



AANPAK VAN WERKDruk IN HET PRIMAIR ONDERWIJS

Onderzoek naar maatregelen om de
werkdruk van leraren in het primair
onderwijs te verlagen

maart 2014

Het CAOP is hét kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken en arbeidsmarktvaartstukken in het publieke domein. CAOP Research & Europa is het onderzoeks- en adviesteam van het CAOP op het gebied van arbeidsmarktvaartstukken in de publieke sector in Nederland en op Europees gebied.

© CAOP Research & Europa, maart 2014

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, CD, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Aanpak van werkdruk in het primair onderwijs

Onderzoek naar maatregelen om de werkdruk van leraren in het primair onderwijs te verlagen

drs. K. Jettinghoff
M. van Dijk MSc
drs. Jo Scheeren

Maart 2014

CAOP Research en Europa, uw partner bij arbeidsmarktvraagstukken in het publieke domein.

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING	3
1 INLEIDING.....	6
1.1 Achtergrond	6
1.2 Onderzoeksvragen.....	6
1.3 Onderzoeksverantwoording	6
1.4 Leeswijzer	7
2 RESULTATEN LITERATUURONDERZOEK.....	8
2.1 Wat is werkdruk?	8
2.2 Werkdruk onder leraren in het primair onderwijs.....	10
2.3 Aanpakken van werkdruk	13
3 RESULTATEN ENQUÊTE ONDER BESTUURDERS EN SCHOOLLEIDERS.....	23
3.1 Ervaren werkdruk.....	23
3.2 Signaleren van werkdruk en beleid.....	24
3.3 De leidinggevende en werkdruk	26
3.4 Maatregelen voor de aanpak van werkdruk	27
3.5 Succesvolle aanpak van werkdruk.....	31
4 GOEDE PRAKTIJKVOORBEELDEN VOOR DE AANPAK VAN WERKDruk	35
4.1 Het gezamenlijk in kaart brengen van oorzaken van werkdruk	35
4.2 Specialisatie in het team	37
4.3 Leerlingen laten werken in units.....	41
4.4 Aandacht voor organisatie van het werk	44
5 BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN.....	47
5.1 Conclusies.....	47
5.2 Aanbevelingen	49
LITERATUUR	50

MANAGEMENTSAMENVATTING

Het is al vaak geconstateerd dat de werkdruk in het primair onderwijs relatief hoog is. Op dit gebied zijn reeds de nodige onderzoeken verricht. In de praktijk zetten scholen en schoolbesturen diverse maatregelen in om de werkdruk van leraren te verlagen, maar er is nog beperkt inzicht of en welke maatregelen effectief zijn geweest. In het onderhavige onderzoek - dat is uitgevoerd in opdracht van het Arbeidsmarktplatform PO - is onderzocht welke maatregelen zijn ingevoerd om de werkdruk van leraren in het primair onderwijs te verlagen en of deze maatregelen effectief zijn geweest.

De vraagstellingen die in dit onderzoek centraal staan, zijn:

1. Wat is er nationaal en internationaal bekend over de werkdruk onder leraren in het primair onderwijs?
2. Welke maatregelen zijn de afgelopen jaren ingevoerd om de werkdruk van leraren in het primair onderwijs te verlagen?
3. Hebben maatregelen gericht op het verlagen van de werkdruk effect?
4. Zijn er succesvolle aanpakken te identificeren in binnen- en buitenland in het onderwijs of in andere sectoren en zijn deze overdraagbaar naar andere instellingen?

Om bovenstaande onderzoeksvragen te beantwoorden, is een literatuuronderzoek uitgevoerd (nationaal en internationaal) en een enquête afgenomen onder schoolleiders en bestuurders in het primair onderwijs. Tevens is een viertal goede praktijkvoorbeelden voor de aanpak van werkdruk in de sector nader in kaart gebracht. Dit onderzoek is begeleid door een commissie met daarin vertegenwoordigers van de sociale partners.

Bevindingen

De belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek staan hieronder puntsgewijs samengevat.

- Er is in de literatuur reeds het nodige bekend over de werkdruk in het primair onderwijs en de oorzaken hiervan. Zo blijkt dat de ervaren werkdruk in het primair onderwijs hoog is, vergeleken met andere sectoren. De hoge werkdruk wordt met name toegeschreven aan activiteiten buiten het lesgeven (zoals lesvoorbereiding, vergaderen, oudercontacten, schrijven van groepsplannen en handelingsplannen, correctiewerk, registreren van vorderingen van leerlingen) en de vele ontwikkelingen in de sector (zoals het werken volgens de Wet BIO, de invoering van passend onderwijs, de bezuinigingen en de dalende leerlingenaantallen). Ook internationaal zijn de verantwoordelijkheden van leraren en de druk om de kwaliteit te verhogen toegenomen. Dit zorgt voor een hogere werkdruk.
- Op basis van de literatuur blijkt dat er voor de aanpak van werkdruk geen universeel toepasbare aanpak beschikbaar is die bruikbaar is voor alle organisaties. De aanpak van werkdruk vraagt om maatwerk al naar gelang de specifieke oorzaken. Er is wel een aantal stappen die organisaties kunnen nemen om werkdruk aan te pakken: (1) het signaleren en in kaart brengen van de werkdruk en de factoren die werkdruk veroorzaken, (2) het kiezen van maatregelen voor de aanpak van werkdruk, (3) de invoering van deze maatregelen en (4) de monitoring en evaluatie van de getroffen maatregelen. Aanvullend zijn diverse voorbeelden en tools beschreven voor scholen in het primair onderwijs die met de aanpak van werkdruk aan de slag willen gaan.
- Uit de enquête - ingevuld door 361 schoolleiders en bestuurders - blijkt dat vrijwel alle respondenten aangeven dat binnen hun organisatie in hoge tot redelijke mate (97%) werkdruk wordt ervaren. 90 % geeft aan periodiek een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uit te voeren en werkdruk komt in deze inventarisatie als belangrijk arbeidsrisico naar voren. Naar aanleiding van de RI&E wordt er veelal een plan van aanpak opgesteld en grotendeels of gedeeltelijk geïmplementeerd.

- Verder blijkt dat nog niet alle scholen een preventiemedewerker hebben en dat voorlichting over werkdruk nog niet op alle scholen plaatsvindt. Volgens 67% van de respondenten zijn op school- of bestuursniveau één of meerdere preventiemedewerkers aangewezen. Het informeren en voorlichten van medewerkers over werkdruk gebeurt volgens 57% van de respondenten. Bestuurders oordelen doorgaans positiever over deze aspecten dan schoolleiders.
- Niet meer dan 38% van de schoolleiders en bestuurders geeft aan dat de eigen organisatie (op school- of bovenschools niveau) specifiek beleid heeft ontwikkeld om werkdruk tegen te gaan.
- Maatregelen gericht op de organisatie van het werk worden over het algemeen het meest positief bevonden, gevolgd door maatregelen gericht op het team. Het minst positief oordelen respondenten doorgaans over de effectiviteit van maatregelen gericht op individuele medewerkers.
- Van de vijf maatregelen die door de respondenten het meest effectief worden bevonden, zijn vier maatregelen gericht op de organisatie van het werk. "Zorgen voor een meer evenwichtige planning en verdeling van het werk binnen het team" wordt als meest effectief beoordeeld. Deze maatregel wordt doorgaans ook het meest gebruikt. Op de tweede en derde plaats volgen "Meer duidelijkheid bieden over doelstellingen en taken van de instelling/het team en de prioritering van taken" en "Zorgen voor een goede balans tussen de totale hoeveelheid uit te voeren werk en de personeelsbezetting".
- Van de maatregelen gericht op het team worden de drie maatregelen die het meest worden gebruikt, ook het meest effectief beoordeeld. Het gaat om de maatregelen "Verbeteren van de sfeer binnen het team", "Werkdruk bespreekbaar maken binnen het team" en "Zorgen voor een goede regeling voor vervanging bij ziekte en afwezigheid van medewerkers".
- De maatregelen gericht op het individu worden het minst effectief beoordeeld. Van deze maatregelen wordt het aanbieden van coaching en intervisie het meest gebruikt en het meest effectief bevonden.
- De goede voorbeelden die in deze rapportage zijn uitgewerkt zijn zeer divers en betreffen (1) het gezamenlijk in kaart brengen van oorzaken van werkdruk en het verzinnen van oplossingen hiervoor (2) specialisatie in het team; de vakken te verdelen onder medewerkers, (3) kinderen laten werken in units van 70 tot 90 leerlingen en het onderwijs aan deze units laten verzorgen door een team van medewerkers binnen en buiten de school, en (4) aandacht voor de organisatie van het werk door (a) zorggesprekken met IB-er onder schooltijd plaats te laten vinden, (b) vakantiedagen inzetten voor schrijven van ondersteuningsplannen en groepsplannen, en (c) aanpassen van de schooltijden (inkorten van de pauze). De goede praktijkvoorbeelden geven – samen met de diverse voorbeelden uit de literatuur – allerlei mogelijke tips en tools om werkdruk tegen te gaan. De schoolleider speelt een belangrijke rol in de aanpak van werkdruk.

Aanbevelingen

Uit het onderzoek blijkt dat schoolleiders en besturen in het PO zelf rapporteren dat er weinig specifiek beleid ontwikkeld is om werkdruk tegen te gaan. Ook uit de moeite die onderzoekers ondervonden hebben om goede praktijkvoorbeelden te vinden van gerichte acties tegen werkdruk blijkt, dat veelomvattende professionele plannen en projecten waarin meerdere maatregelen om werkdruk tegen te gaan elkaar versterken, veelal ontbreken in het primair onderwijs. Dit pleit niet voor het zoveelste onderzoek, we

kennen de oorzaken van werkdruk, maar voor stimulering van de professionaliteit om werkdruk tegen te gaan in de sector.

Een aanbeveling is om scholen bij de aanpak van werkdruk ondersteuning te bieden door deskundigen/experts. Daarnaast zou het Arbeidsmarktplatform PO kunnen overwegen om een stimuleringsregeling te bieden voor scholen voor de aanpak van werkdruk, waarbij het personeel zelf ideeën voor de aanpak van werkdruk kan aanleveren, a la onderwijspioniers¹.

Uit dit onderzoek blijkt verder dat er diverse voorbeelden en tips en tools zijn om scholen te helpen en te inspireren bij de aanpak van werkdruk. Om de informatie op een meer toegankelijke manier te presenteren aan scholen, zou een handreiking of brochure voor de aanpak van werkdruk kunnen worden opgesteld. Een andere optie is om de beschikbare informatie over (de aanpak van) werkdruk op te nemen in de Arbocatalogus, zoals andere sectoren (bijvoorbeeld VVT, provincies en de GGZ) dat hebben gedaan.

¹ <http://www.onderwijspioniers.nl/2014/02/19/nieuwe-pioniers-po-gezocht/>

1 INLEIDING

In opdracht van het Arbeidsmarktplatform PO heeft CAOP Research een onderzoek uitgevoerd naar de werkdruk van leraren in het primair onderwijs. Er is onderzocht welke maatregelen door scholen zijn ingevoerd om de werkdruk van leraren in het primair onderwijs te verlagen en of deze maatregelen effectief zijn geweest.

1.1 Achtergrond

Het is al vaak geconstateerd dat de werkdruk in het primair onderwijs relatief hoog is. Op dit gebied zijn reeds de nodige onderzoeken verricht. De verwachting is dat de werkdruk van leraren verder zal toenemen als gevolg van het verminderen van personeel door krimp en bezuinigingen en vernieuwingen. In de praktijk worden grotere klassen verwacht, meer taken en dit in combinatie met vernieuwingen door onder meer opbrengstgericht werken en invoering van passend onderwijs. Scholen en schoolbesturen zetten diverse maatregelen in om de werkdruk van leraren te verlagen, maar er is nog beperkt inzicht of deze maatregelen effectief zijn geweest.

1.2 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die in dit onderzoek worden beantwoord, zijn:

1. Wat is er nationaal en internationaal bekend over de werkdruk onder leraren in het primair onderwijs?
2. Welke maatregelen zijn de afgelopen jaren ingevoerd om de werkdruk van leraren in het primair onderwijs te verlagen?
3. Hebben maatregelen gericht op het verlagen van de werkdruk effect?
4. Zijn er succesvolle aanpakken te identificeren in binnen- en buitenland in het onderwijs of in andere sectoren en zijn deze overdraagbaar naar andere instellingen?

1.3 Onderzoeksverantwoording

Om bovenstaande onderzoeksvragen te beantwoorden is een literatuuronderzoek uitgevoerd en een enquête afgenomen onder schoolleiders en bestuurders in het primair onderwijs. Tevens is een aantal goede praktijkvoorbeelden voor de aanpak van werkdruk in de sector nader in kaart gebracht. De verschillende onderdelen van het onderzoek staan hieronder nader beschreven.

Dit onderzoek is begeleid door een commissie met daarin vertegenwoordigers van de sociale partners.

1.3.1 Literatuuronderzoek

Het onderzoek is gestart met een literatuuronderzoek om te inventariseren hoe het nationaal en internationaal gesteld is met de werkdruk onder leraren en welke succesvolle aanpakken er zijn in het (primair) onderwijs in andere landen of nationaal in andere sectoren. Hiertoe zijn onder meer nationale en internationale onderzoeksrapporten, artikelen, databestanden en websites geraadpleegd. Voor goede voorbeelden uit andere sectoren hebben we gebruik gemaakt van de aanwezige kennis en ervaring binnen het CAOP (andere arbeidsmarkt- en opleidingsfondsen in het publieke domein).

1.3.2 Enquête onder schoolleiders en bestuurders

Vervolgens is een enquête afgenomen onder schoolleiders en bestuurders in het primair onderwijs om te inventariseren (1) welke maatregelen scholen in de afgelopen jaren hebben genomen om de werkdruk te verlagen, (2) wat de effectiviteit is van deze maatregelen en (3) welke scholen een goede aanpak voor werkdruk hebben (best practice) en waar deze aanpak uit bestaat. Hiervoor is gebruik gemaakt van het schoolmanagementpanel van het CAOP. Via dit panel zijn 2.935 schoolleiders en bestuurders benaderd om de enquête over werkdruk in te vullen. In totaal hebben 361 personen de enquête ingevuld (12,3%), waarvan 35 personen de enquête deels hebben ingevuld. Het veldwerk voor dit onderzoek is uitgevoerd in de periode van 9 mei tot en met 12 juni 2012. Er is twee keer elektronisch gerappelleerd. De gemiddelde invultijd bedroeg ruim 10 minuten. In de analyse is een weging toegepast, om te corrigeren voor afwijkende kenmerken van de respons. In het basisonderwijs is gewogen naar schoolgrootte, schooltype en denominatie. Voor de besturen is gewogen naar bestuursgrootte, denominatie, stedelijkheid en de subsector waarbinnen het bestuur actief is.

1.3.3 Uitwerken goede praktijkvoorbeelden

Via de enquête onder schoolleiders en bestuurders en via regiocoördinatoren en bestuurders van het Arbeidsmarktplatform PO zijn scholen en schoolbesturen met een succesvolle aanpak om de werkdruk te verlagen geïnventariseerd. Op basis van deze inventarisatie zijn negen scholen in het PO geselecteerd en benaderd met het verzoek om mee te werken aan het onderzoek. Uiteindelijk hebben vier scholen hiermee ingestemd. Op deze vier scholen zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers die zijn betrokken bij de aanpak van werkdruk, zoals de verantwoordelijke(n) voor het personeelsbeleid en vertegenwoordigers van het personeel (de PGMR). Aan de hand van deze interviews is de succesvolle aanpak van werkdruk op deze scholen in kaart gebracht. In de interviews is nagegaan (1) wat de aanleiding was voor de school om met werkdruk aan de slag te gaan, (2) welke aanpak de school hiervoor heeft gekozen, (3) hoe de uitvoering is verlopen, (4) hoe over de aanpak van werkdruk is gecommuniceerd, (5) wat de opbrengsten zijn en (6) hoe de aanpak van werkdruk is gemonitord en geborgd op de school.

1.4 Leeswijzer

In het vervolg van deze rapportage staan de uitkomsten van het onderzoek weergegeven. In hoofdstuk 2 komen de resultaten van de literatuurstudie aan de orde. Er wordt uitgelegd wat werkdruk is, wat er nationaal en internationaal bekend is over werkdruk van leraren in het primair onderwijs en wat benodigde stappen en mogelijke maatregelen zijn voor de aanpak van werkdruk.

In hoofdstuk 3 staan de uitkomsten van de enquête onder schoolleiders en bestuurders weergegeven. Ook hier komen de ervaren werkdruk, het signaleren en bespreken van de werkdruk aan de orde. Tevens staat weergegeven welke maatregelen schoolleiders en bestuurders nemen om werkdruk aan te pakken en in welke mate zij deze maatregelen effectief vinden. Ter afsluiting worden voorbeelden gegeven van een succesvolle aanpak van werkdruk.

In hoofdstuk 4 staan de vier goede praktijkvoorbeelden voor de aanpak van werkdruk gepresenteerd. Het eerste voorbeeld betreft het gezamenlijk in kaart brengen van de oorzaken van werkdruk. Het tweede voorbeeld gaat over de invoering van specialisaties binnen het team. Het derde voorbeeld beschrijft een school waar reguliere klassen (deels) zijn vervangen door units. Het vierde voorbeeld betreft een combinatie van maatregelen gericht op de organisatie van het werk.

2 RESULTATEN LITERATUURONDERZOEK

In dit hoofdstuk staan de resultaten van het literatuuronderzoek beschreven. Eerst gaan we in op wat werkdruk inhoudt (paragraaf 2.1). Vervolgens staat beschreven hoe het nationaal en internationaal gesteld is met de werkdruk van leraren in het primair onderwijs (paragraaf 2.2). Vervolgens beschrijven we welke stappen scholen in het primair onderwijs kunnen nemen om werkdruk aan te pakken en geven we voorbeelden van mogelijke maatregelen (paragraaf 2.3).

2.1 Wat is werkdruk?

Definitie van werkdruk

Werkdruk is een breed begrip waar geen eenduidige definitie voor bestaat. In de Arbowet is werkdruk één van de factoren van psychosociale arbeidsbelasting (naast seksuele intimidatie, agressie, geweld en pesten) die werkstress veroorzaken. In de memorie van toelichting bij de Arbowet (van 1 januari 2007) wordt werkdruk als volgt omschreven: *"Er is sprake van werkdruk als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen. Met taakeisen worden bedoeld de eisen die aan het werk gesteld worden. Zij kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Bij werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder hoge tijdsdruk en/of in een hoog tempo. Vooral in combinatie met beperkte regelmogelijkheden of anders gezegd beperkte zeggenschap in en over het werk vormt werkdruk een risico voor de gezondheid van werknemers. (...) Niet iedereen die aan werkdruk wordt blootgesteld, krijgt echter stress of wordt ziek. Of het daadwerkelijk gebeurt, hangt mede af van de persoonlijke wijze van omgaan door de betreffende werknemer met werkdruk. De ene werknemer kan wellicht wat makkelijker afstand nemen tot het werk en zijn situatie makkelijker relativëren, dan de andere. De een ziet meer regelmogelijkheden dan de andere. De één weet of durft beter gebruik te maken van de bestaande regelmogelijkheden dan de ander. Tevens is bekend dat bij een goede lichamelijke en geestelijke conditie of een goed verwerkingsvermogen de kans op stress kleiner is."*

Wiezer e.a. (2012) hebben een definitie van werkdruk geformuleerd die grotendeels aansluit bij enerzijds de stress theoretische modellen en anderzijds de verschillende gehanteerde omschrijvingen in de nationale en internationale beleidscontext (zoals wetsteksten, Europese richtlijnen en arbocatalogi): *"Werkdruk is een situatie waarin een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren."*

Oorzaken van werkdruk

Werkdruk kan ontstaan door oorzaken in het werk en door kenmerken van de individuele werknemer (zie figuur 2.1).

Werkdruk kan veroorzaakt worden door risico's in de *inhoud van het werk*. Het gaat hier om aspecten die te maken hebben met de taakeisen in het werk, zoals de hoeveelheid werk, het werktempo, de tijdsdruk (deadlines), de moeilijkheidsgraad en complexiteit van het werk, de gestelde kwaliteitseisen, de variatie in het werk (eentonig werk) en emotioneel belastend werk.

Oorzaken van werkdruk kunnen ook zijn gelegen in de omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd. Deze risico's in de *context van het werk* zijn bijvoorbeeld onduidelijkheid over taken/rol/verwachtingen/procedures/beleid, veranderingen in taken, taakinterrupties, onzekerheid over baan of organisatieveranderingen, organisatiecultuur en stijl van leidinggeven.

Verder kunnen onvoldoende *regelmogelijkheden* in het werk om aan de taakeisen te voldoen tot werkdruk leiden. Voorbeelden van regelmogelijkheden zijn autonomie in het werk (zoals mogelijkheden om zelf werkwijze, werktempo, werkvolgorde en werktijden te bepalen en oplossingen voor problemen te bedenken), functionele steun van leidinggevende en collega's bij de uitvoering van het werk en participatie in de besluitvorming (inspraakbevoegdheid).

Naast bovengenoemde oorzaken in het werk kunnen ook *individuele factoren* van invloed zijn op de werkdruk van individuele medewerkers. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een individuele medewerker niet over de juiste competenties beschikt om aan de gestelde eisen tegemoet te kunnen komen, of diens fysieke en mentale kwalificaties (het werkvermogen) onvoldoende zijn. Ook persoonlijke omstandigheden en de werk-privé context kunnen maken dat een medewerker (tijdelijk) minder belastbaar is.

Gevolgen van werkdruk

Een hoge werkdruk is een belangrijke oorzaak van werkstress. Werkstress leidt op kortere termijn tot lichamelijke gevolgen (zoals hoofdpijn, verhoogde bloeddruk, hartkloppingen), psychische gevolgen (bijvoorbeeld vermoeidheid, opgejaagd voelen, piekeren, gespannen voelen, somberheid, snel geëmotioneerd of geïrriteerd) en/of gedragsmatige gevolgen (waaronder slecht slapen, gebrek aan eetlust of te veel eten, toenemend klagen, concentratieproblemen, zich terugtrekken en niet kunnen ontspannen).

