwe collega's moeten worden ingewerkt en begeleiding nodig hebben. *"De middelen zijn een leuk extraatje, maar het is niet genoeg om de kern aan te pakken"* (schoolleider). Een leraar zegt: *"Er is een positief effect op de ervaren druk en stress. Toch blijft werkdruk iets om in de gaten te houden, het to-do-lijstje is nog steeds lang aan het einde van de dag"* (leraar). Een andere leraar geeft aan dat voor een structurele verandering ook nodig is dat het onderwijs anders leert omgaan met druk. *"Het type mens dat leerkracht wordt is zo. We moeten eigenlijk zakelijker worden, zo zijn wij niet. Al kunnen we dat wel doen, maar overuren schrijven kan bijvoorbeeld helemaal niet."* Verschillende respondenten vinden dat er aanvullend op het werkdrukbudget blijvende aandacht moet zijn voor het doseren van de werkdruk. *"Er is meer tijd en ruimte voor leerkrachten gekomen. Dit heeft een positief effect. Echter, er komt altijd weer iets bij. Dus het zelf reguleren van de druk blijft belangrijk"* (schoolleider).

Wanneer respondenten in de vragenlijst aangaven dat de aanpak de werkdruk op school niet heeft verminderd (zie tabel 5.1) hebben we hen hierbij om een toelichting gevraagd. De respondenten geven hier aan dat ze blij zijn met de extra middelen, maar dat het nog niet voldoende is (*"druppel op een gloeiende plaat"*). Bovendien worden volgens veel respondenten de belangrijkste oorzaken van werkdruk niet aangepakt. Als belangrijke oorzaken noemen ze dan vooral klassengrootte, administratie en het aantal leerlingen met gedragsproblemen. Verder blijkt uit de antwoorden dat de uitbraak van COVID-19 extra werkdruk heeft opgeleverd en dat de inzet van extra personeel niet het beoogde effect heeft door het hoge ziekteverzuim. Op sommige scholen is de inzet specifiek gericht op bepaalde klassen of afdelingen. De aanpak heeft in dat geval niet de algemene werkdruk op school verminderd.

Bij de eigen werkdruk (zie tabel 5.3) hebben we in de vragenlijst eveneens gevraagd naar een toelichting indien respondenten geen effect of een negatief effect ondervonden. *"Ik val niet onder de doelgroep"* of *"De middelen zijn ingezet ter ondersteuning van groepsleerkrachten en dat ben ik niet"* zijn redenen die het vaakst worden genoemd. Dat gebeurt door zowel schoolleiders, onderwijsassistenten, intern begeleiders als overig personeel. Sommige schoolleiders geven daarnaast aan dat ze er door het werkdrukakkoord taken bij hebben gekregen en dat ze hun taken niet gemakkelijk aan anderen kunnen overdragen. *"Als schoolleiding profiteer ik niet mee van de genomen maatregelen. Sommige maatregelen zorgen ervoor dat er veel geregeld moet worden en dat komt op mijn bordje terecht."* De respondenten geven daarnaast aan dat er andere taken voor in de plaats zijn gekomen, waardoor de werkdruk gevoelsmatig niet is gedaald. Verder is er een groep die aangaf geen effect te ervaren, omdat ze vooraf al geen tot weinig werkdruk voelden. Er zijn ook enkele respondenten die aangeven dat ze geen vergelijking kunnen maken, omdat ze nog niet lang op de school/ in het onderwijs/ in de huidige functieomvang werken.

Tot slot is het volgens verschillende respondenten uit de casestudies moeilijk te zeggen of en in hoeverre de inzet van werkdrukmiddelen effectief is. Ook wijzen ze op het idee dat 'aandacht de behoefte creëert'. Toch leiden de aandacht en de middelen op sommige scholen juist tot een focus op werkplezier in plaats van op werkdruk. *"Doordat iedereen nu aan het doen is waar ie goed in is en doordat de inzet goed is, leidt het tot een betere kwaliteit van onderwijs. De resultaten zijn ook beter geworden. De woorden leuk en lukken hebben absoluut verband met elkaar"* (schoolleider). Een andere schoolleider zegt: *"Muzieklessen: de kinderen komen met andere dingen qua muziek in aanraking, dat kan het team zelf niet zo goed. Vinden ze fijn dat dat gedaan wordt, ouders vinden het ook erg fijn. Werkplezier: juist de dingen doen waar je goed in bent wat je leuk vindt, daar meer tijd in steken."*

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.

6.1 Proces rondom de keuze van maatregelen ter vermindering van werkdruk

Het werkdrukakkoord in het primair onderwijs kwam voor het veld niet uit de lucht vallen. Het onderzoek laat zien dat driekwart van de respondenten aangeeft dat het thema werkdruk in het schooljaar 2017-2018 op hun school al (heel) sterk leefde. Dat gold voor ruim de helft van hen toen ook persoonlijk al (heel) sterk. Verder blijkt dat voor leraren het thema werkdruk in het schooljaar 2017-2018 aanzienlijk sterker leefde dan voor schoolleiders en overig personeel.

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

Een ruime meerderheid van de scholen (84%) heeft de eerste stap van deze cyclus doorlopen. Op deze scholen is dus een analyse gemaakt van de oorzaken van werkdruk. De onderwerpen die naar voren komen als grootste veroorzakers van oorzaak van werkdruk bleken:

- leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag
- groeps-, handelings- en ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren
- leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren

In beide schooltypen (regulier basisonderwijs en speciaal onderwijs) geldt dit als de top 3 van werkdrukveroorzakers. Onderwerpen die daarnaast met regelmaat als oorzaak worden genoemd zijn de grootte van de klassen, de activiteiten rondom toetsen en feedback en het organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen. Bij deze oorzaken buiten de top 3 zien we wel verschillen naar schooltype. In beide metingen worden klassengrootte en het organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen vaker als oorzaak genoemd op reguliere basisscholen dan op scholen voor speciaal onderwijs.

Ook uit de casestudies komt naar voren dat de groeps grootte een belangrijke rol in de werkdruk speelt, zowel in het regulier als in het speciaal onderwijs. Het begeleiden van leerlingen vraagt veel aandacht in het speciaal onderwijs, ook al zijn de groepen daar relatief klein. Veel leraren spreken van piekmomenten in de werkdruk, bijvoorbeeld rond de rapportgesprekken. Verder komt uit de casestudies naar voren dat het geven van lessen waar leraren weinig affiniteit mee hebben (bijvoorbeeld muziek) en problemen met ICT of te weinig digitale/computervaardigheden werkdruk veroorzaken.

De volgende stappen (oplossingsrichtingen formuleren, een plan opstellen en de gekozen maatregelen implementeren, monitoren en evalueren) zijn ook steeds door een ruime meerderheid van de scholen

uitgevoerd. Wat daarbij opvalt is dat het aantal scholen dat een aanpak heeft gekozen groter is dan het aantal scholen dat oorzaken heeft geanalyseerd en/of oplossingsrichtingen heeft geformuleerd. Er zijn dus scholen aan de slag gegaan met het kiezen en implementeren van oplossingen zonder de eerste stappen van de cyclus te doorlopen. De casestudies laten zien dat dat verklaard kan worden doordat de verschillende stappen als het ware geïntegreerd zijn uitgevoerd met de nadruk op de inzet van de middelen, meestal omdat oorzaken van werkdruk reeds bekend waren (of werden verondersteld) op de scholen.

Bij het werkdrukakkoord gaat het om de werkdruk van het hele schoolteam. Scholen verschillen in de mate waarin bij de oorzaken en oplossingen gekeken is naar alle (soorten) teamleden. Het blijkt dat met name de werkdruk van leraren, intern begeleiders en onderwijs- of klassenassistenten op scholen centraal stond. Wel ging het in de casestudies op scholen voor speciaal onderwijs vaker dan op reguliere basisscholen over de werkdruk van behandelaars, administratief medewerkers en ambulante begeleiders. De werkdruk van schoolleiders zelf is zowel in het regulier basisonderwijs als het speciaal onderwijs veel minder vaak aan bod gekomen. Uit de casestudies blijkt dat de schoolleider wel vaak optreedt als procesleider bij de aanpak van werkdruk. Ook blijkt dat veel schoolleiders de nadruk leggen op werkdruk van leraren en niet ook op hun eigen werkdruk.

Bijzonder aan het werkdrukakkoord is dat schoolteams aan zet zijn bij het formuleren van oplossingen (en daarmee ook de inzet van de middelen). Dat neemt niet weg dat daarnaast ook andere partijen waren betrokken, zoals de schoolleiding (die niet altijd als onderdeel van team wordt gezien), het bestuur en de PMR. 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 vooraf geen eisen gesteld, maar wel achteraf het voorstel van het team beoordeeld. In enkele gevallen heeft het bestuur de bestemming van de werkdrukmiddelen bepaald, zonder overleg met de schoolleider, leraren en ondersteunend personeel. Uit de casestudies blijkt dat er in deze situaties meer aan de hand is, zoals een verstoorde communicatie met het bestuur, financiële problemen, grote veranderingen zoals een fusie et cetera.

6.2 Maatregelen ter vermindering van werkdruk

Vanaf het schooljaar 2018-2019 ontvangen scholen gezamenlijk een bedrag van 237 miljoen euro per jaar om de werkdruk aan te pakken. De onderwerpen waar deze werkdrukmiddelen het vaakst voor worden ingezet, corresponderen met de onderwerpen die het vaakst als oorzaak van werkdruk worden genoemd:

- leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag;
- leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren;
- groeps-, handelings- en ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren;
- klassengrootte;
- toetsen, toetsadministratie, nakijken en feedback.

In het regulier basisonderwijs zetten scholen daarbij vaker de middelen in voor leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren, klassengrootte, groepsplannen en dergelijke, rapporten schrijven en toetsen. Scholen in het speciaal onderwijs zetten de middelen vaker in op het begeleiden van nieuwe collega's en invallers, onderwijsontwikkeling en ziekteverzuim van leraren.

De evaluatie na het eerste jaar van de inzet van de middelen heeft in bijna de helft van de gevallen geleid tot een verandering in de inzet van de middelen. Een vergelijking tussen de eerste en tweede meting laat zien dat er in de tweede meting met name vaker wordt ingezet op leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte zowel op het gebied van leren als gedrag en dat in de tweede meting het totaal aantal bestemmingen voor de middelen hoger ligt. Dit duidt op een meer gefragmenteerde inzet, dan wel extra inzet door tussentijdse ophoging van de middelen.

In de eerste meting gaf een ruime meerderheid van de schoolleiders aan dat ze de werkdrukkiddelen hebben uitgegeven aan de inzet van extra personeel. Het blijkt dat dat in de meeste gevallen gaat om een onderwijsassistent, vakleerkracht (gymnastiek of muziek) of flex- of invalleerkrachten. Schoolleiders in het regulier basisonderwijs gaven dit significant vaker aan dan schoolleiders in het speciaal onderwijs en schoolleiders in de vier grote steden juist minder vaak dan schoolleiders elders in het land. Dit laatste lijkt op basis van de casestudies een gevolg van het gegeven dat het lerarentekort in de G4 groter is. Naast de besteding aan extra personeel geeft één op de zeven scholen aan dat ze met de werkdrukkiddelen nieuwe materialen hebben aangeschaft en één op de tien scholen dat ze de middelen hebben ingezet voor professionaliseringsactiviteiten. Uiteraard gaat het bij aanschaf van materiaal en professionalisering vermoedelijk om veel lagere uitgaven dan bij het aanstellen van (tijdelijk) nieuw personeel.

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 zeven schoolteams de eerste keuze niet kon doorgaan. Een veel voorkomende reden daarvoor was dat het budget onvoldoende bleek voor de in eerste instantie gekozen oplossing(en). Verder zijn in incidentele gevallen de werkdrukkiddelen ingezet om de personele lasten van terugloop in leerlingaantal op te kunnen vangen.

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. In de tweede meting gaven zeven van de tien respondenten aan dat dit inderdaad het geval is. In de meeste gevallen gaat het daarbij om maatregelen die geen geld kosten, maar soms zijn er ook aanvullende middelen ingezet. De casestudies laten zien dat het bij de kosteloze interventies bijvoorbeeld gaat om het anders inrichten van vergaderingen en studiedagen en die tijd te gebruiken voor administratieve werkzaamheden, of om het kritischer kijken naar het aanbieden van extra activiteiten gedurende het jaar. Zo worden niet meer alle activiteiten die in het verleden werden aangeboden elk jaar opnieuw georganiseerd op school. Op reguliere basisscholen heeft het proces vaker geleid tot maatregelen die geen geld kosten dan op scholen voor speciaal onderwijs.

6.3 Effecten van maatregelen ter vermindering van werkdruk

Het onderzoek laat zien dat er in 2020 op meerdere indicatoren van werkdruk een daling te zien is ten opzichte van 2019. Het aantal personeelsleden dat vaak of altijd extra hard moet werken is in 2020 zelfs met bijna 8 procentpunt gedaald ten opzichte van 2017. Het lijkt er daarmee op dat het werkdrukkkoord het gewenste positieve effect heeft, maar dat er enige tijd overheen gaat voordat dit effect zichtbaar wordt. Ook het aandeel personeelsleden dat aangeeft het werk moeilijk en emotioneel belastend te vinden is in de afgelopen twee jaar afgenomen. Inmiddels ligt het percentage personeelsleden dat dit aangeeft zelfs iets lager dan in 2009. Ook dit wijst erop dat het

werkdrukakkoord een kentering binnen het primair onderwijs teweeg heeft gebracht en de druk iets van de ketel heeft weten te halen. 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 zowel vermindering van de ervaren taakeisen als verhoging van de ervaren regelmogelijkheden. Beide bewegen zich dus richting een gunstiger balans.

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. In de tweede meting is de groep die een positief effect heeft waargenomen groter dan tijdens de eerste meting. Dat sluit aan bij de eerdere resultaten en het bevestigt dat effecten pas na verloop van tijd zichtbaar worden. Respondenten uit het regulier basisonderwijs melden vaker dat de werkdruk op hun school is gedaald dan die uit het speciaal onderwijs. Ook schoolleiders geven ten opzichte van het overige personeel (inclusief leraren) vaker aan dat de werkdruk op school is afgenomen.

Wanneer we kijken naar de effecten van de gehanteerde aanpak op de *eigen* werkdruk, zien we dat ongeveer vier op de tien personeelsleden in het primair onderwijs van oordeel is dat hun eigen werkdruk (enigszins) is gedaald (ongeveer evenveel personeelsleden geven aan dat de werkdruk gelijk is gebleven). Ook hier zien we dat in de tweede meting de groep die een positief effect heeft waargenomen iets groter is dan in de eerste meting. Dit is dus wederom consistent met de eerdere uitkomsten. Verder blijkt dat respondenten uit het regulier basisonderwijs vaker ervaren dat hun eigen werkdruk is afgenomen dan respondenten uit het speciaal onderwijs. Ten opzichte van overige personeelsleden vinden schoolleiders vaker dat hun eigen werkdruk is gestegen en leraren dat hun eigen werkdruk is gedaald.