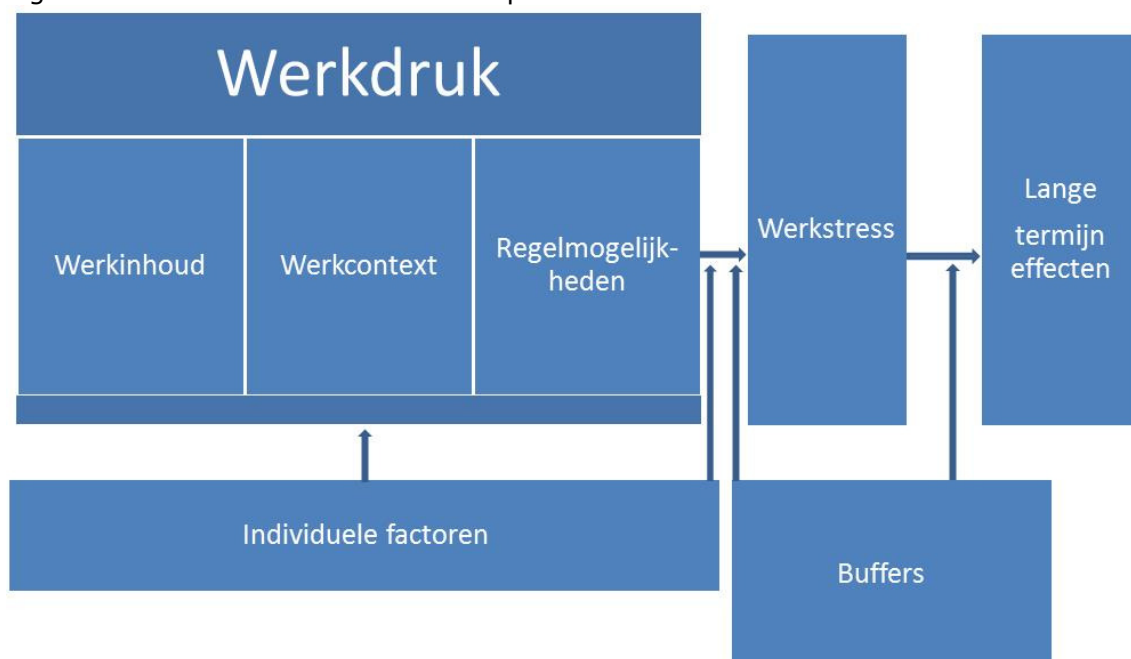
Wanneer een werknemer gedurende langere periode werkstress ervaart, bijvoorbeeld omdat de werkdruk hoog blijft en er onvoldoende herstelmomenten zijn, kan een werknemer gezondheidsklachten ontwikkelen. Tevens neemt de kans op arbeidsongevallen en arbeidsongeschiktheid toe.

Ook voor de organisatie heeft werkdruk nadelige consequenties, zoals lagere productiviteit en kwaliteit, meer verloop en een hoger ziekteverzuim (Instituut Werk en Stress, 2008).

Buffers voor werkdruk

Er zijn ook factoren die kunnen voorkomen dat werkdruk leidt tot stresskrachten. Voorbeelden van deze zogenoemde buffers zijn sociale steun van leidinggevende en collega's, aanwezigheid van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, herstelmogelijkheden en waardering (materieel en immaterieel).

Figuur 2.1: Werkdruk als fase in een proces



Bron: Wiezer e.a., 2012

2.2 Werkdruk onder leraren in het primair onderwijs

2.2.1 Wat is er nationaal bekend over de werkdruk van leraren?

Hoge ervaren werkdruk in het (primair) onderwijs

Over de ervaren werkdruk van medewerkers in het onderwijs is reeds de nodige informatie bekend. Zo blijkt uit nationaal onderzoek van Koppes e.a. (2013) dat medewerkers in de sector onderwijs (d.w.z. primair, voortgezet, hoger en ander type onderwijs) een hogere werkdruk ervaren in vergelijking met medewerkers in andere sectoren. Onderwijsmedewerkers geven vaker aan dat zij (vaak tot altijd) heel veel werk moeten doen (52,4%), extra hard moeten werken (35,8%) en het werk hectisch vinden (47,7%). Ook geven zij iets vaker aan regelmatig in een hoog tempo te werken (39,9%) en onder hoge tijdsdruk te werken (34,9%). Van het werk gerelateerde verzuim in het onderwijs wordt ongeveer de helft (49,4%) veroorzaakt door werkdruk/stress. In andere sectoren ligt dit percentage lager.

Ook in het primair onderwijs is de ervaren werkdruk hoog, zoals blijkt uit diverse onderzoeken:

- Uit onderzoek in de publieke sector blijkt dat de ervaren werkdruk relatief hoog ligt in het primair onderwijs (Stamet & Scheeren, 2011). In het primair onderwijs is de helft van de werknemers niet tevreden over de mate van werkdruk, tegenover 30% van het overheidspersoneel.
- Uit de Tussenmeting Convenant Leerkracht van Nederland 2011 blijkt dat ruim twee derde van het personeel in het po vaak het gevoel heeft tijd tekort te komen. Ook geeft 57% aan onder hoge tijdsdruk te werken en heeft minder dan de helft het gevoel zelf het werktempo te kunnen bepalen (Bokdam, Berger, Van Oploo & Volker, 2011).
- Uit een enquête onder het Online Panel Leerkrachten Basisonderwijs van DUO Onderwijsonderzoek blijkt dat 84% van de responderende leraren in het primair onderwijs (n=655) een hoge tot zeer hoge werkdruk ervaart. Ongeveer een derde van de leraren vindt de eigen werkdruk acceptabel, terwijl 41% de eigen werkdruk niet acceptabel vindt (Van Grinsven, Elphick, & Van der Woud, 2012).
- Uit een recente enquête onder leden van CNV Onderwijs die werkzaam zijn als leraar in het primair onderwijs blijkt dat op een schaal van 1 (geen werkdruk) tot en met 5 (een zeer hoge werkdruk) 55% een 4 scoort en 31% een 5. Een meerderheid van 80% ervaart de hoge werkdruk als een probleem. De hoge werkdruk heeft een negatieve uitwerking op de werkplezier (66,5%), het privéleven (60%), de kwaliteit van het werk (51%) en de gezondheid (47%) van de respondenten.
- Uit een enquête onder het scholenpanel van de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS) geeft 89% van de respondenten aan dat binnen de organisatie in redelijke tot sterke mate werkdruk wordt ervaren. Bijna drie kwart (71%) geeft aan dat de werkdrukbeleving de afgelopen jaren is toegenomen en volgens een kwart is de werkdrukbeleving gelijk gebleven (AVS, 2011).
- Uit een onderzoek naar de oorzaken van de recente stijging van het ziekteverzuim in het primair onderwijs (po) blijkt dat schoolleiders en bestuurders de hoge werkdruk (52%) en de toenemende prestatiedruk (61%) het vaakst noemen als belangrijke ervaren oorzaken van ziekteverzuim (Jettinghoff, Hoogeveen & Scheeren, 2012).

Hoge werkdruk vooral veroorzaakt door activiteiten buiten het lesgeven

Als oorzaken van een hoge werkdruk in het primair onderwijs noemen respondenten voornamelijk taken buiten het lesgeven. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van CNV Onderwijs (2013) dat volgens 52% van de leraren werkdruk met name veroorzaakt wordt door lesgebonden (zoals oudercontacten, lesvoorbereiding en schrijven van handelingsplannen) en volgens 43% van de leraren vooral door niet-lesgebonden taken (zoals het organiseren van schoolreisjes, feestjes en musicals). Volgens 61,5% gaan de niet-lesgevende taken (de lesgebonden taken en de niet-lesgevonden taken) op school

ten koste van de lesgevende taken. Het merendeel van de leraren (79,9%) geeft aan dat op school (te) veel activiteiten op zich neemt naast het lesgeven. Ook in onderzoek van Van Grinsven, Elphick en Van der Woud (2012) komen de niet-lesgevende taken (vergaderingen/overleggen, correctiewerk, begeleiding zorgleerlingen en mentoruren) als belangrijkste oorzaak van werkdruk, gevolgd door de beperkte mogelijkheden om de eigen werkzaamheden te kunnen plannen en vormgeven en de wijze waarop op de school leiding wordt gegeven. Uit een onderzoek naar de administratieve lastendruk in het onderwijs (B&A, 2012) blijkt dat leraren in het primair onderwijs de hoge werkdruk met name toeschrijven aan hun brede takenpakket. Hier blijkt eveneens dat vooral niet-lesgebonden taken (waaronder toezicht houden buiten lestijden, conciërgetaken en vergaderingen) de leraren veel tijd kosten en dat zij deze taken als zeer belastend ervaren. Daarnaast worden ook de zorgtaken en registratie (zoals handelings- en groepsplannen schrijven, rapportage van oudercontacten en registreren van vorderingen van leerlingen) die behoren tot het takenpakket van de leraar als belastend ervaren. Dit komt vooral omdat de faciliteiten voor deze registratie en administratie vaak beperkt zijn en door het tijdgebrek dat leraren (als gevolg van hun brede takenpakket) ervaren. Verder wordt in een enquête onder leidinggevendenden in het primair onderwijs door 44% van de respondenten ook piekweken gedurende het schooljaar genoemd als oorzaak van werkdruk (AVS, 2011).

Ook de vele veranderingen in de sector dragen bij aan een hoge ervaren werkdruk

Uit interviews op scholen blijkt dat de ervaren werk- en regeldruk in de afgelopen jaren is toegenomen door onder meer de volgende ontwikkelingen: een toenemend aantal (vooral administratieve) taken, vernieuwingen in het onderwijs (zoals ICT in de klas, nieuwe onderwijsmethoden, andere didactiek en nieuwe schoolconcepten), toenemende kwaliteitseisen (vanuit de wet BIO en de Onderwijsinspectie) en bezuinigingen in het onderwijs (Jettinghoff, Hoogeveen & Scheeren, 2012). Dit komt overeen met de resultaten van een enquête onder schoolleiders waaruit blijkt dat de respondenten werkdruk met name toeschrijven aan de eisen van de inspectie (50%) en de bureaucratie (49%; AVS, 2011).

Ook de meer recente ontwikkelingen in de sector - zoals de invoering van het opbrengstgericht werken, passend onderwijs en doorlopende leerlijnen taal en rekenen - betekenen een extra belasting van leraren. Deze ontwikkelingen betekenen onder meer extra verantwoordelijkheden en taken voor leraren, andere manieren van werken en meer zorgleerlingen in de klas.

Verder is de verwachting dat de werkdruk van leraren verder zal toenemen als gevolg van het verminderen van personeel door krimp en (verdere) bezuinigingen. Uit een enquête naar de financiële situatie van scholen, gehouden onder 1.515 schoolleiders en schoolbestuurders, blijkt dat bijna negen op de tien respondenten verwachten dat de werkdruk zal toenemen door hun afnemende bestedingsruimte. Drie kwart van de bevraagde schoolleiders en -bestuurders geeft aan de klassen te vergroten als maatregel om inkomsten en uitgaven in balans te brengen of te houden (Kemper & van Essen, 2012).

Beleid ten aanzien van werkdruk beperkt

Uit onderzoek onder 588 bestuurders en schoolleiders blijkt dat werkdruk een belangrijk vraagstukken is in het primair onderwijs, maar dat er vaak nog geen beleid is geïmplementeerd om de werkdruk aan te pakken (Van Casteren, Kurver, Hölgens & Tholen, 2013).

2.2.2 Wat is er internationaal bekend over de werkdruk van leraren?

Ook in andere Europese landen is aandacht voor werkdruk

In de afgelopen 20 jaar richt het onderwijsbeleid zich in heel Europa op het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. In het bijzonder de professionalisering van leraren en innovatief lesgeven zijn belangrijke aandachtspunten. Dit stelt nieuwe eisen aan docenten, een verbreding van taken en meer verantwoordelijkheden. De toename van

verantwoordelijkheden die leraren de afgelopen 20 jaar hebben gekregen en de druk om de kwaliteit te verhogen zorgt voor extra werkdruk. Dit blijkt mede uit een Europese survey van ETUCE.

Hoge werkdruk belangrijkste factor voor ervaren werkstress van Europese leraren

De Europese vakbond voor leraren ETUCE heeft in 2007 en 2011 onderzoek laten uitvoeren naar werk gerelateerde stress onder leraren en schoolleiders in Europese landen (ETUCE, 2007 en 2011). Uit het onderzoek van 2007 kwam naar voren dat een hoge werkdruk de belangrijkste factor was voor het ervaren van een hoge mate van stress. De hoeveelheid werk en de verantwoordelijkheden en verschillende rollen die een leraar in Europa heeft zijn oorzaken van de hoge werkdruk. Deze resultaten worden bevestigd in het ETUCE onderzoek naar werkstress uit 2011, dat is uitgevoerd onder 4.561 leraren in het basisonderwijs, voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs uit 30 landen (waaronder Nederland). Uit dit onderzoek blijkt dat stress veel voorkomt onder leraren in Europese landen. Gemiddeld 60 procent van de ondervraagde Europese leraren ondervindt stress van de hoeveelheid eisen die worden gesteld op school. Leraren in Nederland (65%), Estland (66%), Frankrijk (66%) en het Verenigd Koninkrijk (74%) ondervinden de meeste stress van de hoeveelheid eisen die hen wordt gesteld op school. Uit deze enquête blijkt verder dat leraren hogere emotionele eisen in het werk ervaren dan medewerkers in andere sectoren. Ook blijkt dat leraren stress ervaren van het creëren van de juiste werk/privé balans.

Onderzoek naar werkdruk in Engeland

In Engeland worden leraren in het basis-, voortgezet-, en speciaal onderwijs sinds 2003 elk jaar ondervraagd over hun werkdruk in de 'Teachers' Workload Diary Survey'. De laatst gepubliceerde resultaten uit 2010 laten zien dat de werkdruk hoog is onder de 1.244 ondervraagde leraren en schoolleiders (Deakin e.a., 2010). Engelse leraren met een voltijd aanstelling werken gemiddeld 50,2 uur per week. De ondervraagde Engelse basisschool leraren gaven aan dat zij meer dan een derde van hun uren besteden aan lesgeven (35,8%). Aan de overige uren wordt invulling gegeven door contact met ouders, contact met leerlingen, school/management taken, administratieve taken, professionalisering en andere werk gerelateerde taken. Meer dan een derde van de ondervraagde leraren in het primair onderwijs heeft het gevoel niet in staat te zijn om alle werkzaamheden die behoren tot hun functie uit te kunnen voeren in de daarvoor beschikbare tijd.

Uit de enquête onder leraren en schoolleiders blijkt dat de volgende factoren (in volgorde van belangrijkheid) bijdragen aan een hoge werkdruk:

- Bijwonen van vergaderingen en activiteiten voor de school,
- Klassengrootte (30+ is te groot),
- Nieuw onderwijsbeleid van de overheid,
- Het beoordelen van de voortgang van een leerling,
- Nakijken,
- Omgaan met slecht gedrag van leerlingen,
- Afwezigheid of ontslag van collega's,
- Administratieve taken,
- Rapporten maken,
- Inspectie, en
- Gebrek aan een bureau / werkomgeving om administratieve taken op te pakken.

Factoren die bijdragen aan het verlagen van de werkdruk zijn (in volgorde van belangrijkheid):

- Geen lessen vervangen (richtlijnen om vervanging van collega's te beperken),
- Het delen van een planning en middelen,
- Het hergebruik van lessen,
- Toegewezen tijd voor schoolleiderschapstaken,
- Werken in teams,

- Delegatie van werkzaamheden,
- Specifieke werkzaamheden toewijzen aan ondersteunend personeel, en
- Het hebben van meer leservaring.

Onderzoek naar werkstress in Ierland

De General Teaching Council van Ierland heeft in 2010 onderzoek laten uitvoeren naar de werktevredenheid en werkstress onder 1.916 leraren en 898 schoolleiders uit het primair onderwijs (Darmody & Smith, 2010). Uit het Ierse onderzoek blijkt dat 45% van de ondervraagde leraren en 70% van de ondervraagde schoolleiders stress als gevolg van het werk ervaart. Factoren die gepaard gaan met een verhoogd stressniveau onder leraren en schoolleiders zijn:

- Omgaan met leerlingen met gedragsproblemen,
- Onvoldoende bijdrage van ouders,
- Slechte relaties met collega's of met de schoolleider,
- Het gevoel geen controle te hebben over de activiteiten die uitgevoerd moeten worden,
- Het combineren van lesgeven en schoolleiderschapstaken uitvoeren (dit geldt voor de schoolleider),
- Onvoldoende personeel,
- Onvoldoende administratieve ondersteuning,
- Schoolfaciliteiten van onvoldoende kwaliteit.

2.3 Aanpakken van werkdruk

Voor de aanpak is geen universeel toepasbare aanpak beschikbaar die bruikbaar is voor alle organisaties. De aanpak van werkdruk vraagt om maatwerk. Er is wel een aantal stappen aan te geven die organisaties kunnen nemen om werkdruk aan te pakken. Deze stappen betreffen (1) het signaleren en in kaart brengen van de werkdruk en de factoren die werkdruk veroorzaken, (2) het kiezen van maatregelen voor de aanpak van werkdruk, (3) de invoering van deze maatregelen en (4) de monitoring en evaluatie van de getroffen maatregelen. Hieronder worden de verschillende stappen nader toegelicht en worden op basis van de geraadpleegde literatuur voorbeelden en tips gegeven voor scholen in het primair onderwijs die met de aanpak van werkdruk aan de slag willen gaan. In de kaders worden interessante voorbeelden en tools voor de aanpak van werkdruk uit andere landen en andere sectoren gepresenteerd.

2.3.1 In kaart brengen van de bronnen van werkdruk (stap 1)

Voor de aanpak van werkdruk kunnen organisaties kiezen uit een omvangrijk aanbod van maatregelen. Maatregelen kunnen zijn gericht op de organisatie van het werk of de individuele medewerker. Sommige maatregelen zijn gericht op het voorkomen of zoveel mogelijk reduceren van werkdruk (preventieve maatregelen), terwijl andere maatregelen zijn gericht op het beperken van de negatieve gevolgen van werkdruk (curatieve maatregelen).

Om een geschikte selectie uit de mogelijke maatregelen te kunnen maken, is het van belang om eerst na te gaan of er signalen zijn die op werkdruk duiden. Hiervoor kan gekeken worden naar beschikbare informatie binnen de organisatie (bijvoorbeeld de samenstelling van het personeelsbestand, verzuim- en verloopcijfers het arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid) en naar signalen van werkdruk vanuit medewerkers.

Wanneer uit deze eerste verkenning blijkt dat werkdruk (mogelijk) een probleem is, kan een nader onderzoek volgen om na te gaan in hoeverre werkdruk een probleem is (d.w.z. hoe hoog de ervaren werkdruk is en wat de gevolgen zijn) en wat oorzaken van en risicogroepen voor werkdruk zijn. Werkdruk kan op verschillende manieren worden onderzocht, bijvoorbeeld door middel van interviews, groepsgesprekken, observaties of vragenlijsten. Ook in de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) kan expliciet aandacht worden besteed aan werkdruk en werkstress. Het is mogelijk om deze inventarisatie uit

te laten voeren door een externe partij. De uitkomsten van de inventarisatie kunnen het beste worden vastgelegd in een beknopt rapport waarin de oorzaken van werkdruk en risicogroepen staan beschreven.

Arbomeester en Quickscan Welzijn Personeel voor het primair onderwijs

Voor de uitvoering van de RI&E kunnen scholen in het primair onderwijs gebruik maken van Arbomeester. Dit instrument ondersteunt scholen bij het inventariseren en analyseren van relevante arbeidsrisico's. Bij geconstateerde knelpunten worden bijbehorende oplossingen uit de Arbocatalogus PO gepresenteerd. De Arbomeester helpt tevens bij het opstellen van een plan van aanpak waarin helder staat omschreven welke actiepunten, wanneer door wie uitgevoerd gaan worden. Onderdeel van Arbomeester is een Quickscan Welzijn Personeel voor een inventarisatie van de risico's die voortvloeien uit o.a. werkdruk en het personeelsbeleid. De uitkomsten van de Quickscan worden ook meegenomen naar het plan van aanpak. Dit RI&E instrument is digitaal beschikbaar via: www.arbomeester.nl.

Een voorbeeld uit het voortgezet onderwijs: Aanpak Voortgezet Werkplezier

In het voortgezet onderwijs is een aanpak ontwikkeld om werkdruk aan te pakken, Voortgezet Werkplezier. Het betreft een stappenplan met werkvormen waarin medewerkers samen de tijd nemen om te kijken wat goed gaat (de positieve aspecten van het werk) en beter kan (benoemen wat niet goed gaat). Hierbij doorlopen zij de volgende vijf stappen: begrip, inzicht, inspiratie, ideeën en uitproberen.

Bij elke stap worden verschillende werkvormen aangeboden om met elkaar in gesprek te raken waar gebruikers uit kunnen kiezen. In de werkvormen zijn de volgende pijlers herkenbaar om van werkdruk naar werkplezier te komen:

1. werkdruk (h)erkennen: een goede blik in de spiegel en het delen van ervaringen;
2. (sommige) problemen (samen) aanpakken: werken aan waar je last van hebt;
3. (sommige) problemen (samen) accepteren: niet alles kan perfect zijn;
4. wat goed gaat, laten groeien: waar je energie van krijgt vaker doen en waarderen.

Meer informatie over deze aanpak is te vinden op de website:

<http://www.voortgezetwerkplezier.nl/>

2.3.2 Kiezen van passende maatregelen (stap 2)

Nadat de bronnen van werkdruk in kaart zijn gebracht, kan daarbij een samenhangend pakket van maatregelen worden gezocht. Deze stap kan beginnen met een inventarisatie van mogelijke maatregelen. Hieruit kan vervolgens een keuze worden gemaakt. Bij de selectie van maatregelen is het van belang om op de volgende punten te letten:

- Passen de maatregelen bij de organisatie?
- Hoeveel medewerkers zijn met de maatregelen geholpen?
- Wat zijn de organisatorische en/of financiële consequenties van de invoering van de maatregelen?
- Zijn er mogelijkheden om aan te sluiten bij andere maatregelen?
- Wat zijn mogelijke effecten en/of negatieve gevolgen van de maatregelen?
- Maatregelen die de oorzaken van werkdruk bij de bron bestrijden hebben de voorkeur boven maatregelen die zijn gericht op het beperken van de gevolgen van werkdruk.
- Een combinatie van maatregelen gericht op zowel de organisatie van het werk als de individuele medewerker blijkt het beste te werken.

Hieronder staan verschillende voorbeelden van maatregelen voor de aanpak van werkdruk in het onderwijs weergegeven.

Voorbeeld uit de GGZ en provincies: Werkdruk als onderwerp in de Arbocatalogus

Verschillende sectoren hebben in de Arbocatalogus werkdruk opgenomen als arbeidsrisico. Dit geldt bijvoorbeeld voor de sectoren VVT, GGZ en provincies. In deze Arbocatalogi is de nodige informatie te vinden over wat werkdruk is, wat oorzaken zijn van werkdruk en welke maatregelen getroffen kunnen worden om werkdruk aan te pakken.