Wanneer we de door personeelsleden ervaren effecten relateren aan de gekozen maatregelen hebben maatregelen het meest positieve effect op de ervaren werkdruk als ze gericht zijn op de volgende onderwerpen:

- groeps-, handelings- of ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren of evalueren
- ICT voorzieningen (algemene werkdruk op school)
- leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag
- klassengrootte (eigen werkdruk)

Uit de analyse blijkt dat maatregelen ook een negatief effect kunnen hebben. We zien bijvoorbeeld dat het aandeel personeelsleden dat een negatief effect ervaart op hun eigen werkdruk iets hoger is als maatregelen zijn gericht op het begeleiden van nieuwe collega's en invallers.

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 vakleerkracht de lessen gymnastiek of muziek overneemt). In de tweede plaats levert een minder grote klas leraren naar eigen zeggen veel op door meer aandacht, meer rust en minder administratie. In de derde plaats draagt de inzet van ander personeel (bijvoorbeeld een klassenassistent) bij aan verlaging van werkdruk doordat de leraar zelf meer kan bepalen wat en

wanneer hij of zij iets doet en er minder ad hoc gereageerd hoeft te worden. De inzet van assistenten is voor leraren in de reguliere scholen werkdrukverlagend, omdat het scheelt in de mentale belasting.

Op sommige scholen is verder een positief effect op het teamgevoel ontstaan. De beschikbaarheid van de middelen en de mogelijkheid om daar als team bestemmingen voor te bedenken, hebben daar een positieve draai aan het interne gesprek gegeven.

Bijlage 1 Methodologie

Respons meting 1

De vragenlijst is uitgezet onder 691 scholen en in totaal hebben 174 scholen gereageerd. Het responspercentage bedraagt daarmee op schoolniveau 25%. In totaal hebben 853 personen in 2019 deelgenomen. Gemiddeld 5 per school. Op 70 scholen heeft slechts één persoon de vragenlijst ingevuld. In de meeste gevallen (60 van de 70 scholen) was dit de schoolleider. Het maximaal aantal personen dat heeft meegedaan per school was 36.

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 basisonderwijs en speciaal onderwijs, 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 (Meting 1)

	Populatie	Respons
Boa/ sboa	96,4%	83,9%
So/ vso	3,6%	16,1%

Tabel B1.2 Respons scholen naar provincie (Meting 1)

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

Tabel B1.3 Respons scholen naar gemeentegrootte (Meting 1)

	Populatie	Respons
G4	9,8%	12,1%
G40	18,3%	17,8%
Overige	72,0%	70,1%

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

	Populatie	Respons
Openbaar	31,2%	29,3%
Overig bijzonder	9,7%	16,7%
Protestants-Christelijk	28,7%	33,3%
Rooms-katholiek	30,4%	20,7%

Tabel B1.5 Respons scholen naar bestuursgrootte (Meting 1)

	Populatie	Respons
Klein: < 7 scholen	16,8%	25,3%
Middelklein: 7-14 scholen	25,6%	25,9%
Middelgroot: 14-22 scholen	29,3%	27,6%
Groot: >22 scholen	28,3%	21,3%

Tabel B1.6 Respons bao-scholen naar schoolgewicht (Meting 1)

	Populatie	Respons
Geen schoolgewicht: 0	71,1%	74,0%
Laag schoolgewicht: 1-23	20,8%	17,1%
Hoog schoolgewicht: >23	8,1%	8,9%

Daarnaast hebben we in de responsanalyse gekeken naar drie persoonskenmerken, namelijk: geslacht, leeftijd en functie. Uit Tabel B1.9 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 (s)bao en (v)so. Zie Tabel B1.10.

Tabel B1.7 Respons personen naar geslacht (Meting 1)

	Populatie ⁴⁸	Respons
Man	15,2%	19,5%
Vrouw	84%	79,8%
Anders/ wil ik niet zeggen	0%	0,7%

⁴⁸ Percentages afkomstig uit: https://duo.nl/open_onderwijsdata/databestanden/po/onderwijspersoneel/po-personeel1.jsp

Tabel B1.8 Respons personen naar leeftijd (Meting 1)

	Populatie	Respons
Jonger dan 24 jaar	5%	3,5%
25 t/m 34 jaar	23,5%	20,2%
35 t/m 44 jaar	24,8%	24,9%
45 t/m 54 jaar	21,4%	23,9%
55 t/m 74 jaar	25,3%	27,5%

Tabel B1.9 Respons personen naar functie (Meting 1)

	Populatie	Respons
Schoolleider	5,1%	18,4%
Leraar	73,4%	54,2%
Overig	21,5%	27,4%

Tabel B1.10 Weegfactor (Meting 1)

	Aantal in sample	Percentage in sample	Aantal in populatie	Percentage in populatie	Weegfactor	Gewogen cases
SBAO Schoolleider	133	15,6%	8.140	4,6%	0,30	39,59
SBAO Leraar	348	40,8%	114.782	65,5%	1,61	558,56
SBAO Overig	86	10,1%	26.353	15,0%	1,49	128,02
VSO Schoolleider	24	2,8%	870	0,5%	0,18	4,25
VSO Leraar	114	13,4%	13.581	7,7%	0,58	65,92
VSO Overig	148	17,4%	11548	6,6%	0,38	56,04
Totaal	853		175275			

Respons meting 2

De vragenlijst is uitgezet onder 650 scholen en in totaal hebben 204 scholen gereageerd. Het responspercentage bedraagt daarmee op schoolniveau 31%. In totaal hebben 1142 personen in 2020 deelgenomen. Gemiddeld 6 per school. Op 78 scholen heeft slechts één persoon de vragenlijst ingevuld (in 89% van de gevallen was dit de schoolleider). Het maximaal aantal personen dat heeft meegedaan per school was 100.

De respons blijkt significant te verschillen van de populatie wat betreft het schooltype, denominatie en bestuursgrootte. Net als in de eerste meting waren ook in de tweede meting scholen in het speciaal onderwijs sterk oververtegenwoordigd in de steekproef. Dat is bewust gedaan om te zorgen dat we voldoende respons van so-scholen kregen. In de analyses worden de resultaten uitgesplitst naar basisonderwijs en speciaal onderwijs, 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 B1.11 Respons scholen naar schooltype (Meting 2)

	Populatie	Respons
Boa/ sboa	96,7%	75,5%
So/ vso	3,3%	24,5%

Tabel B1.12 Respons scholen naar provincie (Meting 2)

	Populatie	Respons
Drenthe	4,0%	4,9%
Flevoland	2,8%	2,0%
Friesland	6,2%	4,9%
Gelderland	13,7%	16,7%
Groningen	4,2%	4,9%
Limburg	5,5%	7,8%
Noord-Brabant	13,1%	15,7%
Noord-Holland	13,9%	13,2%
Overijssel	8,2%	5,4%
Utrecht	7,6%	5,4%
Zeeland	3,1%	2,0%
Zuid-Holland	17,8%	17,2%

Tabel B1.13 Respons scholen naar gemeentegrootte (Meting 2)

	Populatie	Respons
G4	9,8%	10,8%
G40	18,2%	21,1%
Overige	72,0%	68,1%

Tabel B1.14 Respons scholen naar denominatie (Meting 2)

	Populatie	Respons
Openbaar	31,3%	26,0%
Overig bijzonder	9,7%	16,7%
Protestants-Christelijk	29,0%	24,0%
Rooms-katholiek	30,0%	33,3%

Tabel B1.15 Respons scholen naar bestuursgrootte (Meting 2)

	Populatie	Respons
Klein: < 7 scholen	16,7%	27,0%
Middelklein: 7-14 scholen	25,6%	24,0%
Middelgroot: 14-22 scholen	29,4%	24,5%
Groot: >22 scholen	28,2%	24,5%

Tabel B1.16 Respons bao-scholen naar schoolgewicht (Meting 2)

	Populatie	Respons
Geen schoolgewicht: 0	71,1%	73,6%
Laag schoolgewicht: 1-23	20,8%	19,6%
Hoog schoolgewicht: >23	8,1%	6,8%

Daarnaast hebben we in de responsanalyse gekeken naar drie persoonskenmerken, namelijk: geslacht, leeftijd en functie. Uit Tabel B1.19 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 (s)bao en (v)so. Zie Tabel B1.20.

Tabel B1.17 Respons personen naar geslacht (Meting 2)

	Populatie	Respons
	49	
Man	15,2%	19,2%
Vrouw	84%	80,2%
Anders/ wil ik niet zeggen	0%	0,6%

Tabel B1.18 Respons personen naar leeftijd (Meting 2)

	Populatie	Respons
Jonger dan 24 jaar	5%	4,0%
25 t/m 34 jaar	23,5%	22,6%
35 t/m 44 jaar	24,8%	24,6%
45 t/m 54 jaar	21,4%	22,7%
55 t/m 74 jaar	25,3%	26,2%

Tabel B1.19 Respons personen naar functie (Meting 2)

	Populatie	Respons
Schoolleider	5,1%	15,8%
Leraar	73,4%	55,0%
Overig	21,5%	29,2%

⁴⁹ Percentages afkomstig uit: https://duo.nl/open_onderwijsdata/databestanden/po/onderwijspersoneel/po-personeel1.jsp

Tabel B1.20 Weegfactor (Meting 2)

	Aantal in sample	Percentage in sample	Aantal in populatie	Percentage in populatie	Weegfactor	Gewogen cases
SBAO Schoolleider	120	10,5%	8.140	4,6%	0,44	53,04
SBAO Leraar	371	32,5%	114.782	65,5%	2,02	747,86
SBAO Overig	82	7,2%	26.353	15,0%	2,09	171,70
VSO Schoolleider	61	5,3%	870	0,5%	0,09	5,67
VSO Leraar	257	22,5%	13.581	7,7%	0,34	88,49
VSO Overig	251	22,0%	11548	6,6%	0,30	75,24
Totaal VSO	1142		175275			

Bijlage 2 Tabellen

Tabellen uit Hoofdstuk 2

Tabel B2.1 De relatie tussen kwantitatieve taakeisen en persoonskenmerken

	B	SE	Beta
Vrouw	,013	,047	,009
Leeftijd	,015	,015	,030
Schoolleider	,048	,053	,030
Overig personeel	-,169***	,041	-,129
Werktijdfactor	,270***	,093	,094
Constante	2,411***	,113	
Adj. R ²	,031		

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,005

Tabel B2.2 De relatie tussen emotionele belasting en persoonskenmerken

	B	SE	Beta
Vrouw	,021	,041	,016
Leeftijd	,007	,013	,017
Schoolleider	-,167***	,046	-,120
Overig personeel	-,139***	,035	-,123
Werktijdfactor	,305***	,081	,122
Constante	1,897***	,098	
Adj. R ²	,029		

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,005

Tabel B2.3 De relatie tussen moeilijkheidsgraad en persoonskenmerken

	B	SE	Beta
Vrouw	,042	,041	,032
Leeftijd	,016	,013	,037
Schoolleider	-,063	,046	-,045
Overig personeel	-,145***	,035	-,128
Werktijdfactor	,307***	,081	,123
Constante	2,992***	,098	
Adj. R ²	,028		

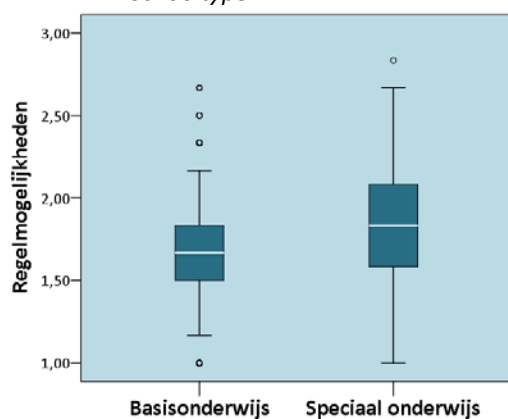
* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,005

Tabel B2.4 De relatie tussen regelmogelijkheden en persoonskenmerken

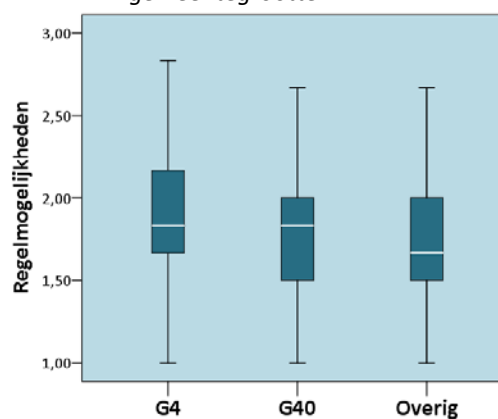
	B	SE	Beta
Vrouw	,059*	,026	,067
Leeftijd	,002	,008	,007
Schoolleider	-,324***	,030	-,346
Overig personeel	-,044	,023	-,058
Werktijdfactor	,082	,052	,049
Constante	1,717***	,063	
Adj. R ²	,113		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,005$

Figuur 2.1 Regelmogelijkheden uitgesplitst naar Schooltype



Figuur 2.2 Regelmogelijkheden uitgesplitst naar gemeentegrootte



Tabel B2.5 In welke mate leefde het thema werkdruk op uw school in het schooljaar 2017-2018?

	Frequentie	Percentage
Helemaal niet	8	1,0%
Een beetje	135	16,5%
Sterk	364	44,6%
Heel sterk	243	29,7%
Niet van toepassing, ik werkte nog niet op deze school	67	8,2%
Totaal	817	100,0%

Tabel B2.6 In welke mate leefde het thema werkdruk voor u zelf in het schooljaar 2017-2018?

	Frequentie	Percentage
Helemaal niet	37	4,5%
Een beetje	249	30,5%
Sterk	280	34,3%
Heel sterk	195	23,9%
Niet van toepassing, ik werkte nog niet op deze school	56	6,9%
Totaal	817	100,0%

Tabellen uit Hoofdstuk 3

Tabel B2.7 *Is op uw school de inzet van de middelen in het schooljaar 2018-2019 geëvalueerd?*

	Frequentie	Percentage
Nee	215	23,0%
Ja, daarna (voor schooljaar 2019-2020) is de inzet van de middelen hetzelfde gebleven	397	42,6%
Ja, daarna (voor schooljaar 2019-2020) is de inzet van de middelen veranderd ten opzichte van vorig schooljaar	321	34,4%
Totaal	933	100,0%

Tabel B2.8 *Hoe wordt ten behoeve van het komende schooljaar over de inzet van de middelen uit het werkdrukakkoord besloten?*

	Frequentie	Percentage
Dat doen we los van het werkverdelingsplan voor 2019-2020	19	16,2%
Dat doen we binnen het kader van het werkverdelingsplan 2019-2020	75	64,1%
Het is nog niet duidelijk hoe dat gaat plaatsvinden	20	17,1%
Anders	3	2,6%
Totaal	117	100%

Tabel B2.9 *Was u zelf aanwezig bij de gesprekken op deze school over de aanpak van werkdruk?*

	Meting 1		Meting 2	
	Frequentie	Percentage	Frequentie	Percentage
Ja, altijd	335	41,5%	310	32,9%
Ja, soms	294	36,4%	371	39,3%
Nee, ik had geen interesse	7	,9%	5	,5%
Nee, ik heb wel interesse maar geen tijd	31	3,8%	19	2,0%
Nee, maar ik heb mijn input wel op een andere manier gegeven	50	6,2%	73	7,7%
Nee, behoorde niet tot de doelgroep	91	11,3%	95	10,1%
Nee, er hebben geen gesprekken met het team plaatsgevonden	N.v.t	N.v.t.	70	7,4%
Totaal	808	100%	943	100%

Tabel B2.10 Was u zelf aanwezig bij de gesprekken op deze school over de aanpak van werkdruk?