In de Arbocatalogus VVT is een toolkit ingericht voor de aanpak van werkdruk. De toolkit is gericht op vier gebruikersgroepen: medewerkers, leidinggevendenden, zorgorganisatie, medezeggenschap. Meer informatie over de toolkit is hier te vinden:

<http://www.arbocatalogusvvt.nl/arbocatalogus/psychosociale-arbeidsbelasting/werkdruk>

In de Arbocatalogus GGZ wordt onderscheid gemaakt tussen maatregelen op organisatieniveau, teamniveau en individueel niveau. Voor meer informatie over de aanpak van werkdruk in de Arbocatalogus GGZ zie:

<http://www.arbocatalogusggz.nl/risicogebied/werkdruk.15.html>

In de Arbocatalogus Provincies wordt onderscheid gemaakt tussen maatregelen op organisatie- of teamniveau en op individueel niveau. Voor meer informatie over de aanpak van werkdruk in de Arbocatalogus provincies zie:

<http://provincies.arbocatalogus.net/content/pagina/risicos/psa/werkdruk-en-werkstress>

Maatregelen gericht op de organisatie van het werk

Er zijn verschillende maatregelen mogelijk om oorzaken van werkdruk die zijn gelegen in de arbeidssituatie aan te pakken. De maatregelen kunnen zijn gericht op de inhoud van het werk, de context van het werk en de regelmogelijkheden in het werk.

Formuleer een korte heldere missie en visie

De missie en visie van de school bepalen welke taken een school uit moet voeren. Wanneer scholen een te brede of onduidelijke missie en visie voor de school formuleren, kan dit tot een hoge ervaren werkdruk leiden. Wat in de missie en visie staat, moet een school immers ook daadwerkelijk gaan doen. Het is in dat geval van belang om als school een korte en duidelijke missie en visie te formuleren, waarin de onderwijskundige koers duidelijk aan bod komt. Op basis van de onderwijskundige visie kunnen concrete doelen worden geformuleerd en de taken worden bepaald die hieruit voortvloeien. Een heldere missie en visie helpen bij het voeren van een goed taakbeleid en het bepalen welke taken die je als school wel en niet wil oppakken. De taken die binnen de missie en visie passen hebben prioriteit. Taken die daarbuiten vallen kunnen worden uitgesteld of geschrapt. Zo kan het takenpakket van de school worden beperkt (E-Boek Werkdruk).

Maak een realistische jaarplanning

Naast de lesgebonden taken hebben leraren ook de nodige niet-lesgebonden taken. Een te grote hoeveelheid aan niet-lesgebonden taken vormt een belangrijke bron van werkdruk voor leraren. Om te voorkomen dat scholen te veel hooi op hun vork nemen, wordt geadviseerd om aan het begin van ieder schooljaar een realistische jaarplanning te maken waarin staat beschreven wat de school het komende jaar wil bereiken en hoe de school dat denkt te gaan doen. Hierbij is het schoolplan met de daarin geformuleerde missie, visie en de daaruit voortkomende activiteiten leidend. Het is van belang om het team te betrekken bij dit proces om het draagvlak voor de planning onder medewerkers te bevorderen. Tips bij het opstellen van de jaarplanning zijn:

- Zorg dat er een realistische inschatting wordt gemaakt van de hoeveelheid tijd de verschillende activiteiten kosten.
- Hou bij het inplannen van de activiteiten ook rekening met de ruimte in de jaarplanning en de formatie. Zorg dat er nog ruimte is in de jaarplanning en voorkom dat deze aan het begin van het jaar al helemaal vol staat.
- Zorg voor een evenwichtige verdeling van de niet-lesgevendende taken binnen het team.

- Spreid extra activiteiten over het hele schooljaar en plan in de drukker maanden geen extra bezigheden (E Boek Werkdruk).
- Maak duidelijke keuzes in de uit te voeren taken. Pak niet alles op, maar beperk het aantal initiatieven per jaar. Kijk kritisch naar welke extra activiteiten je wel en niet oppakt. Vraag je altijd af waarom doen we het en waar draagt het aan bij?
- Zorg voor transparantie en duidelijkheid over de taakverdeling, bijvoorbeeld door deze vast te leggen in een spreadsheet in Excel of digitale agenda. Zo weet iedereen van elkaar waar die mee bezig is en wat van elkaar verwacht mag worden.
- Hou bij de verdeling van taken rekening met interesses en vaardigheden van teamleden. Zet mensen in op hun competenties. Dit vergroot draagvlak en mede-eigenaarschap. Maak jaarplanning ruim van te voren zodat deze voor de zomervakantie verspreid kan worden (Van Loo, Schoemaker, Merusing & Homan, 2010).

Een voorbeeld uit Engeland: Overeenkomst tegen werkdruk

De hoge werkdruk is in Engeland een belangrijke reden voor leraren om het vak te verlaten. Daarom zijn in de afgelopen jaren diverse maatregelen ingezet om de werkdruk onder leraren te verlagen. Zo hebben diverse nationale stakeholders in 2003 een nationale overeenkomst ondertekend 'Raising Standards and Tackling Workload' om de werkdruk te verlagen door middel van aanpassingen in de werkcondities van leraren (Raising Standards and Tackling Workload, 2003). In deze overeenkomst is onder meer afgesproken dat het vervangen van afwezige collega's door leraren wordt beperkt tot maximaal 38 uur per jaar. Ook zijn afspraken gemaakt over de werk-privé balans. Uit de laatste evaluatie (Ofsted, 2010) naar de effectiviteit van de overeenkomst over de periode van 2003 – 2009 blijkt dat de overeenkomst een succes is. Voor de evaluatie zijn 16 scholen in het primair onderwijs bezocht en 14 scholen in het voortgezet onderwijs. 24 van de 30 scholen konden aantonen hoe de kwaliteit van onderwijs vooruit was gegaan en de werkdruk was afgenomen onder het personeel.

Organiseren van extra ondersteuning

Een andere manier om het aantal niet-lesgebonden taken van leraren te beperken, is het inzetten van extra ondersteuning binnen de school. Voorbeelden hiervan zijn:

Het aanstellen van extra ondersteuning op school, bijvoorbeeld door de inzet van een administratief medewerker die de administratie op orde houdt en onder meer toetsgegevens van leraren verwerkt. Dit vermindert de werkdruk van leraren en dit bevordert dat medewerkers worden ingezet op waar ze goed in zijn (Van Loo e.a., 2010). De inzet van (LIO-)stagiaires en klassenassistenten in opleiding kunnen leraren veel praktisch werk uit handen nemen en helpen bij de uitvoering van activiteiten (bijvoorbeeld het ontwerpen van techniekkasten en het maken van themamappen). Voor de begeleiding van stagiaires krijgen medewerkers uren in het taakbeleid (CNV Schoolleiders, 2010). De inzet van stagiaires gedurende het schooljaar zorgt voor meer ruimte in het curriculum en extra ondersteuning van leraren (Van der Meer, Gemmeke & Dekker, 2008).

De school kan ook een beroep doen op ouders voor het organiseren van activiteiten. Ouders kunnen bepaalde taken op zich nemen, zoals de schoonmaak van het gebouw en de voorbereiding en begeleiding van excursies en schoolreisjes (Van der Meer, Gemmeke & Dekker, 2008). Ook kunnen scholen gebruik maken van specifieke kwaliteiten van ouders. Zo heeft een school bijvoorbeeld een ouder die communicatiedeskundige is, gevraagd hen te helpen om de communicatie te verbeteren. De omgeving had een verkeerd beeld van de school en dat wilden ze veranderen. Deze ouder heeft de communicatie van de school bekeken en hier een goede structuur voor opgezet (Van Loo e.a., 2010).

Ook leerlingen kan de school inzetten bij bepaalde activiteiten en taken, bijvoorbeeld door leerlingen extra taakjes te geven (zoals bibliotheektaken en rekenkastsupervisie) of door een leerlingenraad op te zetten die meedenkt over schoolse activiteiten en hierover voorstellen doet richting de school (Van Loo e.a., 2010).

Wanneer een school zelf feesten en andere activiteiten organiseert, is het van belang dit zo efficiënt mogelijk te organiseren. Dit kan bijvoorbeeld door deze feesten en activiteiten voor te laten bereiden door een werkgroep of kleine commissie. Zo hoeft niet iedereen zich met alles bezig te houden. Door voor deze feesten en activiteiten draaiboeken te laten maken, hoeft niet ieder jaar opnieuw het wiel uitgevonden te worden. Door na afloop ook te evalueren hoe het is gegaan, kun je daar ook weer van leren voor de volgende keer.

Een voorbeeld uit het voortgezet onderwijs: Inzet van nakijkassistenten

Op tien vo-scholen heeft de sectie Engels geëxperimenteerd met de inzet van een nakijkassistent (met een eerstegraads bevoegdheid Engels) die een deel (ongeveer een derde) van het correctiewerk overneemt van docenten om zo de werkdruk van leraren te verminderen. Het correctiewerk werd door de docenten ervaren als een werkdruk verhogende factor. Om de nakijkassistent voor tien uur in de week aan te kunnen stellen, verzorgen de docenten Engels extra lessen. Hierdoor komt extra personele ruimte vrij. Om de nakijkassistent optimaal in te kunnen zetten, is het van belang dat de docenten hun correctiewerk nauwkeurig plannen en een goede en nauwkeurige jaarplanning maken (Van der Meer, Gemmeke & Dekker, 2008).

Efficiënter en minder vergaderen

Op scholen waar veel wordt vergaderd en waar de vergaderingen niet altijd efficiënt verlopen, kan dit bijdragen aan een gevoel van hoge werkdruk. In dat geval is het van belang om het vergaderen efficiënter te organiseren. Dit kan onder meer door kritisch te kijken naar het aantal overleggen en door ervoor te zorgen dat de overleggen efficiënter verlopen. Tips voor efficiënter vergaderen zijn:

- Zorg dat iedereen vooraf weet wat het doel is van het overleg.
- Zorg voor een evenwichtige agenda (niet te summier en niet te overladen).
- Zorg dat er concrete afspraken worden gemaakt tijdens de vergadering (deze kunnen worden vastgelegd in een actiepuntenlijst).
- Ga na of het nodig is dat iedereen bij alle vergaderingen aanwezig is (E Boek Werkdruk). Er kan bijvoorbeeld voor gekozen worden om te vergaderen in de bouwen en het aantal algemene teamvergaderingen te beperken.
- Verspreid de stukken tijdig en ga ervan uit dat iedereen ze heeft gelezen.
- Zorg voor helder vergaderschema.
- Vergader vooral over de inhoud van het werk en lesgeven (de primaire taak). Verspreid huishoudelijke mededelingen via andere kanalen, bijvoorbeeld via postmap, nieuwsbrief, schriftelijke naast de agenda.
- Stop de vergaderingen op tijd (wat niet af is schuift door naar een volgende keer).
- Evalueer de vergaderingen met elkaar en geef aan wat goed gaat en wat verbeterd kan worden. Zo kan de kwaliteit van de vergaderingen worden bevorderd (Van Loo e.a., 2010).

Anders inzetten vakantiedagen

Een maatregel waar binnen het primair onderwijs de nodige discussie over is, betreft het anders inzetten van vakantiedagen. Volgens voorstanders van het flexibiliseren van onderwijstijden, zal dit de werkdruk van leerkrachten verlagen. Omdat het primair onderwijs veel schoolvakanties kent, betekent dit dat leraren hun werk in relatief weinig weken uitvoeren. Een leraar met een fulltime aanstelling werkt op jaarbasis minimaal 1.659 uur. Uitgaande van ongeveer twaalf vakantieweken, betekent dit dat een leerkracht die fulltime werkt gemiddeld bijna 41,5 uur per week werkt. Door het anders inzetten van vakantiedagen, kan werkdruk van leraren worden verlaagd. Hoewel de zes weken zomervakantie wettelijk vast staan, hebben scholen daarnaast de vrijheid om het schooljaar anders in te richten. Een school zou ervoor kunnen kiezen om in onderlinge afspraak met leraren een aantal vakantiedagen in te zetten om op school bijvoorbeeld studiedagen te organiseren, de tienminutengesprekken te voeren, of om met het team de opbrengsten te bespreken en te praten over schoolontwikkeling (De Boer, 2011).

Werk maken van contacten met ouders

Contacten met ouders kunnen ook bijdragen aan een verhoogde ervaren werkdruk van leraren. Leraren krijgen te maken met kritiek van ouders en moeten zich tegenover hen verantwoorden. In sommige gevallen krijgen leraren zelfs te maken met agressief gedrag van ouders (E Boek Werkdruk). Om als school te werken aan een goede band met de ouders, is het aan te raden om als school contact met ouders goed te organiseren. Hierdoor weet je als school wat er leeft onder ouders. Dit kan bijvoorbeeld door het inrichten van een oudercontactgroep (waarin ouders uit alle klassen zijn vertegenwoordigd) waar de school een aantal keren per jaar mee vergadert, het inrichten van ouderkamer om de ouders binnen de school een plek te geven waar ze met elkaar kunnen praten, of het organiseren van een inloopkwartier voor ouders. Dit contact met ouders levert veel informatie op en de school hoort hierdoor sneller dingen (en andersom). Aanvullend kan het team een training oudergesprekken volgen om de communicatie met ouders te versterken (Van Loo e.a., 2010).

Bevorderen van de werksfeer

Een andere manier om de werkdruk te reduceren is het bevorderen van een goede werksfeer in de school. Een open sfeer waarin alles bespreekbaar is en medewerkers elkaar direct durven aan te spreken en zich kwetsbaar durven op te stellen, vormt een basis voor goede samenwerking. De schoolleider speelt hierin een belangrijke rol. Tips voor schoolleiders om een goede werksfeer te bevorderen, zijn:

- Spreek met elkaar af wat de gewenste omgangsvormen zijn en hoe deze te realiseren.
- Stimuleer dat medewerkers elkaar feedback geven, bijvoorbeeld door het team een training 'feedback geven' te laten volgen.
- Zorg voor gezamenlijke activiteiten met het team, zoals een gezamenlijke start van de dag, gezamenlijke afsluiting van de week, gezamenlijke lunchpauze. Organiseer teamuitjes en vier successen met elkaar. Zo leren medewerkers elkaar beter kennen.
- Accepteer verschillen tussen medewerkers. De een kan meer aan dan de ander. Laat medewerkers dat doen waar ze goed in zijn.
- Weet wat de talenten zijn van je medewerkers en zorg dat ze daar zelf ook bewust van zijn. Ga hierover met elkaar in gesprek en bevorder dat medewerkers elkaars talenten benutten (Van Loo e.a., 2010).

Maatregelen gericht op het individu

Naast de arbeidssituatie kunnen persoonlijke factoren een rol spelen bij het ontstaan van werkdruk. Werkdruk kan bijvoorbeeld ontstaan als medewerkers niet over de juiste competenties beschikken om aan de gestelde eisen tegemoet te kunnen komen, of als de fysieke en mentale kwalificaties (het werkvermogen) van medewerkers onvoldoende zijn. Tevens kunnen persoonlijke omstandigheden en de werk-privé context ertoe leiden dat een medewerker (tijdelijk) minder belastbaar is.

Voeren van functioneringsgesprekken

In functioneringsgesprekken met medewerkers kunnen schooldirecteuren nagaan of medewerkers over de juiste competenties beschikken om nu en in de toekomst het werk uit te kunnen voeren. In deze gesprekken kan de leidinggevende nagaan of zich problemen voordoen (of dreigen voor te doen) in het functioneren van medewerkers. Is dat het geval, dan kan gesproken worden over mogelijke oplossingen (Kompier & Marcelissen, 1995).

Een voorbeeld uit het voortgezet onderwijs: Hulpmiddelen voor de dialoog tussen leidinggevende en medewerker over werkdruk

Om werkdruk bij individuele medewerkers te kunnen signaleren is het van belang dat werkgever en werknemer samen in gesprek gaan over de mogelijkheden en wensen om werkdruk te verlagen en zo meer plezier in het werk te krijgen.

In het voortgezet onderwijs zijn twee hulpmiddelen ontwikkeld voor leidinggevenden en medewerkers bij het voeren van dit gesprek:

- De gesprekshandleiding '*Samen in gesprek over plezier in het werk*' geeft algemene informatie over het voeren van een gesprek.
- De gesprekswaaier is een hulpmiddel voor leidinggevenden én werknemers bij het voorbereiden en voeren van het gesprek tussen leidinggevende en medewerker over werkdruk. De waaier bevat informatie over de fases van een gesprek, de onderwerpen die besproken moet worden en tips.

Beide hulpmiddelen zijn te downloaden via de volgende link:

<http://www.voion.nl/instrumenten/gesprekshandleiding-en-waaier-samen-in-gesprek-over-meer-werkplezier>

Een voorbeeld uit het Verenigd Koninkrijk: Rol van de vakbond

In het Verenigd Koninkrijk nemen de vakbonden een rol om werknemers te beschermen tegen een hoge werkdruk. Zo heeft de National Union for Teachers (NUT), een grote vakbond voor leraren in Engeland en Wales met meer dan 320.000 leden, diverse initiatieven opgezet om de werkdruk van leraren preventief tegen te gaan. Zo heeft de NUT een gids gemaakt getiteld '*Teachers' working time and duties*'. In deze gids worden de rechten van de leraren beschreven en wordt advies gegeven over hoe om te gaan met werkdruk en werkuren. Ook biedt de NUT advies aan haar leden hoe ze een hoge werkdruk bespreekbaar kunnen maken op hun school. Verder heeft de NUT allerlei materiaal beschikbaar over de regie nemen over het aantal gewerkte uren, werk/privé balans, stress van leraren, planning en het voorkomen van werk gerelateerde mentale gezondheidscondities.

Deze informatie is terug te vinden op de website van de National Union for Teachers:

<http://www.teachers.org.uk/campaigns/protect-teachers/workload>

Aandacht voor professionalisering van leraren

Middels professionalisering van leraren kunnen schoolleiders bevorderen dat medewerkers over de juiste capaciteiten beschikken om het werk uit te kunnen voeren, alsook dat de capaciteiten van leraren op peil blijven en verder versterkt kunnen worden (Kompier & Marcelissen, 1995). Professionalisering kan enerzijds zijn gericht op het bijblijven en vooruit komen in het vakgebied en anderzijds op het versterken van vaardigheden voor het beter hanteren van het werk en de regelmogelijkheden daarbinnen (bijvoorbeeld copingstrategieën, timemanagement, assertiviteit, ontspanning).

Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is een hulpmiddel om de ontwikkeling van medewerkers systematisch aan te pakken en om de ontwikkelingswensen van werknemer en werkgever op elkaar af te stemmen. In een POP staan (naast de huidige competenties en ontwikkelpunten) de ontwikkeldoelen van de medewerker beschreven en hoe de medewerker deze doelen gaat realiseren (bijvoorbeeld via opleidingen, trainingen, intervisie en collegiale consultatie). Ook is hierin vastgelegd hoe dit wordt gefaciliteerd.

Leraren in het primair onderwijs hebben vaak de voorkeur voor professionalisering die aansluit bij de beroepspraktijk. Dit kan onder meer door het faciliteren van collegiale consultatie en intervisie, of door deskundigen naar school te laten komen. Bij collegiale

consultatie valt bijvoorbeeld te denken aan een kijkje op een andere school, of meerdere keren gericht bij elkaar in de klas kijken. Om dit mogelijk te maken, dient vervanging in de klas geregeld te worden. Bij intervisie kunnen medewerkers knelpunten die zij ervaren voorleggen aan en bespreken met collega's en tips en adviezen uitwisselen. Door deskundigen in de klas mee te laten kijken en dat vervolgens te bespreken, krijgen leraren concrete feedback waar actiepunten uit komen waar ze vervolgens mee aan de slag kunnen.

Bij professionalisering van leraren is het van belang om te kijken naar de opleidingsbehoefte van het hele team en om met het team te bespreken wie wat wil oppakken. Geef medewerkers de mogelijkheid zich te specialiseren. Daar kan de hele school van profiteren. Probeer ontwikkeling van het team ook af te stemmen op wat de kinderen nodig hebben (Van Loo e.a., 2010).

Opvang en begeleiding bij ingrijpende gebeurtenissen

Leraren kunnen in hun werk ook te maken krijgen met ingrijpende gebeurtenissen, zoals ernstige ziekte, overlijden, intimidatie, agressie en geweld. Het is van belang om leraren die hiermee te maken krijgen goed op te vangen en te begeleiden. Er dient gezorgd te worden voor opvang en ondersteuning van leraren direct na de gebeurtenis (geef hen de mogelijkheid om erover te praten) en voor extra begeleiding indien nodig (bijvoorbeeld een gesprek met een bedrijfsmaatschappelijk werker of therapie). Het is wenselijk dat hiervoor heldere en procedures worden opgesteld, zodat de schoolleider en collega's weten hoe zij moeten reageren in geval van een ingrijpende gebeurtenis (Kompier & Marcelissen, 1995).

Een voorbeeld uit Schotland: Employee Assistance Programs

In Schotland wordt preventief gewerkt om de oorzaken van stress op werk te herkennen (ETUCE, 2011). Men acht het daar van belang dat schoolleiders stress op werk herkennen begrijpen en proberen te voorkomen door middel van effectief management. In Schotland bestaan 'Employee Assistance Programs (EAP)'. Deze programma's worden aangeboden door de werkgever en zijn bedoeld om werknemers te helpen omgaan met persoonlijke problemen die een negatieve invloed kunnen hebben op prestaties op werk, gezondheid en welzijn. Een EAP omvat over het algemeen kortdurende begeleiding en doorverwijzing voor werknemers en gezinsleden.

Het EAP biedt verschillende typen ondersteuning om werknemers te helpen wanneer zij dat nodig hebben. Daar wordt ook onder verstaan de preventie of het managen van stress. De belangrijkste elementen in het programma omvatten:

- Werknemersbegeleiding,
- 24/7 vertrouwelijke helpdesk,
- Cognitieve gedragstherapie,
- Financieel advies,
- Psychotherapie,
- Gezondheidsadvies ten aanzien van werk,
- Vroegtijdige interventie,
- Training voor schoolleiders en managers over sensitieve gesprekken voeren met werknemers.

Begeleiding van startende leraren

Een kwart van de startende leraren verlaat binnen de eerste vijf jaar het onderwijs, omdat zij onvoldoende begeleid worden en het gevoel hebben dat ze in het diepe worden gegooid.² Het is dan ook van belang om startende leraren goed op te vangen, bijvoorbeeld door ze een introductieprogramma te bieden en een mentor toe te wijzen. Ook kan een school een startende leraar taakvermindering geven om goed in te kunnen werken (Van Loo e.a., 2010).