	Meting 1			Meting 2		
	School-leider	Leraar	Overig	School-leider	Leraar	Overig
Ja, altijd	84%	39%	18%	77%	29%	18%
Ja, soms	11%	44%	37%	17%	50%	46%
Nee, ik had geen interesse	1%	1%	2%	0%	0%	1%
Nee, ik heb wel interesse maar geen tijd	1%	4%	6%	0%	3%	3%
Nee, maar ik heb mijn input wel op een andere manier gegeven	1%	7%	9%	2%	10%	10%
Nee, behoorde niet tot de doelgroep	3%	6%	28%	4%	9%	22%
Totaal	149	441	218	172	482	219

Tabel B2.11 Is er draagvlak voor gekozen oplossing(en) binnen uw school?

	Frequentie	Percentage
Ja, een breed draagvlak	398	58,5%
Ja, een beperkt draagvlak	155	22,8%
Nee, nauwelijks tot geen draagvlak	26	3,8%
Weet ik niet	101	14,9%
Totaal	680	100%

Tabel B2.12 Bent u het zelf eens met de gekozen aanpak op uw school?

	Frequentie	Percentage
Geheel eens	174	25,6%
Grotendeels eens	300	44,1%
Eens noch oneens	88	12,9%
Grotendeels oneens	35	5,1%
Oneens	17	2,5%
Weet ik niet	66	9,7%
Totaal	680	100%

Tabellen uit Hoofdstuk 4

Tabel B2.13 Voor welke oorzaken zijn de middelen uit het werkdrukakkoord ingezet om de werkdruk aan te pakken? Uitgesplitst naar schooltype

	Meting 1		Meting 2	
	(S)bao	(V)so	(S)bao	(V)so
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	45%	27%	*59%	40%
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	33%	40%	46%	55%
Klassengrootte	38%	20%	**45%	24%
Groepsplannen/handelingsplannen/ ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	37%	33%	*45%	28%
Rapporten schrijven	27%	13%	*23%	9%
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback	33%	13%	***36%	12%
Communicatie met ouders	7%		11%	9%
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten	7%		8%	7%
Overdracht naar nieuwe groep	2%		8%	5%
ICT voorzieningen	10%	13%	17%	22%
Eenduidigheid van teamafspraken	4%		4%	7%
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	1%	**13%	7%	***24%
Vergaderen	3%		5%	3%
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	23%	33%	29%	21%
Lessen voorbereiden	12%	20%	18%	16%
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, Paasontbijt, avondvierdaagse)	16%	7%	23%	12%
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	10%	13%	11%	5%
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	8%	20%	9%	***28%
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	6%		11%	16%
Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	15%	7%	21%	***47%
Verantwoording (intern en extern)	3%		5%	2%
Anders	8%	13%	13%	14%
Totaal aantal respondenten	101	15	119	58

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,005

Tabel B2.14 Voor welke oorzaken zijn de middelen uit het werkdrukakkoord ingezet om de werkdruk aan te pakken? Uitgesplitst naar gemeentegrootte

	Meting 1			Meting 2		
	G4	G40	Overig	G4	G40	Overig
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	46%	29%	45%	57%	44%	55%
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	31%	38%	33%	61%	41%	50%
Klassengrootte	15%	52%	34%	17%	36%	43%
Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	23%	24%	41%	22%	41%	43%
Rapporten schrijven	15%	29%	26%	13%	21%	18%
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/f eedback	23%	29%	32%	13%	33%	30%
Communicatie met ouders		14%	5%	9%	15%	9%
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten			9%	4%	5%	9%
Overdracht naar nieuwe groep			2%	4%	10%	6%
ICT voorzieningen	8%	14%	10%	22%	15%	19%
Eenduidigheid van teamafspraken		5%	4%	9%	5%	4%
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	8%		2%	17%	18%	10%
Vergaderen			4%	4%	8%	3%
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	15%	29%	24%	22%	23%	28%
Lessen voorbereiden	8%	19%	12%	17%	18%	17%
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, Paasontbijt, avondvierdaagse)	15%	24%	12%	17%	21%	19%
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	8%	14%	10%	4%	10%	10%
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	8%	14%	9%	17%	13%	16%
Professionalisering/cursussen/training en/studiedagen		5%	6%	22%	10%	11%
Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	31%	19%	10%	48%	31%	25%
Verantwoording (intern en extern)			4%	4%	3%	4%
Anders	15%		10%	22%	15%	11%
Totaal aantal respondenten	N=13	N=21	N=82	N=23	N=39	N=115

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,005

Tabel B2.15 Voor welke oorzaken zijn de middelen uit het werkdrukakkoord ingezet om de werkdruk aan te pakken? Uitgesplitst naar schoolgewicht

	Meting 1			Meting 2		
	0	1 tot 23	>23	0	1 tot 23	>23
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	48%	44%	50%	61%	45%	60%
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	30%	38%	50%	47%	30%	50%
Klassengrootte	45%	19%	33%	46%	40%	40%
Groepsplannen/handlingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	34%	31%	67%	45%	40%	60%
Rapporten schrijven	29%	25%	33%	22%	20%	30%
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/f eedback	33%	31%	50%	38%	35%	40%
Communicatie met ouders	7%	13%		7%	10%	**40%
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten	5%	6%		8%		
Overdracht naar nieuwe groep	3%			8%		10%
ICT voorzieningen	10%	6%		15%	20%	30%
Eenduidigheid van teamafspraken	3%		***33%	5%		
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	1%			6%	5%	
Vergaderen	4%			4%	5%	20%
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	23%	25%	33%	28%	25%	30%
Lessen voorbereiden	12%	13%	17%	18%	15%	20%
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, Paasontbijt, avondvierdaagse)	12%	19%	33%	21%	20%	50%
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	10%	6%	33%	11%	5%	20%
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	8%	13%		11%		
Professionalisering/cursussen/training en/studiedagen	7%	6%		12%		20%
Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	10%	*31%	*33%	16%	15%	***60%
Verantwoording (intern en extern)	4%			5%		10%
Anders	8%	6%		14%	15%	
Totaal aantal respondenten	N=73	N=16	N=6	N=85	N=20	N=10

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,005

Tabel B2.16 Heeft u het gehele bedrag dat voor uw school beschikbaar was voor de aanpak van werkdruk uitgegeven in het schooljaar 2018-2019?

	Frequentie	Percentage
Ja, geheel uitgegeven	110	94%
Nee, gedeeltelijk uitgegeven	7	6%
Nee, niet uitgegeven	0	0%
Totaal	117	100,0%

Tabellen uit Hoofdstuk 5

Tabel B2.17 Kwantitatieve taakeisen: percentage dat vaak of altijd heeft geantwoord⁵⁰

	2009	2014	2017	2019	2020
Moet u erg snel werken?	29,3%	34,9%	38,8%	49,8%	47,1%
Moet u heel veel werk doen?	61,0%	67,3%	70,5%	74,1%	69,5%
Moet u extra hard werken?	41,3%	50,4%	56,5%	54,7%	48,6%
N	459	885	922	830	1137

Tabel B2.18 Kwalitatieve taakeisen: percentage dat vaak of altijd heeft geantwoord. $\geq 2,5$ op schaal.⁵¹

	2009	2014	2017	2019	2020
Emotioneel zwaar werk	21,0%	24,3%	28,1%	25,5%	17,8%
Moeilijkheidsgraad	91,8%	92,1%	93,1%	95,3%	93,7%
N	460	896	935	830	1139

⁵⁰ We maken een vergelijking met uitkomsten uit de Nationale Enquête Arbeidsmarktstandigheden 2009, 2014 en 2017. De gegevens zijn gewogen naar functie en sector.

⁵¹ De gegevens zijn gewogen naar functie en sector.

Tabel B2.19 Regelmogelijkheden: percentage dat nee of soms heeft geantwoord⁵²

	2014	2017	2019	2020
Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?	47,4%	45,5%	32,2%	24,0%
Bepaalt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden?	46,0%	45,5%	31,8%	27,2%
Kunt u zelf uw werktempo regelen?	62,8%	60,8%	51,9%	44,0%
Moet u in uw werk zelf oplossingen bedenken om bepaalde dingen te doen?	25,6%	25,9%	31,9%	34,9%
Kunt u verlof opnemen wanneer u dat wilt?	95,7%	94,6%	96,1%	94,4%
Kunt u zelf bepalen op welke tijden u werkt?	96,4%	95,2%	92,5%	90,7%
N	893	928	855	1142

Tabel B2.20 Heeft u de indruk dat de aanpak de werkdruk op uw school positief heeft beïnvloed?⁵³

	Meting 1		Meting 2	
	Frequentie	Percentage	Frequentie	Percentage
Ja, de werkdruk op mijn school is sterk gedaald	26	3,8%	40	4,2%
Ja, de werkdruk op mijn school is enigszins gedaald	362	52,8%	562	59,3%
Nee, de werkdruk op mijn school is gelijk gebleven	181	26,4%	170	18,0%
Nee, de werkdruk op mijn school is enigszins gestegen	27	3,9%	47	5,0%
Nee, de werkdruk op mijn school is sterk gestegen	21	3,1%	16	1,7%
Weet ik niet	68	9,9%	112	11,8%
Totaal	685	100%	947	100%

⁵² De gegevens zijn gewogen naar functie en sector.

⁵³ De gegevens zijn gewogen naar functie en sector.

Tabel B2.21 Heeft u de indruk dat de aanpak de werkdruk op uw school positief heeft beïnvloed? Samenhang met meerdere achtergrondkenmerken tegelijkertijd gemeten.

	Model 1			Model 2		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta
Meting 2	-,133***	,043	-,079	-,074	,053	-,044
Schooltype (1 = (v)so)	,480***	,046	,279	,585***	,072	,340
Schoolleiding	-,348***	,067	-,168	-,344***	,067	-,166
Leraar	,056	,055	,033	,057	,055	,034
Meting 2 * schooltype				-,171	,089	-,089
Constante	2,368***	,057		2,336***	,060	
Adj. R ²	,123			,125		

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,005

Tabel B2.22 Heeft u de indruk dat de aanpak uw werkdruk positief heeft beïnvloed? Samenhang met meerdere achtergrondkenmerken tegelijkertijd gemeten.

	Model 1			Model 2		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta
Meting 2	-0,105**	0,04	-0,064	-0,111*	0,051	-0,068
Schooltype (1 = (v)so)	0,291***	0,043	0,177	0,282***	0,067	0,171
Schoolleiding	0,188***	0,063	0,09	0,188***	0,063	0,09
Leraar	-0,17***	0,049	-0,104	-0,17***	0,049	-0,105
Meting 2 * (v)so				0,015	0,083	0,008
Constante	2,791***	0,052		2,794***	0,055	
Adj. R ²	,060			,059		

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,005

Tabel B2.23 Heeft u de indruk dat de aanpak de werkdruk op uw school positief heeft beïnvloed?
 Samenhang met inzet van middelen gemeten.

	Model 1		Model 2			
	B	SE	Beta	B	SE	Beta
Ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	-0,183***	0,052	-0,111	-0,101	0,052	-0,061
Ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	-0,112*	0,054	-0,064	-0,138*	0,053	-0,078
Klassengrootte	-0,164***	0,05	-0,088	-0,079	0,049	-0,043
Groeps-, handelings- of ondersteuningsplannen	-0,263***	0,056	-0,146	-0,22***	0,054	-0,122
Rapporten schrijven	-0,13	0,069	-0,061	-0,106	0,067	-0,05
Toetsen, toetsadministratie en nakijken	-0,155*	0,061	-0,08	-0,083	0,06	-0,043
Communicatie met ouders	-0,008	0,103	-0,002	0,025	0,1	0,007
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten	-0,072	0,111	-0,021	-0,05	0,107	-0,015
Overdracht naar nieuwe groep	0,261*	0,117	0,075	0,198	0,113	0,057
ICT voorzieningen	-0,169*	0,067	-0,073	-0,186***	0,065	-0,081
Eenduidigheid van teamafspraken	0,052	0,105	0,016	-0,023	0,102	-0,007
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	0,091	0,09	0,029	0,064	0,087	0,021
Vergaderen	0,105	0,093	0,032	0,037	0,091	0,011
Differentiëren	-0,075	0,06	-0,036	-0,044	0,058	-0,021
Lessen voorbereiden	-0,084	0,078	-0,032	-0,055	0,075	-0,021
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen	-0,18**	0,067	-0,079	-0,116	0,065	-0,051
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen	0,036	0,093	0,012	0,038	0,09	0,013
Onderwijsontwikkeling en -vernieuwing	-0,052	0,086	-0,019	-0,026	0,084	-0,009
Professionalisering en scholing	0,05	0,079	0,019	-0,001	0,076	0
Ziekteverzuim leerkrachten	-0,049	0,059	-0,023	-0,071	0,058	-0,033
Verantwoording	-0,009	0,119	-0,002	-0,06	0,115	-0,016
Anders	-0,353***	0,083	-0,111	-0,27***	0,081	-0,085
Speciaal onderwijs				0,344***	0,05	0,203
Schoolleiding				-0,265***	0,069	-0,132
Leraar				0,055	0,056	0,033
Constante	2,786***	0,037		2,598***	0,064	
Adj. R ²	0,110			0,167		

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,005

Tabel B2.24 Heeft u de indruk dat de aanpak uw werkdruk positief heeft beïnvloed? *Samenhang met inzet van middelen gemeten.*

	Model 1		Model 2			
	B	SE	Beta	B	SE	Beta
Ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	-0,112*	0,051	-0,069	-0,039	0,051	-0,024
Ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	-0,032	0,053	-0,018	-0,124*	0,053	-0,071
Klassengrootte	-0,129**	0,048	-0,07	-0,131**	0,048	-0,071
Groeps-, handelings- of ondersteuningsplannen	-0,18***	0,055	-0,1	-0,199***	0,053	-0,111
Rapporten schrijven	-0,066	0,068	-0,031	-0,043	0,066	-0,02
Toetsen, toetsadministratie en nakijken	-0,147*	0,06	-0,076	-0,111	0,059	-0,057
Communicatie met ouders	0,055	0,101	0,017	0,029	0,098	0,009
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten	-0,074	0,107	-0,023	-0,08	0,104	-0,024
Overdracht naar nieuwe groep	0,08	0,113	0,023	0,094	0,11	0,028
ICT voorzieningen	-0,096	0,064	-0,042	-0,114	0,062	-0,051
Eenduidigheid van teamafspraken	-0,094	0,1	-0,029	-0,074	0,098	-0,023
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	0,185*	0,086	0,061	0,167*	0,083	0,055
Vergaderen	-0,035	0,088	-0,011	-0,034	0,087	-0,011
Differentiëren	-0,081	0,058	-0,039	-0,09	0,057	-0,043
Lessen voorbereiden	-0,026	0,075	-0,01	-0,045	0,073	-0,017
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen	-0,155*	0,066	-0,068	-0,12	0,065	-0,052
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen	0,094	0,089	0,032	0,089	0,087	0,03
Onderwijsontwikkeling en -vernieuwing	-0,006	0,083	-0,002	-0,048	0,081	-0,018
Professionalisering en scholing	0,091	0,076	0,036	0,087	0,075	0,034
Ziekteverzuim leerkrachten	-0,064	0,057	-0,03	-0,109	0,056	-0,051
Verantwoording	-0,128	0,115	-0,034	-0,081	0,112	-0,022
Anders	-0,183*	0,081	-0,058	-0,233***	0,079	-0,074
Schooltype (1 = (v)so)				0,204***	0,048	0,124
Schoolleiding				0,316***	0,066	0,155
Leraar				-0,131*	0,052	-0,08
Constante	3,007***	0,034		2,949***	0,059	
Adj. R ²	0,055			0,107		

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,005

Bijlage 3 Vragenlijsten en gespreksleidraden

Vragenlijst 2019

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

Achtergrondkenmerken.