² <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/02/13/betere-start-voor-beginnende-leraar.html>

2.3.3 Invoeren van het pakket aan maatregelen voor de aanpak van werkdruk (stap 3)

Opstellen van een plan van aanpak

Op basis van de gekozen maatregelen voor de aanpak van werkdruk kan een plan van aanpak worden opgesteld, waarin staat aangegeven welke maatregelen wanneer worden uitgevoerd (tijdsplanning), wie waarvoor verantwoordelijk is (taakverdeling), wat het doel is van de maatregelen en welke middelen (zoals budget en menskracht) hiervoor beschikbaar zijn. De coördinatie van het plan van aanpak kan het beste worden belegd bij een persoon of projectgroep (Kompier & Marcelissen, 1995; Franck, 2003).

Prioriteren van maatregelen

Vaak zal blijken dat niet alles tegelijk kan worden aangepakt. Er zullen dan keuzes dienen te worden gemaakt aan welke maatregelen prioriteit wordt gegeven. Het heeft de voorkeur om te beginnen met maatregelen die het meest bijdragen aan het verminderen van de werkdruk, makkelijk toepasbaar zijn en op draagvlak kunnen rekenen bij de betrokken medewerkers.

Zelf doen of deskundigheid inschakelen?

Sommige maatregelen kunnen door de organisatie zelf worden uitgevoerd. Voor andere maatregelen zal het nodig zijn om externe deskundigen in te schakelen, bijvoorbeeld een scholingsinstelling, arbodienst, of organisatieadviesbureau. Bij de keuze voor deze externe deskundigen is het van belang dat er draagvlak voor is onder medewerkers. Het is ook van belang om duidelijk aan te geven wat de taak is van deze deskundigen (bijvoorbeeld voor de uitvoering van een specifiek onderdeel, als adviseur of als coördinator).

Wijze van invoering van maatregelen

Denk vooraf ook goed over de wijze waarop de maatregelen worden ingevoerd. Er kan bijvoorbeeld gekozen worden om te beginnen met een pilot voordat de maatregel wordt ingevoerd binnen de gehele organisatie. Een andere mogelijkheid is het stapsgewijs invoeren van maatregelen (hiertoe kan een invoeringstraject worden opgesteld). Ook kan de maatregel ineens in de hele organisatie worden uitgevoerd.

Draagvlak creëren voor invoering van maatregelen

Bij de uitvoering van maatregelen is het van belang dat er draagvlak voor is onder medewerkers. Dit kan bevorderd worden door medewerkers inspraak te geven en ze te betrekken bij de uitvoering van de maatregelen. Ook een goede technische en organisatorische voorbereiding kan daaraan bijdragen. Een goede start en het beperken van het aantal kinderziektes bevorderen het vertrouwen. Het op korte termijn realiseren van een resultaat dat aanspreekt kan hieraan eveneens bijdragen. Verder kan een heldere communicatie over de uitvoering van de maatregelen vergoten het draagvlak. Er zijn verschillende manieren om medewerkers te informeren, bijvoorbeeld via werkoverleg, het personeelsblad, intranet en voorlichtingsbijeenkomsten. Het is van belang om het doel van de verandering duidelijk te maken en aan te geven wat de voordelen ervan zijn. Geef ook ruimte voor het stellen van vragen, het geven van tips en het voeren van discussies hierover. Zorg ervoor dat medewerkers tussentijds ook op de hoogte worden gesteld van de voortgang. Organisaties kunnen naast het plan van aanpak een begeleidend communicatieplan opstellen over de implementatie van maatregelen.

Naast draagvlak onder medewerkers dient er ook steun te zijn vanuit het management. Blijvende steun van het management is van belang om de uitvoering succesvol te laten verlopen. Zij hebben ook een voorbeeldfunctie en het wordt gewaardeerd als zij actief deelnemen aan het uitvoeren van het plan van aanpak.

Inbedding van maatregelen in de organisatie

Om te voorkomen dat de effecten van de maatregelen voor werkdruk slechts tijdelijk van aard zijn, is het van belang om deze maatregelen structureel te borgen binnen de organisatie door ze in te bedden in het beleid van de organisatie.

2.3.4 Monitoring en evaluatie van de maatregelen (stap 4)

Een punt waar vaak onvoldoende aandacht aan wordt besteed is de evaluatie van de uitvoering van het plan van aanpak. Daarbij dient zowel gekeken te worden naar het verloop van de invoering van de maatregelen (procesevaluatie) als naar de opbrengsten ervan (effectevaluatie). Tevens kan worden nagegaan welke vervolgactiviteiten gewenst zijn (bijvoorbeeld pilot verder uitvoeren binnen de organisatie, bepaalde training opnemen in standaardpakket van de organisatie, of het herhalen van het stappenplan).

Het is aan te raden om vooraf duidelijk afspraken te maken over de wijze en momenten waarop de invoering van de maatregelen worden gemonitord en geëvalueerd en om systematisch op schrift vast te leggen hoe het proces van invoering verloopt. Dit helpt om achteraf vast te kunnen stellen of alles volgens verwachting is verlopen en biedt mogelijkheid om (indien nodig) tussentijds bij te sturen (Kompier & Marcelissen, 1995; Franck, 2003).

Vragen die relevant zijn voor de evaluatie, zijn onder meer:

- Hoe is de uitvoering van het plan van aanpak verlopen? Wat waren belangrijke succesfactoren, verbeterpunten en randvoorwaarden bij de uitvoering?
- Zijn de doelstellingen bereikt?
- Wat zijn de kosten en baten van de ingevoerde maatregelen uit het plan van aanpak?
- Zijn er vervolgacties nodig?

3 RESULTATEN ENQUÊTE ONDER BESTUURDERS EN SCHOOLLEIDERS

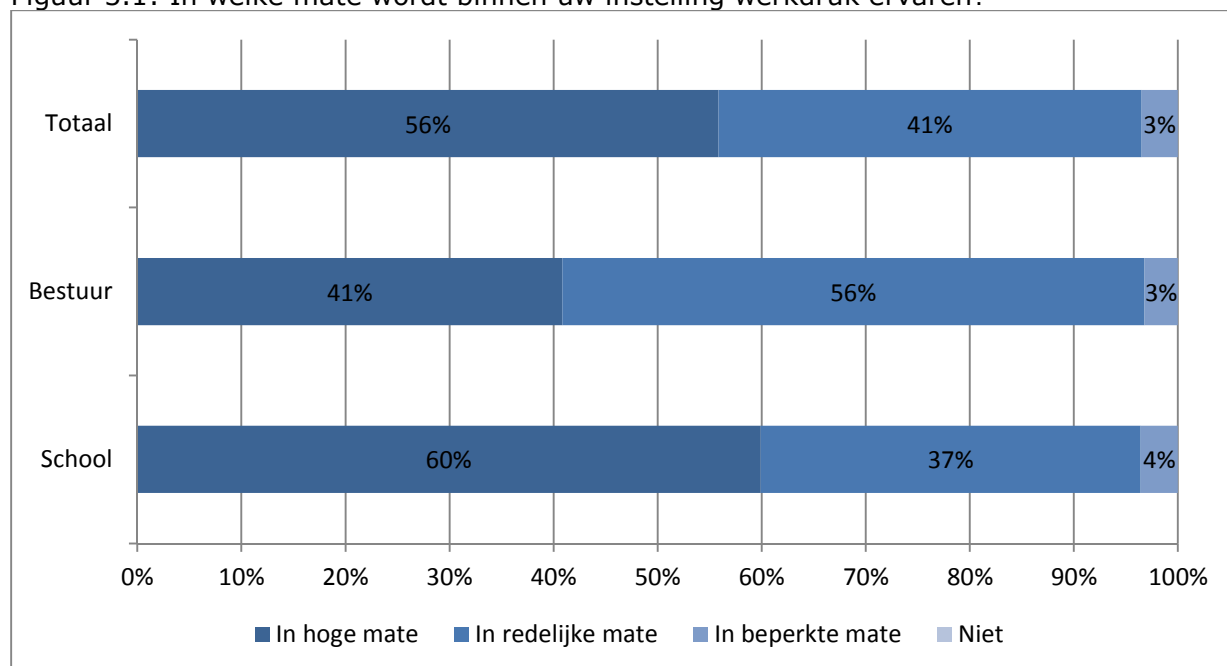
In dit hoofdstuk staan de resultaten van de enquête onder schoolleiders en bestuurders beschreven. De enquête is ingevuld door 361 schoolleiders en bestuurders in het primair onderwijs(po). Eerst komt de ervaren werkdruk binnen de eigen instelling aan de orde (paragraaf 3.1). Vervolgens komen het signaleren van werkdruk en het beleid ten aanzien van werkdruk aan bod (paragraaf 3.2). Hier behandelen we onder meer het periodiek uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie en de aanwezigheid van een preventiemedewerker. Daarna gaan we in op de rol van de leidinggevende bij het omgaan met werkdruk (paragraaf 3.3). Er is gekeken naar de mate waarin schoolleiders zijn toegerust om werkdruk bij medewerkers te signaleren en de mate waarin schoolleiders werkdruk aan de orde stellen in formele gesprekken en het werkoverleg met medewerkers. De maatregelen die scholen en besturen treffen voor de aanpak van werkdruk staan beschreven in paragraaf 3.4. Hier komt aan de orde welke maatregelen gericht op de organisatie, het team en de individuele medewerker scholen en besturen nemen en hoe schoolleiders en bestuurders de effectiviteit van deze maatregelen beoordelen. In de laatste paragraaf (paragraaf 3.5) gaan we in op succesvolle aanpakken van werkdruk van scholen en besturen.

3.1 Ervaren werkdruk

Op meeste scholen wordt in hoge tot redelijke mate werkdruk ervaren

Aan de schoolleiders en bestuurders is gevraagd in welke mate binnen hun organisatie werkdruk wordt ervaren. Vrijwel alle respondenten geven aan dat binnen hun organisatie in hoge tot redelijke mate (97%) werkdruk wordt ervaren (zie Figuur 3.1). Schoolleiders rapporteren over het algemeen een hogere ervaren werkdruk binnen de eigen organisatie dan bestuurders; 60% van de schoolleiders rapporteert een hoge werkdruk tegenover 41% van de bestuurders.

Figuur 3.1: In welke mate wordt binnen uw instelling werkdruk ervaren?



3.2 Signaleren van werkdruk en beleid

Merendeel van de scholen voert periodiek een RI&E uit en in 69% van de gevallen komt werkdruk als een belangrijk arbeidsrisico naar voren

Een manier om werkdruk onder leraren te signaleren is via de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). In de Arbocatalogus PO is vastgelegd dat iedere werkgever in het bezit dient te zijn van een uitgevoerde risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). De RI&E vormt de basis voor het arbo- en verzuimbeleid binnen de school. Op basis van deze RI&E kunnen in het plan van aanpak maatregelen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden worden opgenomen, die vervolgens kunnen worden uitgevoerd en geëvalueerd.

Uit de enquête onder schoolleiders en bestuurders blijkt dat volgens het merendeel van de respondenten (90%) periodiek een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) wordt uitgevoerd binnen de eigen organisatie om de arbeidsrisico's in kaart te brengen. Volgens 69% van de schoolleiders en bestuurders komt werkdruk in deze inventarisatie als belangrijk arbeidsrisico naar voren. Schoolleiders geven iets vaker aan dat werkdruk als een belangrijk arbeidsrisico naar voren komt in de RI&E dan schoolbestuurders, namelijk 71% versus 64%.

Volgens 88% van de respondenten wordt naar aanleiding van de RI&E een plan van aanpak opgesteld door de organisatie. De maatregelen uit het plan van aanpak worden volgens 55% van de respondenten in grote mate uitgevoerd en geïmplementeerd en volgens 33% van de respondenten gedeeltelijk (zie Tabel 3.1). De uitvoering van de maatregelen uit het plan van aanpak worden doorgaans (in 90% van de gevallen) ook geëvalueerd. Schoolbestuurders geven vaker aan dat er een plan van aanpak wordt opgesteld dan schoolleiders (98% versus 85%). Ook oordelen zij positiever over de uitvoering en implementatie van de maatregelen uit het plan van aanpak; 69% van de bestuurders geeft aan dat de maatregelen in grote mate worden uitgevoerd, tegenover 50% van de schoolleiders.

Tabel 3.1: In welke mate worden de maatregelen uit het plan van aanpak uitgevoerd/geïmplementeerd?

	School (N=217)	Bestuur (N=65)	Totaal (N=282)
Volledig	7%	3%	6%
In grote mate	50%	69%	55%
Gedeeltelijk	35%	26%	33%
In beperkte mate	8%	1%	6%
Niet	0%	0%	0%

Scholen en schoolbesturen kunnen ook op een andere wijze informatie verzamelen over de omvang, oorzaken en gevolgen van werkdruk. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan een specifiek werkdrukonderzoek of een analyse van de verzuim- en verloopgegevens. Drie kwart van de bevroegde schoolleiders en bestuurders geeft aan dat binnen hun organisatie op een andere wijze (dan via de RI&E) informatie wordt verzameld over de omvang, oorzaken en gevolgen van werkdruk.

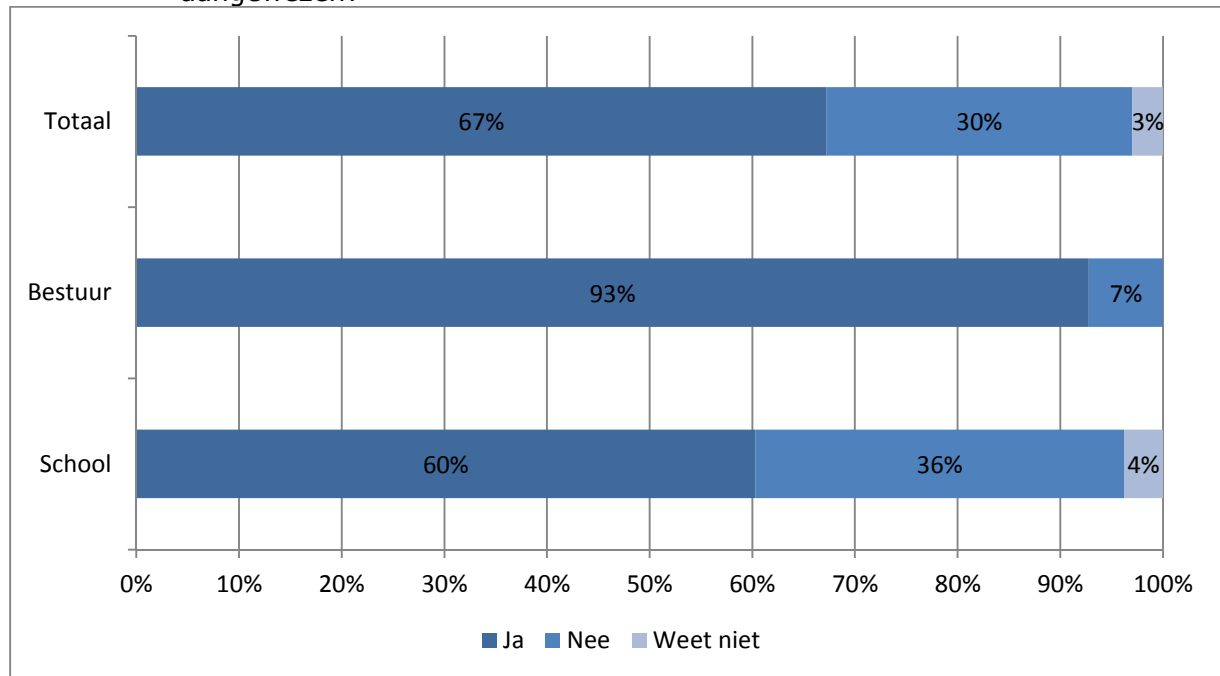
Aanwijzen van een preventiemedewerker en informeren en voorlichten van werknemers over werkdruk vindt nog niet op alle scholen plaats

Voor het uitvoeren en coördineren van preventietaken, zoals het in kaart brengen van risico's op het gebied van arbeidsomstandigheden, dienen werkgevers in het primair onderwijs één of meerdere medewerkers aan te wijzen die preventietaken coördineren en uitvoeren. Ook is de werkgever in het kader van het arbobeleid verantwoordelijk voor voorlichting aan medewerkers over arbeidsomstandigheden.

Volgens 67% van de respondenten zijn op school- of bestuursniveau één of meerdere preventiemedewerkers aangewezen. Dit percentage ligt aanzienlijk hoger onder

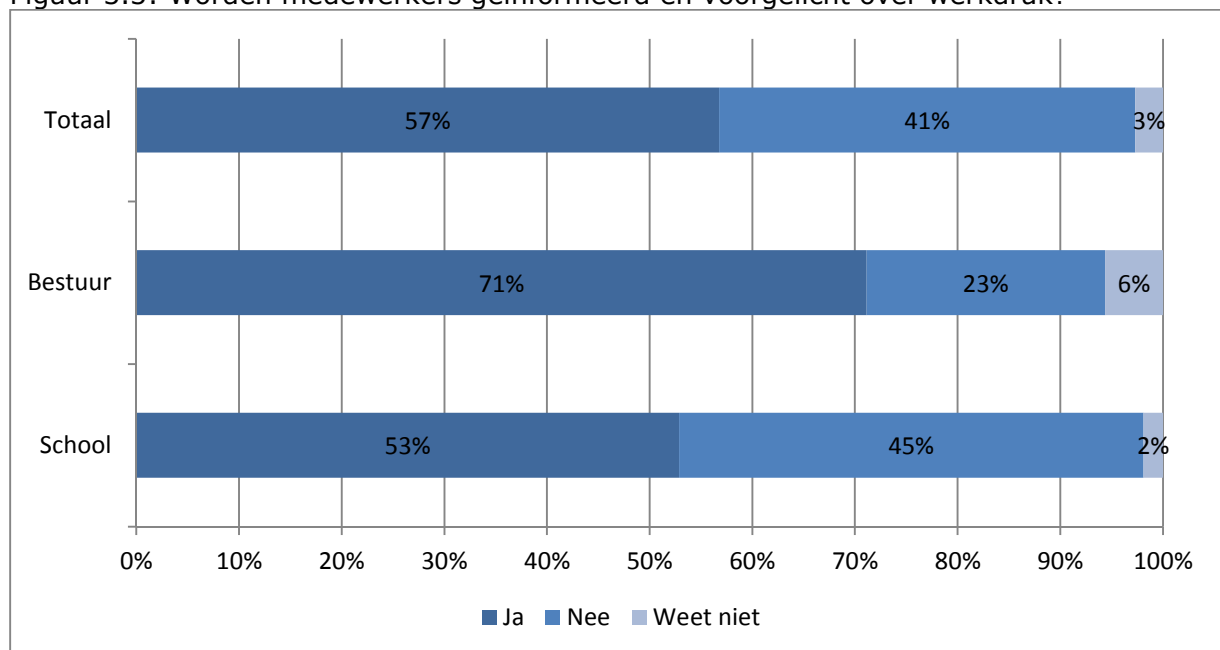
bestuurders dan onder schoolleiders. Bijna alle bestuurders (93%) geven aan dat op school- of bestuursniveau één of meerdere preventiemedewerkers zijn aangewezen tegenover 60% van de schoolleiders (zie Figuur 3.2).

Figuur 3.2: Zijn op school- of bestuursniveau één of meerdere preventiemedewerkers aangewezen?



Het informeren en voorlichten van medewerkers over werkdruk gebeurt volgens 57% van de respondenten. Hierbij valt te denken aan informatie en voorlichting over wat werkdruk is, wat oorzaken en gevolgen van werkdruk zijn en wat maatregelen zijn om werkdruk te verminderen of te voorkomen. Ook hier ligt het percentage hoger onder bestuurders dan onder schoolleiders; 71% van de bestuurders en 53% van de schoolleiders geeft aan dat medewerkers worden geïnformeerd en voorgelicht over werkdruk (zie Figuur 3.3).

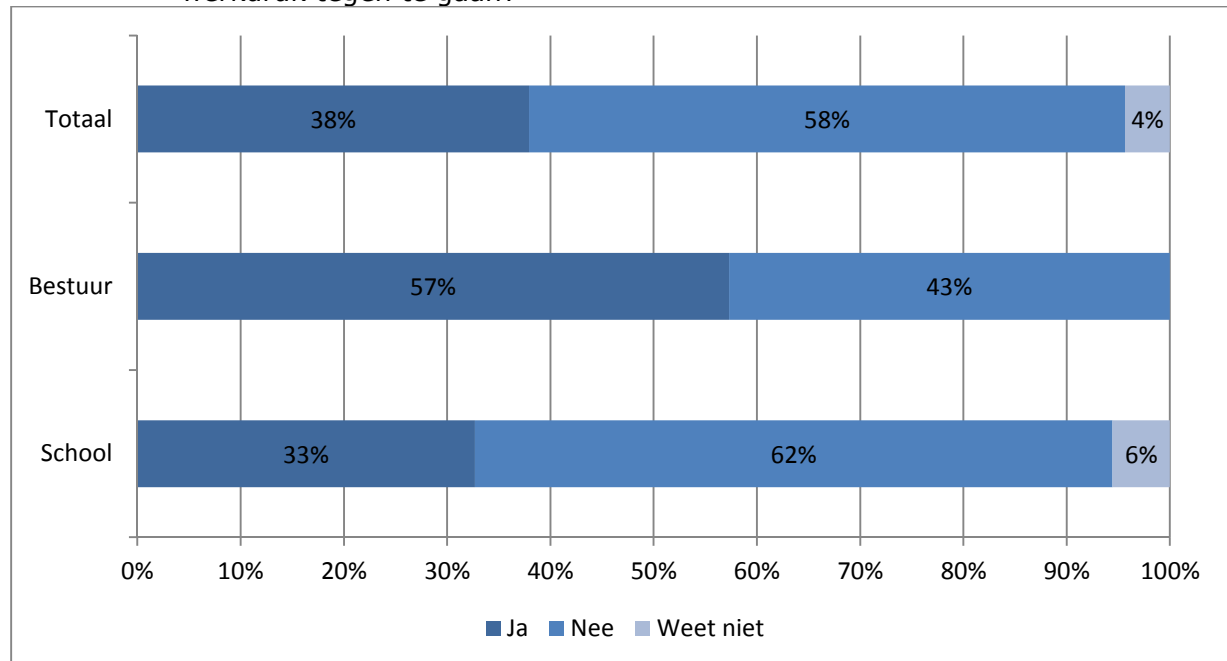
Figuur 3.3: Worden medewerkers geïnformeerd en voorgelicht over werkdruk?