1. Bent u man of vrouw?

- Man
 Vrouw
 Anders/ wil ik niet zeggen

2. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?

- jonger dan 24 jaar
 25 t/m 34 jaar
 35 t/m 44 jaar
 45 t/m 54 jaar
 55 t/m 74 jaar

3. Wat is uw functie op deze school?

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

4. We stellen nu eerst een aantal vragen over hoe u uw eigen werk op deze school ervaart.

	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?	()	()	()

5. We stellen nu eerst een aantal vragen over hoe u uw eigen werk op deze school ervaart.

	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?	()	()	()	()

6. In welke mate leefde het thema werkdruk op uw school in het schooljaar 2017-2018?

- () helemaal niet
- () een beetje
- () sterk
- () heel sterk
- () niet van toepassing, ik werkte nog niet op deze school

7. In welke mate leefde het thema werkdruk voor u zelf in het schooljaar 2017-2018?

- () helemaal niet
- () een beetje
- () sterk
- () heel sterk
- () niet van toepassing, ik werkte nog niet op deze school

Vragen over het proces rond de werkdrukaanpak.

8. Schoolteams kunnen een proces doorlopen (analyseren, oplossingen bedenken, aanpak uitvoeren, evalueren) om tot een goede besteding van de werkdrukmiddelen te komen.

Was u 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

Tonen als bij v3 'Schouleiding' in is gevuld.

9. Welke onderdelen uit het proces rond de aanpak van werkdruk zijn op uw school doorlopen?

- Oorzaken van werkdruk analyseren
- Doelen en oplossingen formuleren
- Aanpak kiezen en bestedingsplan maken
- Uitvoeren van de aanpak
- Monitoren en evalueren

Tonen als bij v3 'Schoolleiding' in is gevuld.

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

Welke personeelsleden hebben input geleverd (bijvoorbeeld door middel van gesprek, mail of een enquête)?

	Werkdruk van deze personeelsleden is besproken				Deze personeelsleden hebben input geleverd			
	J a	Ne e	Wee t ik niet	Niet van toepassin g	J a	Ne e	Wee t ik niet	Niet van toepassin g
Leerkrachten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Welke van de volgende onderwerpen zijn op uw school aangemerkt als oorzaken van werkdruk?

Voor welke oorzaken zijn de middelen uit het werkdrukakkoord ingezet om de werkdruk aan te pakken?

Voor welke oorzaken zijn mogelijk andere maatregelen genomen (andere financiële middelen, teamafspraken, e.d.)?

	Als oorzaak genoemd	Werkdruk-middelen aan besteed	Andere maatregelen voor genomen
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 en invallers	<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 (vervangingsregelen, groepen verdelen, taken overnemen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwoording (intern en extern)			
Anders, namelijk: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Is er draagvlak voor de gekozen oplossing(en) binnen uw school?

- Ja, een breed draagvlak
- Ja, een beperkt draagvlak
- Nee, nauwelijks tot geen draagvlak
- Weet ik niet

13. Bent u het zelf eens met de gekozen aanpak op uw school?

- Geheel eens
- Grotendeels eens
- Eens noch oneens
- Grotendeels oneens
- Oneens
- Weet ik niet

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

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

15. Heeft u de indruk dat de aanpak uw werkdruk positief heeft beïnvloed?

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

Tonen als bij v3 'Schouleiding' in is gevuld.**16. Waaraan zijn de werkdrukmiddelen op uw school het afgelopen jaar besteed?**

- Inzet van extra personeel, namelijk: _____
- Aanschaf nieuw materiaal, namelijk: _____
- Professionaliseringsactiviteiten, namelijk: _____
- Overig, namelijk: _____
- Weet ik niet

Tonen als bij v3 'Schouleiding' in is gevuld.**17. U heeft zojuist aangegeven waar u de werkdrukmiddelen voor heeft ingezet.****Was dit ook uw eerste keuze?**

- 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 _____

Tonen als bij v3 'Schouleiding' in is gevuld.**18. Welke hulpmiddelen, informatie of begeleiding zijn op uw school gebruikt bij het proces rond de werkdrukaanpak?**

- We hebben geen hulpmiddelen, informatie of begeleiding gebruikt
- We hebben de volgende hulpmiddelen, informatie of begeleiding gebruikt _____
- Weet ik niet

Tonen als bij v3 'Schouleiding' in is gevuld.**19. Heeft de PMR ingestemd met het bestedingsplan?**

- Ja
- Nee

Tonen als bij v3 'Schouleiding' in is gevuld.**20. Hoe heeft u afgestemd met uw bestuur? Welke omschrijving past het best bij uw situatie?**

- Het bestuur heeft vooraf kaders en criteria aangegeven waarmee ons team rekening moest houden.
- Het bestuur heeft vooraf 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: _____

Tonen als bij v3 'Schouleiding' in is gevuld.**21. Heeft u het gehele bedrag dat voor uw school beschikbaar was voor de aanpak van werkdruk uitgegeven in het schooljaar 2018-2019?**

- Ja, geheel uitgegeven
- Nee, gedeeltelijk uitgegeven, want _____
- Nee, niet uitgegeven, want _____

Tonen als bij v3 'Schouleiding' in is gevuld.**22. Hoe wordt ten behoeve van het komende schooljaar over de inzet van de middelen uit het werkdrukakkoord besloten?**

Zie voor informatie over het werkverdelingsplan: <https://www.poraad.nl/nieuws-en-achtergronden/infographic-ondersteunt-gesprek-over-werkverdeling>

- Dat doen we los van het werkverdelingsplan voor 2019-2020
- Dat doen we binnen het kader van werkverdelingsplan 2019-2020
- Dat is nog niet duidelijk hoe dat gaat plaatsvinden
- Anders, namelijk

Tonen als bij v3 'Schoolleiding' in is gevuld.

In het kader van dit onderzoek bezoeken we enkele scholen om informatie op te halen over hun aanpak en het proces rond de inzet van de werkdrumdruk. Graag zouden we uw school op deze wijze in het onderzoek betrekken. Uiteraard zorgen we in het kader van het thema werkdrumdruk voor een minimale belasting van uw school! Als dank voor deelname ontvangt u een terugkoppeling die u als input voor de verantwoording van de besteding van de werkdrumdruk kunt gebruiken.

Tonen als bij v3 'Schoolleiding' in is gevuld.**23. Mogen wij u benaderen om deel te nemen als casusschool in dit onderzoek?**

() Ja, dit is mijn e-mailadres: _____

() Nee

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

Vragenlijst 2020

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

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten. Let op: uw antwoorden worden pas opgeslagen als u op het eind van de vragenlijst op verzenden drukt.