Ook is volgens een minderheid van de scholen beleid ontwikkeld (op school- of bestuursniveau) om werkdruk tegen te gaan

Aan de schoolleiders en bestuurders is verder gevraagd of de eigen organisatie (op school- of bovenschools niveau) beleid heeft ontwikkeld om werkdruk tegen te gaan. Deze vraag wordt door 38% van de respondenten bevestigend beantwoord. Bestuurders geven vaker aan dat een dergelijk beleid is ontwikkeld dan schoolleiders (57% versus 33%; Zie Figuur 3.4).

Figuur 3.4: Heeft uw instelling (op school- of bovenschools niveau) beleid ontwikkeld om werkdruk tegen te gaan?



3.3 De leidinggevende en werkdruk

Schoolleiders voelen zich doorgaans voldoende toegerust om werkdruk bij medewerkers te signaleren en hebben meestal ook baat bij scholing of training omtrent werkdruk

In de enquête is de schoolleiders en bestuurders een aantal vragen voorgelegd over het signaleren van werkdruk en het bespreken van werkdruk met medewerkers. Uit de resultaten blijkt dat de meeste schoolleiders zich in redelijke tot hoge mate voelen toegerust om werkdruk bij de eigen medewerkers te signaleren (respectievelijk 57% en 30%). Ook geeft ruim een derde aan in de afgelopen vijf jaar scholing of training gehad over het signaleren van werkdruk bij medewerkers en/of het voeren van gesprekken met medewerkers over werkdruk. Van de schoolleiders die dergelijke scholing of training hebben gehad, geeft een meerderheid (63%) aan dat zij in de praktijk in redelijke mate baat hebben gehad bij wat zij tijdens deze scholing of training hebben geleerd. En 11% geeft aan hier in hoge mate baat bij te hebben gehad.

Drie kwart bespreekt de werkdruk in formele gesprekken met medewerkers, maar het effect van de gezamenlijk gezochte oplossingen bij een (te) hoge werkdruk is beperkt

Ruim drie kwart van de schoolleiders geeft aan in de gesprekkencyclus met de eigen medewerkers het onderwerp 'werkdruk' structureel te bespreken. En bijna een kwart van de schoolleiders doet dit incidenteel. Een meerderheid van de schoolleiders die werkdruk aan de orde stellen in formele gesprekken met medewerkers, geeft aan dat zij bij een (te) hoog ervaren werkdruk 'vaak' of 'altijd' samen met medewerkers op zoek gaan naar oplossingen (respectievelijk 54% en 28%). Het effect van deze oplossingen is doorgaans beperkt. Van de schoolleiders die gezamenlijk met medewerkers naar oplossingen

zoeken, geeft 60% aan dat deze gezamenlijke bedachte oplossingen 'soms' effect hebben (zie Tabel 3.2).

Tabel 3.2: Mate waarin schoolleiders die werkdruk met hun medewerkers bespreken in de gesprekkencyclus op zoek gaan naar oplossingen bij een (te) hoge werkdruk en hun oordeel over het effect van deze oplossingen

	Wordt bij een (te) hoog ervaren werkdruk gezamenlijk naar oplossingen gezocht? (N=271)	Zo ja: Hebben de gezamenlijk bedachte oplossingen effect? (N=266)
Ja, altijd	28%	1%
Ja, vaak	54%	36%
Ja, soms	17%	60%
Nee	2%	3%

In het werkoverleg met medewerkers komt werkdruk meestal incidenteel aan de orde en ook hier is het effect van de gezamenlijk gezochte oplossingen bij een (te) hoge werkdruk beperkt

Werkdruk komt in het gezamenlijk werkoverleg dat schoolleiders hebben met hun medewerkers meestal incidenteel aan de orde (62%) en in mindere mate structureel (37%). Indien werkdruk aan de orde komt, wordt volgens 52% van de schoolleiders 'vaak' naar oplossingen gezocht in geval van een (te) hoge ervaren werkdruk. Volgens 33% gebeurt dit 'soms' en volgens 14% 'altijd'. Ook hier is het effect van de gezamenlijk bedachte oplossingen beperkt en geeft 63% aan dat deze gezamenlijke bedachte oplossingen 'soms' effect hebben (zie Tabel 3.3).

Tabel 3.3: Mate waarin schoolleiders die werkdruk aan de orde stellen in het werkoverleg met hun medewerkers gezamenlijk op zoek gaan naar oplossingen bij een (te) hoge werkdruk en hun oordeel over het effect van deze oplossingen

	Wordt bij een (te) hoog ervaren werkdruk gezamenlijk naar oplossingen gezocht? (N=268)	Zo ja: Hebben de gezamenlijk bedachte oplossingen effect? (N=262)
Ja, altijd	14%	2%
Ja, vaak	52%	30%
Ja, soms	33%	63%
Nee	1%	5%

3.4 Maatregelen voor de aanpak van werkdruk

Voor de aanpak van werkdruk kan een breed scala aan maatregelen worden getroffen. De maatregelen die een instelling neemt voor de aanpak van werkdruk, worden bepaald door factoren die werkdruk veroorzaken. In deze paragraaf staat beschreven welke maatregelen de bevraagde schoolleiders en bestuurders gebruiken en wat volgens hen de effectiviteit is van de gebruikte maatregelen voor de aanpak van werkdruk. Daarbij onderscheiden we maatregelen gericht op (1) de organisatie van het werk, (2) het team en (3) de individuele werknemer.

3.4.1 Gebruik van maatregelen voor de aanpak van werkdruk

Wat betreft de maatregelen gericht op de organisatie van het werk is vooral veel aandacht voor de verdeling, afbakening en prioritering van taken

In de enquête onder schoolleiders zijn we nagegaan welke maatregelen in het primair onderwijs genomen worden om werkdruk aan te pakken. Als we kijken naar de maatregelen gericht op de organisatie van het werk om de werkdruk te verminderen (zie

Tabel 3.4), dan zien we dat volgens de bevraagde schoolleiders en bestuurders vooral maatregelen genomen worden zoals zorgen voor een meer evenwichtige planning en verdeling van het werk binnen het team (90%), extra taken beperken of anders organiseren (70%) en meer duidelijkheid bieden over doelstellingen en taken van de instelling of het team en de prioritering van taken (63%).

Het aanpassen van werk- en rusttijden komt relatief weinig voor (17%). Verder geeft 11% aan andere maatregelen te nemen gericht op de organisatie van het werk. Hier worden onder meer genoemd: medewerkers faciliteren in extra tijd (uitroosteren in tijden van extra drukte, extra ambulante tijd, invoeren van lesvrije uren), het anders organiseren van het onderwijs (groepsleerkrachten groepsoverstijgend inzetten en gebruik maken van specialisaties, het uitvoeren van het primaire proces in units van vier tot vijf klassen), inrichten van een evenementenbureau en ondersteuning inzetten daar waar het het hardst nodig is.

Tabel 3.4: Welke maatregelen gericht op de organisatie van het werk heeft uw instelling genomen om de werkdruk te verminderen?

Maatregelen gericht op de organisatie	Totaal (N=332)
Zorgen voor een meer evenwichtige planning en verdeling van het werk binnen het team	90%
Beperken en/of anders organiseren van extra taken (zoals vergaderen en organisatie van excursies)	70%
Meer duidelijkheid over doelstellingen en taken van de instelling/het team en de prioritering van taken	63%
Zorgen voor een goede balans tussen de hoeveelheid uit te voeren werk en de personeelsbezetting	53%
Vergroten van de regelmogelijkheden van medewerkers	42%
Beperken en/of anders organiseren van administratieve taken van leraren	40%
Aanpassen van de werk- en rusttijden van medewerkers	17%
Andere maatregel gericht op de organisatie van het werk	11%
Geen maatregelen gericht op de organisatie van het werk	2%

Het bespreekbaar maken van werkdruk, zorgen voor een goede regeling voor vervanging en verbeteren van de sfeer zijn meest gebruikte maatregelen gericht op het team

Wat betreft de maatregelen gericht op het team (zie Tabel 3.5) blijkt dat de meeste schoolleiders en bestuurders werkdruk bespreekbaar maken in het team (82%), zorgen voor een goede regeling voor vervanging bij ziekte en afwezigheid van medewerkers (80%) en de sfeer in het team verbeteren (60%). Maatregelen gericht op steun van collega's worden iets minder vaak gebruikt. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan te bevorderen en te faciliteren dat medewerkers elkaar kunnen ondersteunen of ontlasten in tijden van piekdruk en 42% stimuleert en faciliteert dat medewerkers elkaar opzoeken voor steun en advies. Verder geeft 9% aan andere maatregel(en) gericht op het team te treffen. De antwoorden die hier gegeven worden zijn zeer divers en betreffen bijvoorbeeld het jaarlijks evalueren van het teambeleid met het team, zorgen voor een cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid, werken aan een professionele cultuur, workshop van werkdruk naar werklust, gezamenlijke werkmiddagen op woensdagmiddag, de regie meer en meer bij het team leggen, breed gebruik van verlofregelingen om mensen te ontlasten als dat noodzakelijk is.

Tabel 3.5: Welke maatregelen gericht op het team heeft uw instelling genomen om de werkdruk te verminderen?

Maatregelen gericht op het team	Totaal (N=331)
Werkdruk bespreekbaar maken binnen het team	82%
Zorgen voor een goede regeling voor vervanging bij ziekte en afwezigheid van medewerkers	80%
Verbeteren van de sfeer binnen het team	60%
Bevorderen en faciliteren dat bij piekdrukte medewerkers elkaar kunnen ondersteunen en/of taken van elkaar kunnen overnemen	49%
Stimuleren en faciliteren dat medewerkers elkaar opzoeken voor sociale steun en advies	42%
Andere maatregel gericht op het team	9%
Geen maatregelen gericht op het team	2%

Een veel gebruikte maatregel gericht op het individu betreft het aanbieden van mogelijkheden voor coaching en intervisie

In tabel 3.6 staat aangegeven welke maatregelen gericht op individuele medewerkers genomen worden door de bevroagde schoolleiders en bestuurders. Maatregelen gericht op individuele medewerkers betreffen met name het aanbieden van mogelijkheden voor coaching en intervisie (75%), het aanbieden van scholing en training aan medewerkers om hun competenties te verbeteren, waardoor ze beter in staat zijn om hun werk uit te voeren (69%) en aanpassing, andere invulling of prioritering van de normjaartaak (64%). Maatregelen als het aanbieden van health checks en vitaliteitsscans en het bespreken of aanbieden van verlof- en werktijdenregelingen worden relatief weinig gebruikt, namelijk door respectievelijk 17% en 33% van de respondenten. Verder geeft 6% van de respondenten aan een andere maatregel gericht op de individuele werknemer te treffen. Hier worden verschillende maatregelen genoemd, zoals gesprekken op school en video-interactiebegeleiding, nee leren zeggen, personeelsenquête houden en werknemers aanspreken en inzetten op hun kwaliteiten.

Tabel 3.6: Welke maatregelen gericht op de individuele werknemer neemt uw instelling om de belastbaarheid van medewerkers te vergroten en de ervaren werkdruk te verminderen?

Maatregelen gericht op de individuele werknemer	Totaal (N=330)
Het aanbieden van mogelijkheden voor coaching en intervisie	75%
Het aanbieden van scholing en training aan medewerkers om hun competenties te verbeteren	69%
Aanpassing / andere invulling / prioritering normjaartaak	64%
Aanbieden van deskundige ondersteuning vanuit de arbodienst	59%
Het aanbieden van scholing en training aan medewerkers om hun vaardigheden te vergroten	55%
Bespreken/aanbieden van verlof- en werktijdenregelingen	33%
Het aanbieden van health checks/vitaliteitsscans	17%
Andere maatregel gericht op de individuele werknemer	6%
Geen maatregelen gericht op de individuele werknemer	3%

3.4.2 Effectiviteit van gebruikte maatregelen voor de aanpak van werkdruk

Effectiviteit van het pakket aan maatregelen om werkdruk te verlagen is redelijk tot beperkt

De respondenten is gevraagd in welke mate het pakket van maatregelen dat hun organisatie neemt om werkdruk aan te pakken effectief is. De helft van de bevroagde

schoolleiders en bestuurders vindt het pakket aan maatregelen dat zij nemen om de werkdruk aan te pakken in redelijke mate effectief. Volgens 43% is de effectiviteit van het pakket aan maatregelen voor de aanpak van werkdruk beperkt. Bestuurders oordelen doorgaans positiever over het pakket aan maatregelen dan schoolleiders. Volgens 61% van de bestuurders is het pakket aan maatregelen voor de aanpak van werkdruk in redelijke mate effectief, tegenover 47% van de schoolleiders (zie tabel 3.7).

Tabel 3.7: In welke mate is het pakket van maatregelen dat uw instelling neemt om werkdruk aan te pakken effectief?

	School	Bestuur	Totaal
In hoge mate	6%	2%	5%
In redelijke mate	47%	61%	50%
In beperkte mate	46%	35%	43%
Niet	2%	2%	2%
Totaal (N)	261	68	329

Maatregelen gericht op de organisatie van het werk over het algemeen het meest positief bevonden

Tevens is nagegaan welke van de maatregelen die de schoolleiders en bestuurders hebben genomen om werkdruk te verlagen volgens hen het meest effectief zijn (zie Tabel 3.8). Uit de antwoorden blijkt dat de respondenten over het algemeen het meest positief oordelen over maatregelen gericht op de organisatie van het werk. Van de vijf maatregelen die door de respondenten het meest effectief worden bevonden, zijn vier maatregelen gericht op de organisatie van het werk. Van de maatregelen gericht op de organisatie van het werk wordt de maatregel "Zorgen voor een meer evenwichtige planning en verdeling van het werk binnen het team" als meest effectief beoordeeld. Twee derde van de respondenten die deze maatregel toepassen, noemt deze maatregel als een van de meest effectieve maatregelen die binnen de organisatie worden toegepast. Deze maatregel wordt doorgaans ook het meest gebruikt. Het aanpassen van de werk- en rusttijden van medewerkers is een maatregel gericht op de organisatie van het werk die het minst effectief wordt beoordeeld en die ook relatief weinig wordt gebruikt.

...gevolgd door maatregelen gericht op het team

Van de maatregelen gericht op het team worden de drie maatregelen die het meest worden gebruikt, ook het meest effectief beoordeeld. Het gaat om de maatregelen "Verbeteren van de sfeer binnen het team", "Werkdruk bespreekbaar maken binnen het team" en "Zorgen voor een goede regeling voor vervanging bij ziekte en afwezigheid van medewerkers". Deze maatregelen worden door 50% tot 55% van de medewerkers die deze maatregelen toepassen genoemd als een van de meest effectieve maatregelen die binnen de organisatie worden toegepast. De twee maatregelen die minder effectief worden bevonden, worden ook minder gebruikt. Het gaat om de maatregelen "Stimuleren en faciliteren dat medewerkers elkaar opzoeken voor sociale steun en advies" en "Bevorderen en faciliteren dat bij piekdrukte medewerkers elkaar kunnen ondersteunen en/of taken van elkaar kunnen overnemen".

Het minst positief oordelen respondenten doorgaans over de effectiviteit van maatregelen gericht op individuele medewerkers

De maatregelen gericht op de individuele medewerker worden doorgaans het minst effectief gevonden. Van de maatregelen gericht op de individuele medewerker wordt het aanbieden van coaching en intervisie het meest effectief beoordeeld. Van de respondenten die deze maatregel gebruikt, noemt 48% deze maatregel als een van de meest effectieve maatregelen die binnen de organisatie worden genomen. Van de maatregelen gericht op de individuele medewerker wordt deze maatregel ook het meest

gebruikt. De twee maatregelen gericht op de individuele medewerker die het minst effectief worden beoordeeld, zijn ‘Bespreken/aanbieden van verlof- en werktijdenregelingen om betere afstemming tussen arbeid en zorgtaken te bevorderen’ en ‘Het aanbieden van health checks/vitaliteitsscans om de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers te verbeteren’. Deze maatregelen worden ook het minst gebruikt.

Tabel 3.8: Welke van de onderstaande maatregelen die uw instelling heeft genomen zijn volgens u het meest effectief?

	N	%
Maatregelen gericht op de organisatie van het werk		
Zorgen voor een meer evenwichtige planning en verdeling van het werk binnen het team	288	67
Meer duidelijkheid bieden over doelstellingen en taken van de instelling/het team en de prioritering van taken	208	57
Zorgen voor een goede balans tussen de totale hoeveelheid uit te voeren werk en de personeelsbezetting	175	57
Beperken en/of anders organiseren van extra taken, zoals vergaderen en organisatie van excursies en schoolfeesten	223	55
Beperken en/of anders organiseren van administratieve taken van leraren	127	53
Vergroten van de regelmogelijkheden van medewerkers	132	52
Aanpassen van de werk- en rusttijden van medewerkers	54	28
Maatregelen gericht op het team		
Verbeteren van de sfeer binnen het team	191	55
Werkdruk bespreekbaar maken binnen het team	263	53
Zorgen voor een goede regeling voor vervanging bij ziekte en afwezigheid van medewerkers	258	50
Stimuleren en faciliteren dat medewerkers elkaar opzoeken voor sociale steun en advies	134	40
Bevorderen en faciliteren dat bij piekdrukte medewerkers elkaar kunnen ondersteunen en/of taken van elkaar kunnen overnemen	156	34
Maatregelen gericht op de individuele werknemer		
Het aanbieden van mogelijkheden voor coaching en intervisie	248	48
Aanpassing / andere invulling / prioritering normjaartaak	205	34
Het aanbieden van scholing en training aan medewerkers om hun vaardigheden te vergroten op het gebied van bijv. planning, time- en stressmanagement, assertiviteit	178	33
Het aanbieden van scholing en training aan medewerkers om hun competenties te verbeteren, waardoor ze beter in staat zijn om hun werk uit te voeren	225	33
Aanbieden van deskundige ondersteuning vanuit de arbodienst	193	33
Bespreken/aanbieden van verlof- en werktijdenregelingen om betere afstemming tussen arbeid en zorgtaken te bevorderen	106	24
Het aanbieden van health checks/vitaliteitsscans om de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers te verbeteren	51	18

3.5 Succesvolle aanpak van werkdruk

De respondenten is gevraagd of hun organisatie een voorbeeld van een succesvolle aanpak van werkdruk heeft. Deze vraag is door 34 schoolleiders en bestuurders bevestigd. Zij hebben hun succesvolle aanpak beschreven aan de hand van de volgende vragen:

- Kunt u kort beschrijven wat de succesvolle aanpak voor werkdruk inhoudt?
- Wat was de aanleiding om met deze aanpak voor werkdruk aan de slag te gaan?
- Welke activiteiten/stappen zijn ondernomen?
- Wat is succesvol in deze aanpak?

e. Wat zijn de opbrengsten/resultaten van de werkdrukaanpak?

Grote variatie in succesvolle aanpakken voor werkdruk

In deze paragraaf geven we een beeld van de succesvolle aanpakken voor werkdruk die de respondenten hebben beschreven. Uit de beschreven voorbeelden blijkt dat er een grote variatie is in de succesvolle aanpakken die de respondenten beschrijven. Diverse succesvolle aanpakken zijn gericht op de organisatie van het werk. Andere succesvolle aanpakken zijn meer gericht op het team of op individuele medewerkers.

3.5.1 Voorbeelden van succesvolle aanpakken gericht op de organisatie van het werk

De aanpakken die zijn gericht op de organisatie van het werk, hebben vooral betrekking op de afbakening en een evenwichtige verdeling van het takenpakket op school en het beperken of anders organiseren van vergaderingen. Voorbeelden van succesvolle aanpakken gericht op de afbakening en een evenwichtige verdeling van het takenpakket zijn:

"Door stapeling van onderwijsvernieuwingen ontstond buitengewone werkdruk. Met het team is toen eerst een visie en missie vastgesteld en deze is door ieder onderschreven. Daarna is er meer gefaseerd gewerkt aan de vernieuwing. Iedereen begrijpt nu wat er gedaan wordt en waarom. Dat leidt tot enthousiasme en dat werkt werkdruk verlagend. Er is geen tegenstand of een gevoel van overvoerd worden meer bij de teamleden. De school maakt vorderingen in de onderwijsvernieuwing."

"In het verleden werd alles wat van boven of van de zijkant op school afkwam gedaan. We waren een zorginstelling, we gaven typecursussen, jeugd EHBO, eetcursussen, enzovoort. En tussendoor waren we ook nog school. We hebben daarom met elkaar een collectieve ambitie geformuleerd en wat past in deze ambitie krijgt prioriteit. Alles wat niet strookt met deze collectieve ambitie wordt zo spoedig mogelijk geskipt. Dat geeft rust. Verder zijn de vele vergaderingen vervangen door korte werkbesprekingen/professionele commissies (wie het weet, mag het zeggen). Nu zijn we alleen nog maar school. Collega's, mijn professionals, doen weer waar ze goed in zijn: betekenisvol onderwijs geven aan onze kinderen. Daar hebben ze voor geleerd en daarin willen we worden gecoacht. Ik speel voor hitteschild."

"In het verleden werden extra zaken gedaan door degene die zich aanbood. Er is gezorgd voor een betere taakverdeling. Door taken te beschrijven, uren toe te kennen voor een taak en vervolgens de taken toe te delen, zorgen we ervoor dat iedereen naar rato van de werktijd gelijk belast is. Dit biedt helderheid en openheid. Er wordt nu minder naar elkaar gewezen (ik doe veel en jij doet weinig). Er wordt effectiever omgegaan met tijd en medewerkers hebben het gevoel minder belast te zijn."

"De planning van de jaarkalender vindt plaats in samenspraak met het team; tijdens een studiedag is de planning van de jaarkalender structureel samen met het team ingevuld. Het team had voorheen het gevoel dat het hun werd opgedrongen. Nu maken we samen keuzes. Het team heeft het gevoel inspraak te hebben en mee te kunnen denken over wanneer we met iets bezig gaan. Piketpaaltjes zijn voor het hele jaar geslagen. Dit brengt meer rust."

Voorbeelden van succesvolle aanpakken gericht op het minder en efficiënter vergaderen, staan hieronder weergegeven:

"Er was onvrede met de agenda van de vergaderingen. De vergaderingen werden als top down ervaren, kosten teveel tijd, afspraken werden niet nagekomen en medewerkers dienden mee te praten over onderwerpen die hen niet aangaan of waar ze geen interesse in hebben. Daarom is besloten om niet meer te vergaderen, maar om een systeem op te

zetten van "miniteams" waarin kort met direct betrokkenen wordt gesproken over iets wat echt speelt. De regie ligt bij de medewerkers. Medewerkers kunnen zelf kiezen of ze willen aanschuiven of niet. Er worden geen notulen gemaakt alleen een actie- of besluitenlijst. Afspraken worden direct nagekomen. De werkdruk is hierdoor afgenomen. Medewerkers zijn eigenaar van hun eigen werkconcept en van de onderwijskundige veranderingen op school; ze zijn samen verantwoordelijk."

"Er was een gevoel van veel vergaderen en dat dit niet altijd meerwaarde had voor iedereen. Daarom is gekozen voor het invoeren van teamgesprekken (in plaats van teamvergaderingen), waarbij een ieder zelf thema's kan inbrengen in de interactieve vergaderplanning. Iedereen heeft elke keer de vrijheid om al dan niet een teamgesprek bij te wonen (vanuit de vraag of je iets wilt of kunt brengen of halen in dit gesprek). Je kunt er ook voor kiezen anderen het vertrouwen te geven, of gewoon eens iets te laten. De agenda is van ons samen; ieder heeft verantwoordelijkheid om op eigen manier onderdeel te zijn van het geheel. Er is vertrouwen naar elkaar dat een ieder het zijne/hare doet. Je kunt verantwoordelijkheden delen. Je eigen vragen of inbreng (vanuit studie/ervaring/enz.) hebben een plek in de bijeenkomsten (en niet ernaast)."

Een voorbeeld van succesvolle aanpakken voor werkdruk gericht op de organisatie van het werk is het oprichten van een eigen evenementenbureau voor het organiseren van extra activiteiten. Een organisatie heeft een eigen evenementenbureau opgezet voor het organiseren van extra activiteiten, zoals schoolkamp, schoolreis, sportdag, kerst- en sinterklaasviering, carnaval, musicals en feestavonden. Hiervoor is iemand van buiten af gevonden die op basis van een vrijwilligers vergoeding de noodzakelijke stappen onderneemt. Hierdoor hoeven de leerkrachten dat niet meer te doen en hebben zij meer tijd voor het primaire proces. Leerkrachten zijn zeer tevreden en ervaren minder druk.

3.5.2 Voorbeelden van succesvolle aanpakken gericht op het team

Daarnaast worden ook verschillende voorbeelden van succesvolle aanpakken genoemd die zijn gericht op het team. Deze zijn onder meer gericht op het in kaart brengen van de werkdruk en op zoek gaan naar oplossingen en het bevorderen van een goede sfeer in het team. Enkele voorbeelden hiervan staan hieronder weergegeven:

"We hebben vorig jaar een bijeenkomst georganiseerd met een vertegenwoordiger van elk schoolteam, waarbij we met interactieve werkvormen de werkdruk in kaart hebben gebracht. Daar zijn een aantal aanbeveling uit gekomen. Aanleiding vormde signalen over werkdruk. Naast deze bijeenkomst zijn de werkprocessen beter beschreven en is een doelgroepenbijeenkomst georganiseerd op de onderwijsontmoetingsdag. Dit laatste was een groot succes en gaan we structureel maken. Het gevoel dat er aandacht wordt besteed aan werkdruk en dat we iets doen met de uitkomsten is al belangrijk."

"De druk in het onderwijs wordt steeds groter. Er ligt steeds meer op het bordje van de leerkracht/school. Er wordt steeds meer gekeken naar cijfertjes door de inspectie. Dit veroorzaakt werkdruk als je alles goed wil doen. Leerkrachten gaan voor hun kinderen en willen vaak graag alles goed doen. Niet altijd kunnen ze daaraan voldoen, omdat er steeds meer van ze wordt verwacht. Er komt steeds meer zorg de school binnen en de groepen worden steeds groter. Dit geeft ook werkdruk. Daarom is op school- en teamniveau gekeken waar we tijd kunnen weghalen. Er is vooral gekeken naar wat we wel kunnen. We hebben elkaar tips en tops gegeven over hoe om te gaan met werkdruk, tijdmanagement en klassenmanagement. Hierover is gesproken tijdens een tweedaagse op een andere locatie. Hierdoor hadden we de rust en de tijd om samen plannen te maken en dit soort onderwerpen met elkaar te bespreken, maar er was ook tijd voor ontspanning en lol met elkaar. Deze aanpak heeft opgebracht het inzicht dat we onszelf/ elkaar moeten remmen soms. We zijn soms te enthousiast dat we ook tegen elkaar moeten en kunnen zeggen "even niet". Alles hoeft niet in één jaar. Elkaar spiegelen en feedback geven durven/ kunnen we steeds beter. We kijken veel beter naar wat haalbaar is."

"Naar aanleiding van signalen uit het team zijn adviezen van het team en daarbij passende keuzes en maatregelen geïnventariseerd. Tijdens een teamstudiemiddag is gekomen tot een plan met maatregelen. Dit plan bevat onder meer informeren van het team over maatschappijbrede ontwikkelingen en veranderingen, andere opzet jaarplanning, coaching voor enkele leerkrachten en het inzetten van een snelle pestaanpak. Succes van deze maatregelen moet nog blijken, maar het serieus aandacht schenken aan het probleem geeft wel al rust bij teamleden."

"Er zijn gezamenlijke momenten ingelast gedurende het jaar, zoals een figuurlijke afsluiting per half jaar met het team, een uitje vóór de zomervakantie een jaarlijks etentje en een presentje voor alle medewerkers aan het einde van het jaar. Ook neemt de directie de klas van een leerkracht over bij een kort stressmoment. Door aandacht voor elkaar op kleine momenten het hele jaar door voelt men zich gewaardeerd. Het lijkt simpel maar betekent heel veel!"

"Luisteren naar je team, je team koesteren, verzorgen en ondersteunen en achter je team staan. Opbrengsten zijn een laag ziekteverzuim en personeel dat met plezier naar school gaat en elkaar helpt en ondersteunt."

3.5.3 Voorbeelden van succesvolle aanpakken gericht op individuele medewerkers

Er worden ook succesvolle voorbeelden gegeven van de aanpak voor werkdruk gericht op de individuele werknemer. Het in gesprek gaan met medewerkers en het aanbieden van maatwerk oplossingen zoals coaching, intervisie en aanpassingen in het takenpakket. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

"Aanbieden van diverse hulpbronnen aan medewerkers, zoals intervisie, collegiale consultatie en groepsbezoeken bij collega's. Ook het uitvoeren van taken die passen bij de persoon en waar de collega zijn/haar energie vandaan haalt hoort bij deze interventies. Daarnaast betreffen activiteiten gesprekken met coaches en de bedrijfsarts, zoeken van taken die bij de medewerker passen, studiedagen die de kwaliteit van leerkrachten verhogen. Succesvol in de aanpak is het verhogen van de kwaliteit van lesgeven door leerkrachten te verplichten zich verder te bekwamen in hun vak, collegiale consultatie en intervisie. Dit leidt tot meer bevlogen medewerkers en hogere opbrengsten."

"In gesprek gaan met collega's die een hoge werkdruk ervaren en dit ook uitspreken. Bespreekbaar maken van de mogelijkheden en onmogelijkheden van het betreffende personeelslid. Succesvol in de aanpak is dat zij hun grenzen kunnen en mogen bespreken en dat we tot oplossingen komen die door het betreffende personeelslid worden voorgesteld zonder het schoolbelang uit het oog verliezen. Opbrengsten van deze aanpak zijn nagenoeg geen uitval en dus een laag ziekte verzuim."

"In gesprek gegaan met collega's die aangaven dat ze hun werk niet meer afkregen. Laten inzien dat de druk vaak voortkomt uit persoonlijke sfeer. Daarnaast afspraken maken over de manier van aanpak, bijvoorbeeld de betreffende medewerkers laten praten met een collega die het werk efficiënt aanpakt, tijdelijk vrijstellen van vergaderingen en andere activiteiten en zorgen voor ondersteuning. Succesvol hieraan is de persoonlijke aanpak en aandacht. Opbrengst is dat collega's zelf de regie blijven voeren."

4 GOEDE PRAKTIJKVOORBEELDEN VOOR DE AANPAK VAN WERKDruk

In dit hoofdstuk worden de vier goede praktijkvoorbeelden voor de aanpak van werkdruk nader beschreven. Het eerste goede praktijkvoorbeeld betreft een aanpak om met het team de oorzaken van werkdruk in kaart te brengen en op zoek te gaan naar oplossingen (paragraaf 4.1). Het tweede voorbeeld betreft een aanpak om het takenpakket van leraren te reduceren door de verschillende vakken en taken te verdelen onder de medewerkers (paragraaf 4.2). Het derde voorbeeld betreft het anders organiseren van onderwijs door leerlingen te laten werken in 'units' (paragraaf 4.3.). Het laatste voorbeeld betreft maatregelen om meer ruimte te creëren voor de niet-lesgebonden taken, zoals overleggen en het schrijven van ondersteunings- en groepsplannen (paragraaf 4.4).

4.1 Het gezamenlijk in kaart brengen van oorzaken van werkdruk

De school

Katholieke basisschool, een school met een dorps karakter die valt onder een stichting voor katholiek basisonderwijs, met ongeveer 310 leerlingen (verdeeld over 12 groepen) en 25 medewerkers (waarvan 14,5 fte leraren).

Aanleiding

Aanleiding voor de school om met werkdruk aan de slag te gaan waren signalen van individuele medewerkers en vanuit het team. Er gebeurt veel in het primair onderwijs en er komt veel op de medewerkers af. Zo neemt bijvoorbeeld het administratieve werk toe, alsook de problematiek van de kinderen in de groep. Leraren moeten hiervoor handelingsplannen en groepsplannen opstellen. Daarnaast heeft de school diverse nieuwe dingen opgepakt of in de planning staan. Ze hebben onder meer een nieuwe methode voor taal aangeschaft en voor rekenen komt binnenkort ook een nieuwe methode. De signalen uit het team worden ook bevestigd aan de hand van de RI&E; medewerkers ervaren een hoge werkdruk.

Aanpak en uitvoering

Er is toen voor gekozen om tijdens een studiedag met elkaar te inventariseren waar die werkdruk vandaan komt. Het MT, bestaande uit de schooldirecteur en bouwcoördinatoren, heeft deze sessie voorbereid. Vooraf is de agenda voor de middag rondgemaakt en is de medewerkers gevraagd om alvast na te denken over wat ze willen inbrengen tijdens deze sessie. De sessie bestond uit de volgende stappen. Eerst hebben ze met elkaar in subgroepjes een brainstorm gehouden over de oorzaken van werkdruk. De opdracht was om een gemiddelde werkdag te beschrijven en aan te geven welke aspecten van die werkdag werkdruk opleveren. Vervolgens hebben ze de oorzaken van werkdruk ingedeeld in drie delen: (1) lestijd, (2) groepsgebonden tijd en (3) niet groepsgebonden tijd. Daarna zijn alle oorzaken van werkdruk in een overzicht gezet.

In een eerste vervolgsessie hebben ze de eerste zes oorzaken van werkdruk uit het overzicht verder uitgewerkt door ze in subgroepjes te bespreken en er oplossingen voor te bedenken. In een tweede vervolgsessie hebben ze dit proces herhaald voor de volgende zes oorzaken van werkdruk uit het overzicht. Inmiddels heeft de school 12 oorzaken van werkdruk besproken en hebben ze gekeken naar mogelijke oplossingen.

Door deze sessies werd ook duidelijk dat sommige dingen niet op te lossen zijn. Daar moet je mee leren omgaan en accepteren dat het zo is. Dit geldt bijvoorbeeld voor het werken met groepsplannen en handelingsplannen in het kader van opbrengstgericht werken. Leraren ervaren dit als een administratieve last die veel tijd kost. Andere punten zijn wel op te lossen. Dat geldt onder meer voor de volgende punten:

- Tussentijdse storingen die de les onderbreken (bijvoorbeeld door kinderen die jarig zijn en de klassen langs gaan, of door de schooldirecteur en administratief medewerker die een mededeling hebben). Hier zijn ze zich als team meer bewust van geworden en ze hebben oplossingen bedacht om deze storingen te verminderen. Zo worden op een bord in de lerarenkamer de absenties genoteerd en kunnen leraren 's ochtends voordat de les begint hier zelf even op kijken.
- Veel e-mails. Aandachtspunt is om hier zorgvuldiger mee om te leren gaan onder meer door geen onnodige e-mails te versturen, informatie in e-mails te bundelen en spaarzaam te zijn in je e-mailgedrag. Sommige dingen kun je bijvoorbeeld beter even kort bespreken in plaats van rondmailen.
- Leraren planden de meeste activiteiten op de hele schooldagen en de halve schooldagen werden juist ontzien. De schooldirecteur heeft dit gesignaleerd en besproken in het team om de leraren hier bewust van te maken en aan te geven dat ze hier ook anders mee om kunnen gaan.
- Er komt veel op de leraren af. De school kijkt ook naar wat dit van hen vraagt om hier goed mee om te kunnen gaan. Wat betekent dit voor onze persoonlijke effectiviteit? En hoe kunnen we die verbeteren? Bijvoorbeeld op gebied van ICT is het soms lastig om bij te blijven. Ze hebben gezamenlijk gekeken naar de eigen kennis op dit gebied en naar wat er nodig is om die kennis te verbeteren en op juiste niveau te houden. Zo is de werkgroep ICT gestart met geven van workshops ICT voor collega's. Deze workshops vinden ongeveer eens in de 8 weken plaats en deelname is vrijblijvend. Medewerkers die al genoeg over een bepaald systeem of programma weten, hoeven er niet bij te zijn. Op deze wijze deel je de kennis en kunde die je in huis hebt op een handige manier met elkaar. Dit vraagt om een verandering van onbewust bekwaam naar bewust bekwaam. Door het zelf te organiseren en geen externe partijen in te schakelen, hou je het ook laagdrempelig.
- Onduidelijkheid over de normjaartaak. Dit heeft ertoe geleid dat de school kritisch naar de normjaartaak heeft gekeken en dat het team duidelijke afspraken heeft gemaakt over wat iedereen gaat doen. Binnen de stichting hebben ze er ook voor gekozen om leraren een groter percentage lesgebonden uren toe te kennen. Daardoor is er minder tijd voor extra taken. De extra taken die leraren hebben, proberen ze zo veel mogelijk onderwijsinhoudelijk te laten zijn. De andere taken (met name extra taken) proberen ze steeds meer te beleggen bij de ouderraad. Daarnaast maken ze ook bewust keuzes om bepaalde taken niet op te pakken. De koningsspelletjes dienen bijvoorbeeld een jaarlijks terugkerende activiteit te worden, maar de school heeft besloten daar niet aan mee te doen. Deze beslissingen maken ze als team met elkaar.
- Veel correctiewerk. Hier hebben ze onder meer als oplossingen voor bedacht om keuzes te maken in het nakijkwerk, meer steekproefsgewijs te corrigeren, soms klassikaal na te kijken en leerlingen zelf te laten nakijken.
- Verder hebben ze met het team afgesproken dat leraren de mogelijkheid hebben om na schooltijd de deur van het lokaal te sluiten als teken naar de collega's dat je even niet gestoord wil worden. *"Zo kan je even rustig je eigen werk afmaken."* Ook dit punt hebben ze met elkaar als team besproken en ze hebben met elkaar afgesproken dit te accepteren. *"Als iemand de deur dicht heeft, moet je later maar even terug komen."* Zo kan het team ook effectiever worden en gaan werken.

Monitoring en borging

Een goede tijdsplanning voor de invoering van de maatregelen voor de aanpak van werkdruk en het en monitoren (vinger aan de pols houden) van de voortgang vormen wel een aandachtspunt. In de laatste vergadering was het de bedoeling om te bespreken hoe het ervoor stond met de 12 punten die ze hebben besproken en waarvoor ze

oplossingen hebben bedacht. Ze hadden echter niet genoeg tijd, waardoor alleen de zes punten uit de tweede vervolgsessie zijn behandeld. De zes punten uit de eerste vervolgsessie zijn wegens tijdgebrek niet aan de orde gekomen. De cultuur is inmiddels wel zo dat als er iets gebeurt wat niet is afgesproken, medewerkers elkaar daar op aanspreken. Dit gaat goed op school.

Opbrengsten

Medewerkers vonden het prettig dat er ruimte voor was om over te praten en dat het gevoel van ervaren werkdruk er mag zijn. Het was ook goed er met elkaar naar te kijken en te bespreken wat ze eraan kunnen doen (oplossingsgericht).

Ze zijn zich bewust geworden van de kleine dingen waar veel tijd in gaat zitten. Door daar alert op en bewust van te zijn en door de oplossingen toe te passen (ernaar te handelen), merken ze meteen effect hiervan. De ervaren werkdruk is afgenomen.

Tips

- Neem de tijd om met elkaar over werkdruk te praten. Neem het serieus en neem er de tijd en ruimte voor. Als je dingen wil veranderen, moet je er ook in investeren.
- Om hierover als team open met elkaar te kunnen praten en naar elkaar te luisteren, is het van belang dat er een open en professionele cultuur is. Schooldirecteuren kunnen dit bevorderen door transparant te zijn, vertrouwen te geven (dan krijg je het ook terug) en duidelijkheid te bieden.
- Zorg ervoor dat je niet te veel tegelijk wil. Soms is het nodig om eerst even pas op de plaats te maken en niet meteen alles op te pakken en overal mee aan de slag te gaan. Durf ook 'nee' te zeggen.
- Durf te kijken naar de eigen effectiviteit en hoe je dit kunt verbeteren (bijvoorbeeld op het gebied van ICT).
- Besteedt aandacht aan het borgen van de aanpak (de gesignaleerde knelpunten en gekozen oplossingen).

4.2 Specialisatie in het team

De school

Openbare basisschool, een dorpschool die valt onder een schoolbestuur voor primair en voortgezet onderwijs, met ongeveer 60 leerlingen (verdeeld over 3 groepen) en 5 vaste medewerkers. De school werkt volgens TOM (Teamonderwijs Op Maat). Het idee Teamonderwijs Op Maat (TOM) is dat verschillende professionals (docenten, onderwijsassistenten, teamleider, specialisten) gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een groep leerlingen en een deel van de taken verdelen. De school heeft het teamonderwijs als volgt ingevuld: *"Ieder teamlid is verantwoordelijk voor een aantal vakken en schooltaken. Zo komen de aanwezige talenten en specialisaties van alle leerkrachten zo goed mogelijk uit de verf. Hierdoor hebben de leerlingen van verschillende leerkrachten les."*

Aanleiding

Leraren op de basisschool geven hun leerlingen les in een veelheid aan verschillende vakken, zoals taal, rekenen en wiskunde, geschiedenis, aardrijkskunde, biologie, tekenen, muziek, handvaardigheid en gym. Deze vakken moeten ze ook allemaal voorbereiden. Tegelijkertijd hebben ze te maken met combinatiegroepen. Hierdoor ervaren ze een hoge werkdruk. Daarnaast heeft de school te maken met opbrengstgericht werken, waardoor nadruk komt te liggen op rekenen en taal en andere vakken ondergesneeuwd dreigen te raken. De schooldirecteur zag al snel een oplossing in het aanbrengen van meer specialisaties in het team. *"Zo hoeft niet iedere leraar het schaap met de vijf poten te zijn, maar kunnen leraren minder breed worden ingezet op dat waar ze goed in zijn en leuk vinden om te doen."*

Aanpak en uitvoering

Voor de invoering van specialisaties heeft de school geen plan van aanpak opgesteld. Het proces is hier op een hele natuurlijke manier verlopen waar het gehele team vanaf het begin bij is betrokken (proces van co-creatie). De schooldirecteur is begonnen met het voeren van individuele gesprekken met medewerkers over waar ze goed in zijn en waar hun interesses liggen en om in kaart te brengen uit wat voor type medewerkers het team bestaat (onder meer aan de hand van de teamrollen van Belbin). Ze hebben met het team ook een spel gedaan (het Kwaliteitenspel) waarin ze als collega's elkaars talenten moesten beschrijven (waar is iedere leraar goed in).

Vervolgens is het idee om specialisaties in te voeren besproken met het team tijdens een planningsdag voor het nieuwe schooljaar. Er is toen besproken wat de voor- en nadelen zijn van specialisatie. Iedereen bleek uiteindelijk enthousiast. De verwachtingen waren dat leraren zich door beperking van het aantal vakken minder hoefden te verdiepen in verschillende methodes. Ook zorgde dit voor een betere doorgaande leerlijn (je weet wat er in welk leerjaar is aangeboden).

De school is eerst begonnen met de creatieve vakken en bewegingsonderwijs (gymnastiek/sport en spel) te koppelen aan medewerkers. Daarbij valt te denken aan vakken als handvaardigheid, tekenen, muziek en literatuurbeschouwing. Daarbij hebben ze ook goed gekeken naar de planning (wie staat wanneer voor welke groep). Er is een rooster voorgesteld en dat is besproken en daar zijn ze vervolgens mee gaan werken.

Daarna hebben ze ook de zakelijke vakken (zoals aardrijkskunde, geschiedenis en biologie) verdeeld tussen medewerkers. Vervolgens is ook het vak techniek ingevoerd en gekoppeld aan de specialisatie biologie. Alleen de vakken rekenen, taal en schrijven zijn niet verdeeld (geen specialisatie). Deze vakken worden in alle klassen gegeven door de eigen leraar. Verder zijn er op school specialisaties belegd rond de thema's overgang naar het vo, hoogbegaafdheid, VVE en voor taal- en leescoördinator.

Aandachtspunten bij de uitvoering

Gedurende de invoering van specialisaties kwamen ze erachter dat het aantal wisselingen tussen leraren en van lokalen wel erg veel aan het worden was. Kinderen hadden steeds een andere leerkracht voor hun neus en leraren moesten steeds met hun spullen van lokaal naar lokaal. Ze hebben toen het rooster aangepast van een wekelijks rooster naar een tweewekelijks rooster. Bepaalde vakken (zoals biologie, aardrijkskunde, geschiedenis en creatieve vakken) konden zo eens in de twee weken worden gegeven in blokken. Andere vakken worden wel wekelijks gegeven; rekenen, taal en lezen worden dagelijks gegeven en gym wekelijks. Het tweewekelijks systeem hebben ze in het begin ook zichtbaar gemaakt in school (aangeven of het een blauwe of gele week is). Zo konden ouders en leerlingen zien welke week het is, welke vakken in die week aan de orde zijn en op welke leerkrachten op welke dagen les geven.

Daarnaast hebben ze goed moeten kijken naar hoe ze rapporten van leerlingen gaan samenstellen en naar wie de gesprekken met de ouders voert. Besloten is dat de groepsleerkracht van taal en rekenen ook de mentor is van de kinderen en dat deze ook de gesprekken met de ouders voert.