Deel 1. Achtergrondkenmerken

1. Bent u man of vrouw?

- Man
 Vrouw
 Anders, namelijk...

2. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?

- Jonger dan 24 jaar
 25 t/m 34 jaar
 35 t/m 44 jaar
 45 t/m 54 jaar
 55 t/m 74 jaar

3. Wat is uw functie op deze school?

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

4. Wat is uw werktijdfactor ?

De werktijdfactor geeft aan wat de hoogte van je aanstelling is en hoeveel uren je moet werken.

Werktijdfactor = het geheel aantal aanstellingsuren per week/40. Tip: het staat op je loonstrook!

Rekenvoorbeeld: Stel u werkt per week 3 dagen van 8 uur, dan is uw werktijdfactor (24/40) 0,60.

[GETAL, CIJFERS ACHTER KOMMA]

Deel 2. Stellingen over hoe u uw eigen werk op deze school ervaart

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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bepaalt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u zelf uw werktempo regelen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moet u in uw werk zelf oplossingen bedenken om bepaalde dingen te doen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u verlof opnemen wanneer u dat wilt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u zelf bepalen op welke tijden u werkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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?	()	()	()	()

Deel 3. Vragen over het proces rond de werkdrukaanpak

*Sinds het schooljaar 2018-2019 ontvangt elke school in het primair onderwijs geld om de werkdruk aan te pakken. We zijn benieuwd welk proces schoolteams **in het schooljaar 2019-2020** hebben doorlopen om tot een goede besteding te komen en waaraan de werkdrukkiddelen **in dit schooljaar** worden besteed.*

7. Is op uw school de inzet van de middelen in het schooljaar 2018-2019 geëvalueerd?

() Nee

() Ja, daarna (voor schooljaar 2019-2020) is de inzet van de middelen hetzelfde gebleven

() Ja, daarna (voor schooljaar 2019-2020) is de inzet van de middelen veranderd ten opzichte van vorig schooljaar

8. Welke van de volgende onderwerpen zijn op uw school aangemerkt als oorzaken van werkdruk? En voor welke oorzaken zijn de middelen uit het werkdrukkakkoord in het schooljaar 2019-2020 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...'

	Als oorzaak genoemd	Werkdrukkiddelen aan besteed in 2019-2020
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klassengrootte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapporten schrijven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communicatie met ouders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overdracht naar nieuwe groep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ICT voorzieningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eenduidigheid van teamafspraken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergaderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lessen voorbereiden	<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"/>
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwoording (intern en extern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Was u 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, er hebben geen gesprekken met het team plaatsgevonden

Tonen als bij v3 'Schoolleiding' in is gevuld.

10. 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"/>
Anders, namelijk: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tonen als bij v3 'Schoolleiding' in is gevuld.

11. Hoe heeft u de inzet van de werkdrukkiddelen afgestemd met uw bestuur? Geef aan welke omschrijving het best past bij uw situatie in het schooljaar 2019-2020.

- Het bestuur heeft vooraf kaders en criteria aangegeven waarmee ons team rekening moest houden.
- Het bestuur heeft vooraf 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 werkdrukkiddelen de bestemming bepaald.
- Anders, namelijk: _____

Deel 4. Vragen over de ervaren invloed van de werkdrukaanpak

12. Het schoolteam heeft een proces doorlopen om tot een goede besteding van de werkdrukkiddelen te komen. Heeft dit proces geleid tot andere maatregelen die niet met de werkdrukkiddelen zijn gefinancierd?

Meerdere antwoorden mogelijk.

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

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

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

Tonen als bij v13 'nee' in is gevuld.

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

[OPEN ANTWOORD]

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

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

Tonen als bij v15 'nee' in is gevuld.

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

[OPEN ANTWOORD]

Afronding**Tonen als bij v3 'Schoolleiding' in is gevuld.**

In het kader van dit onderzoek bezoeken we (eventueel digitaal) enkele scholen om informatie op te halen over hun aanpak en het proces rond de inzet van de werkdrukkiddelen. Graag zouden we uw school op deze wijze in het onderzoek betrekken. Uiteraard zorgen we in het kader van het thema werkdruk voor een minimale belasting van uw school! Als dank voor deelname ontvangt u een terugkoppeling die u als input voor de verantwoording van de besteding van de werkdrukkiddelen kunt gebruiken.

Tonen als bij v3 'Schoolleiding' in is gevuld.

17. Mogen wij u benaderen om deel te nemen als casusschool in dit onderzoek?

Ja, dit is mijn e-mailadres: _____

Nee

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

[OPEN ANTWOORD]

Gespreksleidraad

Als je documenten hebt die inzicht geven in het proces van de inzet van werkdrukmiddelen op school dan ontvangen we die graag. Denk bijvoorbeeld aan: bestedingsplan, werkverdelingsplan, uitkomsten van werkdrukanalyse, notulen van overleg over dit thema.

- D/O In welke mate speelde werkdruk hier op school al voordat werkdrukmiddelen beschikbaar kwamen?
- D/O Waar komt werkdruk vandaan?
- D/O Hoe hebben jullie geanalyseerd waar werkdruk vandaan komt? Met wie? Gebruik gemaakt van beschikbare hulpmiddelen?
- D/O Welke oplossingen en doelen hebben jullie bedacht?
- D Hebben jullie de inzet van werkdrukmiddelen besproken als onderdeel van het werkverdelingsplan?
- D Is er een bestedingsplan gemaakt?
- D/O Hoe hebben jullie geëvalueerd?
- D/O Hoe is gezorgd voor draagvlak voor de oplossingen?
- D/O Welke rol had de schoolleider in het proces rond de inzet van de middelen? Is ook naar de werkdruk van de schoolleider gekeken? En van anderen binnen de school (IB, conciërge, onderwijsassistenten)?
- D Wat was de rol van het bestuur in dit proces? Gaven ze kader mee, tips, wilden ze aanpassingen?
- D Hoe verliep de instemming door de PMR?
- D/O Zijn jullie tevreden over het proces of zijn er verbeterpunten?
- D/O Welke plannen hebben jullie uiteindelijk uitgevoerd?
- D/O Heeft gesprek over werkdrukmiddelen geleid tot andere ideeën om werkdruk te verlagen? Ook oplossingen die geen geld kosten of waaraan andere middelen zijn besteed? Welke?
- D/O Zijn er nog plannen niet doorgegaan die jullie graag hadden gewild? Welke en waarom?
- D/O Is de inzet van de middelen in het huidige schooljaar vergelijkbaar aan vorig schooljaar? Of heel anders? Waarom?
- D/O Hebben de plannen (gewenste) effect gehad (op werkdruk/werkstress, tijd/ ruimte die leraren hebben of emotionele belasting)? Zijn er niet-beoogde effecten?
- D/O In 1e meting was men positiever over effect op algemene werkdruk dan op eigen werkdruk. Kunnen jullie dat verklaren? (*Deze vraag stond alleen in het najaar van 2020 in de gespreksleidraad*)
- D/O Welke andere factoren zijn sinds 2018 mogelijk van (*positieve*) invloed op de werkdruk (corona, acties/stakingen o.a. over werkdruk, Operatie Regels Ruimen, experiment Regelluwe scholen)?
- D/O Andere relevante bevindingen?

- O Wilt u eerst het interviewverslag ontvangen voordat het naar directie gaat? Ja, mailadres?

D = directie O = overig personeel (meestal leerkrachten)

Oberon

Postbus 1423, 3500 BK Utrecht
t 030 230 60 90 | f 030 230 60 80
info@oberon.eu | www.oberon.eu

Utrecht, 14 december 2020
In opdracht van Ministerie van OCW