Ander aandachtspunt was dat de leraren de klassenregels goed op elkaar moesten afstemmen. Voor leerlingen is het verwarrend als bij de ene leraar wel iets mag en de andere leraar niet. Dit is een punt waar leraren steeds met elkaar over in gesprek moeten gaan. Klassenregels zijn daarom vast onderdeel in het gesprek dat het team met elkaar voert. En leraren kijken bij elkaar in de klas. Deze school heeft hierbij als voordeel dat ze een kleine school zijn, waardoor de lijnen kort zijn en collega's elkaar makkelijk weten te vinden.

Deze manier van werken vraagt ook om andere faciliteiten in het schoolgebouw. De school heeft onder meer flexibele wanden om een klaslokaal uit te bouwen, het schoolplein wordt (indien mogelijk) ook gebruikt voor de gymles, er is naast de reguliere klaslokalen een aantal kleinere lokalen die gebruikt kan worden om subgroepjes van leerlingen aan het werk te zetten. Bij de inrichting van de school kijken ze ook steeds bewust naar hoe de inrichting verder verbeterd kan worden voor dit type onderwijs. Zo willen ze bij het bestellen van nieuw meubilair bijvoorbeeld tafels en stoelen gaan

aanschaffen die in hoogte verstelbaar zijn (zodat deze zijn te gebruiken door kinderen uit de verschillende groepen).

Verder zouden ze nog eens goed kunnen kijken naar hoe lang de verschillende vakken aan bod komen. Aan sommige vakken wordt misschien nog te veel tijd besteed, terwijl er aan andere vakken meer tijd zou kunnen worden besteed. Dat vraagt wel het een en ander wat betreft het roosteren. Voorheen stond de schooldirecteur ook deels voor de klas. Dat was wel makkelijker met het opstellen van een rooster. Een schooldirecteur kan makkelijker flexibel worden ingeroosterd en een uur voor de klas afwisselen met een uur werkzaamheden van schooldirecteur. Momenteel heeft de school geen meewerkend schooldirecteur meer, dus die ruimte en flexibiliteit hebben ze nu niet meer.

Ook zou het team momenteel graag iets meer formatie hebben, zodat ze meer mogelijkheden hebben om groepen te kunnen splitsen.

Draagvlak en communicatie

Bij aanvang is het plan voor invoering van specialisaties ook formeel besproken in een vergadering met de MR. Ouders in de MR zagen er veel positieve kanten aan. ("Waarom hebben we dit niet eerder bedacht?") Gedurende het proces van invoering is de MR op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen. Iedere nieuwe ontwikkeling is besproken in de MR. MR was meedenkend en betrokken.

Voor de ouders is een voorlichtingsavond georganiseerd, waarin de schooldirecteur op een enthousiaste wijze heeft verteld over de plannen voor invoering van specialisaties. De leraren waren hier ook bij om het verhaal van de schooldirecteur te beamen.

Verder zijn ouders geïnformeerd via de informatiebrief en de website van de school en is in het jaarplan en jaarverslag steeds iets opgenomen over de invoering van specialisaties (bijvoorbeeld over wat de volgende stap is die de school gaat zetten). En in de jaarlijkse informatiegids voor ouders staat beschreven welke medewerker welke specialisaties heeft, zodat ze weten met welke vragen ze bij wie terecht kunnen.

Ouders van kleuters maakten zich op een bepaald moment wel zorgen dat hun kinderen zoveel verschillende leerkrachten hadden. Zij vroegen zich af of dat wel goed is voor een kleuter? De school heeft de ouders toen geadviseerd om daarover met hun kind te praten en te vragen wat ze ervan vinden. Uiteindelijk bleek dat kleuters het geen probleem vonden. Daarnaast heeft de school een enquête gehouden onder leerlingen om te inventariseren wat leerlingen vonden van wisselende leraren voor de klas en of ze liever een vaste leraar zouden willen hebben. Ook hieruit bleek dat de meeste leerlingen het leuk vinden om wisselende leerkrachten te hebben (de school telt slechts vijf vaste leraren op school, dus dat aantal is beperkt).

De school is gedurende de invoering van specialisaties ook nagegaan of ouders bepaalde specialisaties hebben die ze op school kunnen inzetten. Hierdoor kreeg de school veel hulp van ouders, bijvoorbeeld bij handvaardigheid, techniek en lezen.

Inmiddels weten de ouders niet beter dan dat de school met specialisaties werkt en staan er positief tegenover. De school werkt al langere tijd volgens dit concept. Ouders die nieuw binnen komen reageren erg enthousiast op de werkwijze van de school. Ze vinden het goed dat leraren zo makkelijker elkaars klassen kunnen overnemen als dat nodig is.

Daarnaast geeft de ouderraad tegenwoordig ieder schooljaar een ouderlijst mee aan ouders waarop ze kunnen aangeven op welke dagen ze ingezet kunnen worden op school en welke activiteiten ze dan zouden kunnen doen. Dit biedt de school veel mogelijkheden. Ze zouden hier nog veel meer gebruik van kunnen maken en van kunnen profiteren, maar door tijdsgebrek schiet dat er momenteel vaker bij in.

De schooldirecteur die het aanbrengen van specialisaties heeft voorgesteld was echt een (voor)trekker die gemotiveerd was om deze nieuwe werkwijze in te voeren. Zij kon dit verhaal ook goed overbrengen naar bijvoorbeeld ouders en het schoolbestuur waar de school onder valt. Hierdoor was er ook draagvlak vanuit het bestuur. Het bestuur vond het positief dat de school zich op deze manier profileert. Het bestuur is verder niet betrokken geweest bij de invoering van de specialisaties. Dat is aan de school zelf

overgelaten. Met het vertrek van de schooldirecteur is het draagvlak vanuit de nieuwe directie en het bestuur voor deze werkwijze verminderd. Het bestuur zit momenteel ook meer op de lijn dat ze meer uniformiteit willen aanbrengen in de lessen, lesmethoden, administratie en registratie op de verschillende scholen binnen de stichting.

Monitoring en borging

Jaarlijks is steeds met het team geëvalueerd hoe de invoering van specialisaties verloopt. Wat gaat goed? Waar zijn problemen en hoe kunnen deze worden opgelost? Wat kan beter en hoe kunnen ze dat realiseren? Zijn de medewerkers nog gelukkig met hun specialisaties? Inmiddels is de nieuwe werkwijze helemaal ingevoerd binnen de school.

Opbrengsten

Door het invoeren van specialisaties is de werkdruk van leraren afgenomen. De voorbereidingstijd is gereduceerd, want leraren hoeven minder vakken voor te bereiden. De vakken die ze moeten voorbereiden, zijn de vakken waar ze goed in zijn en die ze leuk vinden. Daardoor gaat de voorbereiding makkelijker en sneller. *"Dingen blijven sneller hangen als je je kunt verdiepen in iets wat je interesseert."*

Leraren hebben ook meer werkplezier, omdat ze kunnen doen waar ze goed in zijn en affiniteit mee hebben.

De werkwijze bevordert teambuilding. Ze zijn als team samen verantwoordelijk. Ze kijken bij elkaar in de klas (om van elkaar te leren), zoeken samen naar oplossingen en denken met elkaar mee. Ze spreken elkaar meer aan. Door deze manier van werken, gebeurt dit meer op een natuurlijke manier.

Leraren kunnen makkelijker met elkaar over kinderen praten. Een leraar kan nagaan bij collega's of zij ook last hebben van bepaald gedrag van een leerling. Als de collega's dat niet herkennen, kunnen ze met elkaar in gesprek gaan over waar dat aan ligt.

De kwaliteit van het onderwijs verbetert, vanwege de specialisaties (meer vakinhoudelijke ontwikkeling) en doorgaande leerlijnen (iedere leraar weet van de eigen specialisaties wat hiervan aan de orde komt in iedere klas). Door deze leerlijnen ook vast te leggen, kunnen bij wisselingen van specialisatie anderen van die informatie gebruik maken.

Leerlingen hebben leraren voor de klas staan die enthousiast zijn over hun vak, omdat ze ingezet worden waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden. Dat enthousiasme brengen ze over op de leerlingen.

Leerlingen kennen alle leraren op school, waardoor ze makkelijker op alle leraren afstappen (en niet alleen naar hun eigen leraar). Dit is ook goed voor de sociale veiligheid en sociale controle op school. Doordat leerlingen alle leerkrachten kennen, zullen ze ook eerder luisteren naar iedere leerkracht die hen aanspreekt.

Op een kleine school waar leerlingen in combinatiegroepen zitten, zijn leerlingen erg afhankelijk van de kwaliteit van een leraar. Met dit huidige systeem ondervang je dat en zijn leerlingen veel minder afhankelijk van de kwaliteit van een beperkt aantal leraren waar ze les van krijgen.

Door deze manier van werken raken kinderen er aan gewend dat er verschillende leraren voor de klas staan. Dat is een goede voorbereiding op het vo.

Tips

- Belangrijk bij de verandering van werkwijze is dat er op school iemand is die hier voortrekker in is (bij voorkeur is dat de schooldirecteur).
- Breng eerst in kaart wat talenten van medewerkers zijn. Ga hierover met elkaar in gesprek.
- Benoem welke voordelen deze nieuwe werkwijze heeft.
- Voer deze manier van werken geleidelijk in. Begin met de minst kwetsbare vakken en bouw het dan verder uit.
- Om op deze manier te gaan werken, is het van belang dat er draagvlak voor is onder alle leraren. Niet alle leraren zijn geschikt om op deze wijze te gaan werken. Medewerkers moeten wel openstaan voor elkaars klassen (les willen geven aan

andere klassen dan je eigen klas) en collega leraren toe te staan in de eigen klas ("iemand toestaan in je parochie").

- De school dient wel flexibiliteit voor het rooster in acht te nemen. Dit vraagt soms om extra formatie, maar dat betaalt zich wel uit.
- Beperk het aantal specialisaties per leraar. Op deze school heeft iedere leraar twee vakken waarin ze zich specialiseren. Dat is volgens hen een goed aantal.

4.3 Leerlingen laten werken in units

De School

Openbare basisschool, een multiculturele school in een stad die valt onder een stichting voor openbaar onderwijs, met ongeveer 150 leerlingen (verdeeld over 7 groepen) en ongeveer 20 medewerkers. De school is in 2006 begonnen met de invoering van TOM (Teamonderwijs Op Maat). En de school neemt deel aan het project SlimFit. Op SlimFit-scholen wordt gewerkt vanuit een ander organisatieprincipe. Reguliere klassen worden vervangen door 'units' van ongeveer 70 à 90 leerlingen (de samenstelling is afhankelijk van de uitgangssituatie van de school). Het onderwijs aan leerlingen wordt verzorgd door een team van medewerkers van binnen en buiten de school (waaronder leerkrachten, onderwijsassistenten, specialisten, stagiaires, studenten, senioren, vrijwilligers en freelancers).

Aanleiding

De school is een veelkleurige school en heeft te maken met grote niveauverschillen tussen de leerlingen. Leraren moesten hard werken om iedere leerling passend onderwijs te kunnen bieden. Hier wilden ze verandering in brengen. De school is toen (in 2006) aan de slag gegaan met TOM (Teamonderwijs Op Maat). De schooldirecteur was afkomstig van een TOM-school. Die werkwijze hebben ze hier toen ook geleidelijk aan ingevoerd.

Aanpak en uitvoering

De directeur heeft eerst in kaart gebracht waar medewerkers op school tegen aan lopen. De schooldirecteur heeft teruggekoppeld aan de medewerkers wat hij heeft gezien en wat hem is opgevallen. Vervolgens is hij hierover het gesprek met medewerkers aangegaan en heeft hij de medewerkers zelf laten verwoorden waar ze mee zitten (creëren van urgentiebesef). Punten waren dat medewerkers een hoge werkdruk ervaren, omdat ze veel verschillende niveaus in de klas hebben en de methoden niet voldoen om daaraan tegemoet te komen. Dit gaf medewerkers het gevoel tekort te doen aan leerlingen en aan bepaalde dingen niet toe te komen. Vanuit deze noodzaak onder leraren zijn ze een zoektocht begonnen hoe ze de boel anders konden gaan organiseren. Aan de medewerkers is gevraagd wie er mee wil denken om de volgende stappen te zetten.

Ze hebben eerst de TOM-kijkwijzer ingevuld waarmee ze een profiel van de school hebben opgesteld aan de hand van items op het vlak van organisatie, personeel, leeromgeving en het proces van verandering. Op basis van dit profiel zijn ze stap voor stap het werken in units gaan vormgeven. Ze hebben ervoor gekozen om leerlingen in te delen in 3 units. Voor iedere unit houdt de schooldirecteur een eigen ontwikkelingslijn bij. De ontwikkelingslijn is voor iedere unit anders. Inmiddels werken leerlingen uit groep 1 t/m 5 een aantal middagen per week in hun units. Leerlingen uit groep 6 t/m 8 werken iedere dag in hun unit.

De schooldirecteur voert gesprekken met medewerkers over de voortgang. Daarin wordt bijvoorbeeld gekeken naar wat iemand nodig heeft om de volgende stap te maken, of wat iemand daarin tegenhoudt. Dat geeft vaak een opening. Iemand geeft bijvoorbeeld aan eerst eens bij een collega te willen kijken hoe hij/zij dat doet. Volgens de directeur is het van belang om gedurende het proces iedereen erbij te houden en iedereen zijn eigen tempo te laten aanhouden binnen de grenzen.

De vergadercyclus is aangepast om de werkdruk niet op te laten lopen. De drie unitcoördinatoren zijn verantwoordelijk voor organisatie hiervan. Eens per maand is er een teamvergadering. Deze is inhoudelijk en gaat bijvoorbeeld in op doorgaande leerlijnen. Eens in de zes weken is er groepsplanbespreking, waarin deelnemers tijd hebben om groepsplannen te bespreken en indien nodig bij te stellen.

Ieder jaar geeft de directeur het kader voor het komende schooljaar met het aantal medewerkers die ingezet kunnen worden en het aantal leerlingen per groep. Medewerkers kunnen dan met ideeën komen hoe dit in te richten en aan te pakken. *"Als je medewerkers eenmaal de ruimte geeft om met ideeën te komen, komen ze vaak met hele goede ideeën waar je zelf als directeur niet op was gekomen."* Daarnaast krijgen medewerkers de mogelijkheid om aan te geven wat hun voorkeuren zijn om het komende schooljaar te gaan doen.

Verder is de school verbouwd. De school is oorspronkelijk nog vanuit het oude klassikale systeem ingericht en niet vanuit de visie van het werken in units. Door de verbouwing hebben groepen binnen dezelfde unit direct toegang tot elkaars ruimte/lokaal. Ook is het hierdoor beter mogelijk om voor beide groepen met bijvoorbeeld één rekenhoek en één taalhoek te werken.

Gedurende de invoering van TOM zijn ze ook mee gaan doen aan het project SlimFit. Voor de school was dit project een goed vervolg op TOM. De school heeft voor deelname aan het project SlimFit een projectplan opgesteld om het rekenonderwijs verbeteren. Stip op de horizon is het onderwijs aanpassen, zodat ook rekenen meer op maat kan worden gegeven. De school ontvangt subsidie voor deelname aan het project SlimFit. Op school is een werkgroep ingericht. Ze zijn eerst op teamniveau gaan kijken (1) wat ontwikkelingen zijn op rekengebied, (2) hoe de leerlijnen voor rekenen eruit zien, en (3) wat de school en medewerkers nodig hebben om dit te realiseren. Daarna is de werkgroep op organisatieniveau van start gegaan met de vraag "Hoe kunnen we dit zodanig organiseren dat we alle niveaus op school kunnen bedienen?". De uitkomst hiervan is dat de school aan de slag gaat met het directe instructiemodel.

Communicatie en draagvlak

De communicatie naar ouders verloopt goed. De meeste ouders geven de school de ruimte om de werkwijze te veranderen, als je hen goed uit legt dat hiermee het onderwijs verbetert ten gunste van hun kinderen. Daarnaast hebben ouders de mogelijkheid om zo nu en dan een middag op school mee te werken in de unit. Zij maken dan bijvoorbeeld werkjes met de kinderen of de kinderen vertellen hun ouders aan de hand van hun portfolio wat ze hebben geleerd. Zo krijgen de ouders een beeld van hoe het onderwijs gegeven wordt op de school.

De MR is uitgebreid geïnformeerd over de nieuwe werkwijze. De schooldirecteur heeft het project toegelicht en verteld welke stappen ze nemen en wat is het voordeel ervan voor de school. De MR is constructief, maar stelt wel kritische vragen.

Om op deze manier te gaan werken, is het van belang dat er draagvlak voor is onder medewerkers. Het invoeren van een nieuwe werkwijze is een vernieuwing waar medewerkers vaak tegen op zien. Ze maken zich zorgen dat de invoering voor extra belasting zorgt (*"dit komt er dus ook nog bij"*). Medewerkers willen bovendien graag weten waar ze aan toe zijn. Het jaarklassensysteem is hen vertrouwd ook al heeft het zo z'n nadelen. De invoering van de nieuwe werkwijze vraagt een andere manier van werken van medewerkers. Medewerkers krijgen autonomie en zijn zelf verantwoordelijk voor hoe het onderwijs op school wordt ingevuld en georganiseerd. Om die overgang te maken, is een goede leider nodig die dit proces begeleidt. Het is belangrijk dat de schooldirecteur de medewerkers tijdig informeert over de plannen en hen vanaf het begin meeneemt in het proces. Voor het creëren van draagvlak is het van belang dat medewerkers snappen waarom het anders moet en dat het nodig is om op zoek te gaan naar een andere aanpak voor dit probleem (urgentiebesef). De schooldirecteur dient in staat te zijn om de kaders te scheppen en de medewerkers te motiveren om zelf met

ideeën en oplossingen laten komen voor hoe ze het onderwijs zodanig kunnen organiseren dat het nog beter is voor de leerlingen.

Niet alle medewerkers zijn geschikt om volgens deze nieuwe werkwijze te werken. Gedurende de invoering heeft één medewerker aangegeven van school te willen veranderen, omdat deze werkwijze niet bij haar paste. Dat is ook gerealiseerd. Twee andere medewerkers die vlak voor hun pensioen zaten, konden niet ver genoeg mee in de nieuwe werkwijze. De schooldirecteur heeft met hen gekeken naar wat zij tot aan hun pensioen nog wel leuk vonden om te doen en daar zijn deze medewerkers op ingezet. Daar was ook draagvlak voor onder collega's.

Opbrengsten

De beleving van werkdruk is door deze werkwijze veranderd. Medewerkers doen alles samen. *"Samen werken, samen leren, samen problemen oplossen, samen knokken, enzovoort."* Medewerkers krijgen steun van hun collega's. Zorgen en problemen worden gedeeld als team. Als er iets mis gaat, kloppen ze bij elkaar aan om het samen op te lossen. Er is sprake van gedeelde verantwoordelijkheid en dat maakt veel uit voor de beleving. Medewerkers staan er vaker niet alleen voor, maar zijn een team.

Door in teamverband te werken, leren collega's elkaar beter kennen. Ze weten van elkaar wie waar goed in is en wie waar een hekel aan heeft. Doordat dit doorgaans bij iedereen anders ligt, kunnen de taken zo worden verdeeld dat iedereen wordt ingezet op waar hij/zij goed in is en graag doet.

Het levert ook werkplezier op doordat medewerkers met elkaar het eigen onderwijs vormgeven. Het team krijgt weer de autonomie en gaat via een onderzoekende houding na hoe ze het onderwijs zodanig kunnen organiseren dat het nog beter is voor de kinderen. Hierdoor krijgen medewerkers energie.

Het reflectieniveau en het leerniveau in het team zijn hoger doordat medewerkers meer van elkaar leren en bij elkaar in kunnen kijken hoe de ander het doet.

Tips

- De overgang van de standaard onderwijsmethoden (jaarklassensysteem) naar samenwerken in een team (geen eigen klassen) vraagt om goed leiderschap.
- Wees je ervan bewust dat het een proces is waar je tijd voor nodig hebt. Medewerkers zien vaak tegen een vernieuwing op en er is vaak sprake van een cultuur waarin jaarklassensysteem het vertrouwde uitgangspunt is.
- Het is belangrijk om medewerkers tijdig mee te nemen in het proces en ze tijdig te informeren over de plannen en hen de kans te geven om te reageren. *"Als je medewerkers te laat informeert en ze voor een voldongen feit stelt, ben je eerst heel veel tijd kwijt om alsnog eerst draagvlak onder hen te creëren."*
- Om medewerkers mee te krijgen in deze nieuwe werkwijze is het van belang om te beginnen met het schetsen van een beeld van de huidige situatie (waar lopen we op school tegen aan) en verwachte toekomstige situatie (welke ontwikkelingen komen af op de school, bijvoorbeeld krimp en invoering van passend onderwijs). Het is van belang dat medewerkers snappen waarom het anders moet en dat het nodig is om op zoek te gaan naar een andere aanpak voor dit probleem (urgentiebesef).
- Voer de nieuwe werkwijze stapsgewijs in.
- Zorg er als directeur voor dat je je team duidelijkheid biedt over waar je met de school naar toe wil en wat je verwachtingen zijn.
- Schep een kader en geef het team autonomie om zelf met ideeën en oplossingen te komen om het onderwijs zodanig te organiseren dat het nog beter is voor de kinderen.
- Wees je er van bewust dat niet alle medewerkers geschikt zijn om volgens deze nieuwe werkwijze te werken.

4.4 Aandacht voor organisatie van het werk

De School

Christelijke basisschool, éénpitter, gelegen in een plattelandsgebied met ongeveer 135 leerlingen (verdeeld over 7 groepen) en 13 medewerkers (waarvan 11 leerkrachten en een onderwijsassistent).

Aanleiding

Medewerkers moeten tegenwoordig veel individuele gesprekken voeren en er moet veel worden vastgelegd. Op school hebben ze veel kinderen die ondersteuning krijgen van buiten de school, bijvoorbeeld omdat er wat met ze aan de hand is of omdat de ouders gaan scheiden. Hierdoor vindt er veel extra overleg plaats. Medewerkers ervaren dat ze daar niet voldoende tijd voor hebben (naast het correctiewerk en de lesvoorbereiding die ook veel tijd kosten). Er werden te veel gesprekken tussen de middag en na schooltijd gevoerd en dat verhoogde de werkdruk.

Aanpak en uitvoering

Om de ervaren werkdruk van leraren door het voeren van deze gesprekken te verminderen, zijn op school de volgende maatregelen getroffen:

- 1 Alle zorggesprekken met IB-er vinden onder schooltijd plaats. Leerkrachten worden op het moment van gesprek vervangen door een leerkracht die hiervoor een halve dag per week is vrij geroosterd. De schooldirecteur heeft dit in overleg met de medewerkers ingevoerd. Het bestuur van de school is hier niet bij betrokken, want dit valt onder het directiemandaat. Naast de zorggesprekken zij er ook nog andere gesprekken, bijvoorbeeld over zorgleerlingen of rugzakleerlingen. Deze vinden vaak nog wel na schooltijd plaats.
- 2 De school zet vakantiedagen in om een aantal middagen en (woensdag)ochtenden vrij te plannen waarin leraren ondersteuningsplannen en groepsplannen kunnen schrijven. *"Deze plannen zijn na één middag meestal niet af, maar de medewerkers hebben daar dan wel een flinke slinger aan kunnen geven. Op die dagdelen vinden tussendoor ook gesprekken met de IB-er plaats."* Lange tijd heeft de school vakantiedagen ingezet om medewerkers drie dagdelen per jaar vrij te plannen. Tegenwoordig worden vakantiedagen ingezet om medewerkers nog iets meer dagdelen vrij te plannen. In het schooljaar 2013-2014 hebben ze bijvoorbeeld op 5 december een studiemiddag georganiseerd over het invullen van groepskaarten in het administratieve programma.
- 3 De schooltijden zijn aangepast. De pauze is verkort met 15 minuten. Leerlingen hebben les van half negen tot twaalf uur 's ochtends en van één tot drie uur 's middags. De medewerkers gebruiken het kwartier dat de kinderen eerder uit zijn voor een gezamenlijke koffie/thee pauze om informeel met elkaar bij te praten (in het kader van de teambuilding).

Voor de aanpassing van de schooltijden heeft de school een enquête gehouden onder ouders en medewerkers. Naast de optie om de pauze met een kwartier te verkorten, hebben ze ook de invoering van een continurooster als optie voorgelegd. Uit de enquête bleek dat er weinig animo was onder ouders voor het continurooster. De meeste ouders vonden dat de kinderen tijdens de pauze de mogelijkheid moesten krijgen om even naar huis te gaan. Bovendien zagen zij het niet zitten dat de kinderen al om twee uur 's middags vrij zijn. Ook onder leraren was weinig animo voor het continurooster. Zij gebruiken een deel van de pauze om alvast wat correctiewerk te doen of nog even wat voor te bereiden. De pauze met een kwartier inkorten vonden de meeste ouders en medewerkers geen bezwaar. Een ruime meerderheid was hier wel voor. De directeur heeft de resultaten van de enquête voorgelegd aan het bestuur en de MR. Zij hebben hun fiat gegeven voor de optie om de pauze een kwartier in te korten, omdat het merendeel van de ouders en medewerkers daar voor was.

De school heeft vervolgens eerst een pilot gedraaid vanaf de start van het nieuwe schooljaar (na de zomervakantie) tot aan de herfstvakantie om te kijken of het nieuwe

rooster werkt, om eraan te wennen en om te kunnen ervaren wat de positieve effecten van het nieuwe rooster zijn. Daarna is de pilot geëvalueerd met de medewerkers en zij hebben ermee ingestemd om het zo te houden.

Opbrengsten

Medewerkers vinden het prettig dat de zorggesprekken met de IB-er onder schooltijd plaatsvinden. Door het zorgoverleg onder schooltijd te plannen heeft de schooldirecteur een deel van de druk weggehaald.

Voor medewerkers is de meerwaarde van de aangepaste schooltijden dat ze 's middags meer tijd hebben. Bovendien hebben ze door de gezamenlijke pauze om drie uur even de tijd om met elkaar te praten en dat bevordert de binding binnen het team.

Meerwaarde van het inzetten van vakantie voor medewerkers is dat ze een begin kunnen maken met het schrijven van hun ondersteunings- en groepsplannen. Alles wat medewerkers in die tijd doen, geeft ruimte. De medewerkers vinden dit prettig.

Een geïnterviewde geeft aan *"de maatregelen zijn meer een pleister op de wond, maar beter een pleister dan helemaal niks."* Er blijft veel op de school afkomen (bijvoorbeeld invoering van passend onderwijs), waardoor de druk op leraren op het gebied van administratie nog verder zal toenemen. Dit legt een grote druk op leraren. Dat leraren een hoge werkdruk ervaren, merkt de schooldirecteur ook aan de werktijden van de medewerkers. De meeste leraren zijn vaak langer op school dan de voorgeschreven tijd en sommige leraren zijn vaak ook 's avonds nog aan het werk. Scholen moeten ook vaker "nee" zeggen tegen activiteiten die op de school afkomen.

Overige maatregelen om de werkdruk van leraren te verminderen

De directeur zet de formatie voor het komende schooljaar nooit helemaal in en houdt altijd ruimte om een deel gedurende het schooljaar in te kunnen zetten waar het nodig is. Hij begroot de formatie ook onder dat wat hij mag uitgeven, zodat hij hiervoor extra ruimte heeft.

De directeur probeert ook veel buiten de deur te houden. Bijvoorbeeld met koningsdag één in plaats van twee activiteiten organiseren, want anders kost dat te veel tijd. *"Dit is voor de kinderen misschien wel jammer, want voor hen is het wel leuk. Maar het gaat gewoon niet."*

Een aantal jaren geleden is de opvang van kinderen tussen de middag (tijdens de pauze) overgedragen aan een vrijwilligersorganisatie die TSO-medewerkers heeft ingezet. Dit zijn steeds dezelfde mensen en dat is prettig voor de continuïteit en afstemming. Hier hebben ze momenteel zelf dus geen omkijken meer naar.

De school zet ook stagiaires in om leraren te ontlasten. *"Vanmiddag is er een leraar bijvoorbeeld ziek naar huis gegaan en de stagiaire kon deze klas makkelijk overnemen voor de rest van de middag. Dat kan natuurlijk niet altijd en is afhankelijk van de ervaring en kwaliteiten van de stagiair."*

Het teamoverleg vindt steeds op een andere middag in de week plaats. Door het teamoverleg te laten rouleren, kunnen parttimers altijd wel een keer bij het overleg zijn en soms het overleg overslaan.

Verder hebben ze een goed intranet waar de directeur gebruik van maakt om mededelingen te plaatsen. Zo zijn medewerkers geïnformeerd en hoeft dit niet in een overleg te gebeuren.

Tips

- Waak er als schooldirecteur voor dat je met je kennis en informatie niet *"voor de troepen uit loopt"*. Wees je ervan bewust dat je vaak al een grote informatievoorsprong hebt. *"Zelf ben je soms al lange tijd met een bepaald onderwerp bezig, heb je er al veel over nagedacht en informatie over opgezocht en weet je er dus al het nodige van af. Voor de medewerkers en bestuurders kan het zijn dat ze dan pas voor het eerst hierover horen en er dan bijvoorbeeld toch iets van moeten vinden, terwijl zij daar dan nog niet aan toe zijn. Probeer medewerkers en bestuurders hierin dus in een zo vroeg mogelijk stadium mee te nemen."*

- Maak het beleid en de plannen voor de school samen met het team. Laat medewerkers hier een bijdrage aan leveren, bijvoorbeeld door te werken met werkgroepen waar medewerkers ook tijd voor krijgen. Aandachtspunt hierbij is het sturen op en handhaven van de planning.
- Bij de aanpassing van schooltijden is draagvlak onder ouders en medewerkers essentieel. Betrek ouders en medewerkers daarom bij het aanpassen van de schooltijden, bijvoorbeeld door een enquête uit te laten gaan onder ouders en medewerkers.
- Een goede organisatie en voldoende tijd voor de invoering van aangepaste schooltijden zijn eveneens van groot belang. Door bijvoorbeeld eerst een pilot te houden met de aangepaste schooltijden, zorg je er voor dat iedereen kan ervaren hoe het loopt en de ruimte heeft om aan te geven wat ze wel en niet prettig vinden. Zoals één geïnterviewde het verwoordt: *"Eerst uitproberen in een pilot om te ervaren."*
- Waak ervoor dat medewerkers de extra tijd die ze krijgen ook echt besteden aan datgene waarvoor het bedoeld/bestemd is.

5 BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk beschrijven we aan de hand van de bevindingen uit de literatuursearch, de enquête onder schoolleiders en bestuurders en de goede praktijkvoorbeelden voor de aanpak van werkdruk de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek. Daarbij gebruiken we de onderzoeksvragen als leidraad.

5.1 Conclusies

1. Wat is er nationaal en internationaal bekend over de werkdruk onder leraren in het primair onderwijs?

Er is in de literatuur reeds het nodige bekend over de werkdruk in het primair onderwijs en de oorzaken hiervan. Zo blijkt dat de ervaren werkdruk in het primair onderwijs hoog is, vergeleken met andere sectoren. Ook uit de enquête onder schoolleiders en bestuurders blijkt dat vrijwel alle respondenten aangeven dat binnen hun organisatie in hoge tot redelijke mate (97%) werkdruk wordt ervaren.

De hoge werkdruk wordt met name toegeschreven aan activiteiten buiten het lesgeven (zoals lesvoorbereiding, vergaderen, oudercontacten, schrijven van groepsplannen en handelingsplannen, correctiewerk, registreren van vorderingen van leerlingen) en de vele ontwikkelingen in de sector (zoals het werken volgens de Wet BIO, de invoering van passend onderwijs, de bezuinigingen en de dalende leerlingenaantallen). Ook internationaal zijn de verantwoordelijkheden van leraren en de druk om de kwaliteit te verhogen toegenomen. Dit zorgt voor een hogere werkdruk.

2. Welke maatregelen zijn de afgelopen jaren ingevoerd om de werkdruk van leraren in het primair onderwijs te verlagen?

Op basis van de literatuur blijkt dat er voor de aanpak van werkdruk geen universeel toepasbare aanpak beschikbaar is die bruikbaar is voor alle organisaties. De aanpak van werkdruk vraagt om maatwerk al naar gelang de specifieke oorzaken. Er is wel een aantal stappen die organisaties kunnen nemen om werkdruk aan te pakken. Deze stappen betreffen: (1) het signaleren en in kaart brengen van de werkdruk en de factoren die werkdruk veroorzaken, (2) het kiezen van maatregelen voor de aanpak van werkdruk, (3) de invoering van deze maatregelen en (4) de monitoring en evaluatie van de getroffen maatregelen.

Een van de manieren om werkdruk in kaart te brengen, is door in de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) expliciet aandacht te besteden aan werkdruk en werkstress. Uit de enquête onder schoolleiders en bestuurders blijkt verder dat volgens 90% van de respondenten periodiek een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) wordt uitgevoerd. Werkdruk komt in deze inventarisatie vaak als belangrijk arbeidsrisico naar voren. Naar aanleiding van de RI&E wordt er veelal een plan van aanpak opgesteld en grotendeels of gedeeltelijk geïmplementeerd.

Daarnaast dienen werkgevers in het primair onderwijs één of meerdere medewerkers aan te wijzen die preventietaken coördineren en uitvoeren (zoals het in kaart brengen van risico's op het gebied van arbeidsomstandigheden). Uit de enquête onder schoolleiders en bestuurders blijkt dat nog niet alle scholen een preventiemedewerker hebben en dat voorlichting over werkdruk nog niet op alle scholen plaats vindt.

Op de meeste scholen ontbreekt het nog aan specifiek beleid om werkdruk tegen te gaan. Slechts een minderheid van de schoolleiders en bestuurders (38%) geeft aan dat de eigen instelling (op school- of bovenschools niveau) specifiek beleid heeft ontwikkeld op dit gebied. Wel nemen scholen verschillende maatregelen om werkdruk aan te pakken. Uit de enquête blijkt dat tenminste 60% van de schoolleiders en bestuurders de volgende maatregelen treft voor de aanpak van werkdruk:

- Zorgen voor een meer evenwichtige planning en verdeling van het werk binnen het team (90%);
- Beperken en/of anders organiseren van extra taken (zoals vergaderen en organisatie van excursies; 70%);
- Werkdruk bespreekbaar maken binnen het team (82%);
- Zorgen voor een goede regeling voor vervanging bij ziekte en afwezigheid van medewerkers (80%);
- Het aanbieden van mogelijkheden voor coaching en intervisie (75%);
- Het aanbieden van scholing en training aan medewerkers om hun competenties te verbeteren (69%);
- Aanpassing / andere invulling / prioritering normjaartaak (64%);
- Meer duidelijkheid over doelstellingen en taken van de instelling/het team en de prioritering van taken (63%);
- Verbeteren van de sfeer binnen het team (60%).

3. Hebben maatregelen gericht op het verlagen van de werkdruk effect?

Effecten zijn in dit onderzoek gebaseerd op subjectieve beleving van scholen, maar er wordt wel degelijk gerapporteerd dat werkdruk afneemt als gevolg van maatregelen. Uit de enquête onder schoolleiders en bestuurders blijkt dat maatregelen gericht op de organisatie van het werk over het algemeen het meest positief worden bevonden, gevolgd door maatregelen gericht op het team. Het minst positief oordelen respondenten doorgaans over de effectiviteit van maatregelen gericht op individuele medewerkers.

Van de vijf maatregelen die door de respondenten het meest effectief worden bevonden, zijn vier maatregelen gericht op de organisatie van het werk. "Zorgen voor een meer evenwichtige planning en verdeling van het werk binnen het team" wordt als meest effectief beoordeeld. Op de tweede en derde plaats volgen de maatregelen "Meer duidelijkheid bieden over doelstellingen en taken van de instelling/het team en de prioritering van taken" en "Zorgen voor een goede balans tussen de totale hoeveelheid uit te voeren werk en de personeelsbezetting". "Zorgen voor een goede balans tussen de totale hoeveelheid werk en de personeelsbezetting" en "Verbeteren van de sfeer binnen het team" komen op de vierde en vijfde plaats.

Van de maatregelen gericht op het team worden - naast "Verbeteren van de sfeer binnen het team" - ook "Werkdruk bespreekbaar maken binnen het team" en "Zorgen voor een goede regeling voor vervanging bij ziekte en afwezigheid van medewerkers" als meest effectief beoordeeld.

De maatregelen gericht op het individu worden het minst effectief beoordeeld. Van deze maatregelen wordt het aanbieden van coaching en intervisie het meest effectief bevonden.

4. Zijn er succesvolle aanpakken te identificeren in binnen- en buitenland in het onderwijs of in andere sectoren en zijn deze overdraagbaar naar andere instellingen.

De goede voorbeelden die in deze rapportage zijn uitgewerkt zijn zeer divers en betreffen (1) het gezamenlijk in kaart brengen van oorzaken van werkdruk en het verzinnen van oplossingen hiervoor (2) specialisatie in het team; de vakken te verdelen onder medewerkers, (3) kinderen laten werken in units van 70 tot 90 leerlingen en het onderwijs aan deze units laten verzorgen door een team van medewerkers binnen en buiten de school, en (4) aandacht voor de organisatie van het werk door (a) zorggesprekken met IB-er onder schooltijd plaats te laten vinden, (b) vakantiedagen inzetten voor schrijven van ondersteuningsplannen en groepsplannen, en (c) aanpassen van de schooltijden (inkorten van de pauze). De goede praktijkvoorbeelden geven - samen met de diverse voorbeelden uit de literatuur - allerlei mogelijke tips en tools om werkdruk tegen te gaan.

Ondanks dat het aanpakken van werkdruk maatwerk verlangt, lijkt er een meer algemene rode lijn te ontdekken in de aanpakken. Veel aanpakken zijn gebaseerd op het gezamenlijk met medewerkers aanpakken van werkdruk: handelen vanuit een gezamenlijke visie, het gezamenlijk aandacht besteden aan het issue werkdruk, gezamenlijk keuzes maken in welke taken wel of niet tot de strikt noodzakelijke taken behoren en daarin een prioritering naar belangrijkheid aanbrengen. Het bewust omgaan met en het laten zien dat er aandacht wordt besteed aan werkdruk is deels een remedie tegen werkdruk. De schoolleider heeft een belangrijke rol in dit proces. Er zijn daarnaast incidentele meer gerichte aanpakken te identificeren, die worden in het onderzoek genoemd. Maar wat ook opvalt is, dat veelomvattende professionele plannen en projecten, gebaseerd op een duidelijk beleid, waarin duidelijk is waarom en wanneer meerdere maatregelen elkaar versterken om werkdruk tegen te gaan, veelal ontbreken in het primair onderwijs.

5.2 Aanbevelingen

Uit het onderzoek blijkt dat schoolleiders en besturen in het PO zelf rapporteren dat er weinig specifiek beleid ontwikkeld is om werkdruk tegen te gaan. Ook uit de moeite die onderzoekers ondervonden hebben om goede praktijkvoorbeelden te vinden van gerichte acties tegen werkdruk blijkt, dat veelomvattende professionele plannen en projecten waarin meerdere maatregelen om werkdruk tegen te gaan elkaar versterken, veelal ontbreken in het primair onderwijs. Dit pleit niet voor het zoveelste onderzoek, we kennen de oorzaken van werkdruk, maar voor stimulering van de professionaliteit om werkdruk tegen te gaan in de sector. Een aanbeveling is om scholen bij de aanpak van werkdruk ondersteuning te bieden door deskundigen/experts. Daarnaast zou het Arbeidsmarktplatform PO kunnen overwegen om een stimuleringsregeling te bieden voor scholen voor de aanpak van werkdruk, waarbij het personeel zelf ideeën voor de aanpak van werkdruk kan aanleveren, a la onderwijspioniers³.

Uit dit onderzoek blijkt verder dat er diverse voorbeelden en tips en tools zijn om scholen te helpen en te inspireren bij de aanpak van werkdruk. Om de informatie op een meer toegankelijke manier te presenteren aan scholen, zou een handreiking of brochure voor de aanpak van werkdruk kunnen worden opgesteld. Een andere optie is om de beschikbare informatie over (de aanpak van) werkdruk op te nemen in de Arbocatalogus, zoals andere sectoren (bijvoorbeeld VVT, provincies en de GGZ) dat hebben gedaan.

³ <http://www.onderwijspioniers.nl/2014/02/19/nieuwe-pioniers-po-gezocht/>

LITERATUUR

AVS (2011). Werkdrukbeleving volgens leden van de Algemene Vereniging Schoolleiders. Utrecht: AVS.

B&A (2012). Beleefde bureaucratie en professionaliteit onder leraren. Literatuurstudie en veldonderzoek onder leraren in het PO, VO, BVE, HBO en WO. Den Haag: B&A B.V.

Boer, S. de (2011). Piekdrukke spreiden kan allang. *Kader Primair*, 16 (5), p. 22-25.

Bokdam, J., Berger, J., Oploo, M. van & Volker, G. (2011). Tussenmeting Convenant Leerkracht 2011. Zoetermeer: Research voor Beleid.

Casteren, W. van, Kurver, B. Hölsgens, R. & Tholen, R. (2013). Nulmeting Arbeidsmarktplatform PO. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

CNV Onderwijs. (2013) Onderzoek naar werkdruk en taken. Utrecht: CNV Onderwijs.

CNV Onderwijs. E-boek Werkdruk. Utrecht: CNV Onderwijs. Weblink:
http://www.positiefleren.nl/resources/E-book_Werkdruk.pdf

Darmody, M. en E. Smyth (2010). Job satisfaction and occupational stress among primary school teachers and school principals in Ireland. A report compiled by the ESRI on behalf of the General Teaching Council Ireland.

Deakin, e.a. (2010). *Teachers' workload diary survey 2010*. Research report DFE-RR057. Department of Education, England.

ETUCE (2007). Report on the ETUCE Survey on Teachers' Workrelated Stress. By Henrik Billehoj. Weblink:
http://etuce.homestead.com/News/2008/March2008/DraftReport_WRS_EN.pdf

ETUCE (2011). Teachers' work related stress. Assessing, comparing and evaluating the impact of psychosocial hazards on teachers at their workplace. Weblink:
http://etuce.homestead.com/Publications2011/WRS_Brochure_Final_ENG_doc.pdf

Franck, E. J. H. (2003). Werkboek Werkdruk en Werkstress. Den Haag: A+O fonds Gemeenten.

Loo, J. van, Schoemaker, A., Merusing, P. & Homan, O. (2010). Slimmer organiseren: Met praktische tips en trucs voor vermindering van de werkdruk. Utrecht: CNV Schoolleiders.

Instituut Werk en Stress (2008). Werkdruk. Houten: Instituut Werk en Stress (IWS).

Grinsven, V. van, Elphick, E. & Woud, L. van der (2012). Werkdruk in het primair en voortgezet onderwijs. Utrecht: DUO Onderwijsonderzoek.

Jettinghoff, K. Hoogeveen, Y. & Scheeren, J. (2012). Stijging ziekteverzuim in het primair onderwijs: Onderzoek naar oorzaken en maatregelen. Den Haag: CAOP.

Kompier, M.A.J. & Marcelissen, F.H.G. (1995). Handboek werkstress. Systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA).

Koppes, L.L.J., Vroome, E.E.M. de, Mars, G.M.J., Zwieten, M.H.J. van, Jansen, B.J.M. & Bossche S.N.J. van den (2013). Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2012: Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO.

Meer, M. van der, Gemmeke, M. & Dekker, H.S. (2008). Slimmer werken. Over de betekenis van slimmer werken voor het primair en voortgezet onderwijs. Den Haag: SBO.

Ofsted (2010). Workforce reform in schools: has it made a difference? An evaluation of changes made to the school workforce 2003 – 2009. *Ofsted* (Office for Standards in Education, Children's Services and Skills).

Raising Standards and Tackling Workload (2003), Weblink:
<http://dera.ioe.ac.uk/540/1/081210thenationalagreements.pdf>

Stamet, Y. & Scheeren, J. (2011). Thematische studie duurzame inzetbaarheid in de publieke sector. Den Haag: CAOP.

Stichting van de Arbeid (2006). Druk werk: ?! Omgaan met werkdruk en stress. Den Haag: Stichting van de Arbeid.

Wiezer, N., Schelvis, R., Zwieten, M. van, Kraan, K., Klauw, M. van der, Houtman, I., Kwantes, J.H. & Bakhuys Roozeboom, M. (2012). Werkdruk. Hoofddorp: TNO.

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

**ARBEIDSMARKTPLATFORM
PRIMAIR ONDERWIJS**

Postadres

Postbus 556
2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

T 070 376 58 10

www.arbeidsmarktplatformpo.nl
info@arbeidsmarktplatformpo.nl

ARBEIDSMARKTPLATFORM PRIMAIR ONDERWIJS
is het kennis-en expertisecentrum van de arbeidsmarkt
in het primair onderwijs. Samen met de sector bevordert
het een gezonde arbeidsmarkt.