Samen sterk voor minder werkdruk

Driejarig onderzoek naar het Werkdrukakkoord primair onderwijs: eindrapportage 2024

Suzanne Gerritsen
Maren van de Vrie
Claire de Vries

Oberon
onderzoek | advies

Inhoudsopgave

Samenvatting **5**

1. Inleiding **9**

1.1 Aanleiding onderzoek 9

1.2 Onderzoeksvragen 10

1.3 Onderzoeksmethoden 11

1.4 Leeswijzer 12

2. Ervaren werkdruk **13**

2.1 Beschrijving van werkdruk 13

2.2 Dimensies 14

2.3 De mate waarin het thema leefde 19

3. Het proces rondom de werkdrukaanpak **22**

3.1 Oorzaken van werkdruk 22

3.2 Proces van ontwikkeling, keuze en monitoring 27

3.3 Rol van betrokken partijen 29

4. De besteding van de werkdrukmiddelen **33**

4.1 Gekozen maatregelen 33

4.2 Andere interventies 37

5. De effecten van de werkdrukaanpak **40**

5.1 Werkdruk ten opzichte van eerdere jaren 40

5.2 Effectiviteit van maatregelen 42

5.3 Succes- en belemmerende factoren 45

5.4 Toekomst/duurzame borging 46

6. Conclusies **48**

Proces rondom de keuze van maatregelen ter vermindering van werkdruk 48

Maatregelen ter vermindering van werkdruk 49

Effecten van maatregelen ter vermindering van werkdruk 50

Tot slot 51

Bijlage 1: Methodologie **53**

Bijlage 2: Regressie analyses **57**

Bijlage 3: Aanvullende tabellen en figuren **59**

Bijlage 4: Enquête **64**

Bijlage 5: Interviewleidraad schoolteams en schoolbestuur **71**

Samenvatting

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

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

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

Deze hoofdvraag is opgesplitst in drie deelvragen:
1. Hoe verloopt het proces van ontwikkeling van de maatregelen ter vermindering van werkdruk op scholen?
2. Welke maatregelen implementeren scholen ter vermindering van werkdruk?
3. Wat zijn de effecten van de door de scholen genomen maatregelen ter vermindering van de werkdruk?

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

Dit rapport betreft het eindrapport van dit onderzoek, wat betekent dat we terugblikken op de metingen in de afgelopen drie jaren: 2022, 2023 en 2024.

Onderzoeksmethode
De onderzoeksvragen worden beantwoord door middel van twee onderzoeksmethoden. Jaarlijks (2022, 2023, 2024) is er een brede enquête uitgezet onder diverse onderwijsprofessionals in het primair onderwijs: schoolleiding, leerkrachten en (onderwijs)ondersteunend personeel. Ieder jaar is een nieuwe steekproef van 1.571 scholen getrokken. Jaarlijks hebben gemiddeld 390 scholen meegewerkt aan de enquête en gemiddeld 1.794 personen hebben de vragenlijst ingevuld. Ter aanvulling op de enquête zijn jaarlijks casestudies uitgevoerd op 10 basisscholen bestaande uit interviews met schoolleiders, leerkrachten, (onderwijs)ondersteunend personeel en bestuurders. De deelnemende scholen aan de casestudies zijn geselecteerd op basis van zoveel mogelijk variatie in score op werkdruk, het totale leerlingaantal, type onderwijs (bao, sbao, so, vso), de grootte van de gemeente en het wel/niet evalueren van inzet van middelen. De resultaten uit de enquête en casestudies worden hieronder per deelvraag (proces, type maatregelen en effecten) samengevat.

Hoe verloopt het proces van ontwikkeling van de maatregelen ter vermindering van werkdruk op scholen?
Het Werkdrukakkoord in het primair onderwijs kwam voor het veld niet uit de lucht vallen. In het huidige onderzoek komt naar voren dat het thema werkdruk sterk leeft op de scholen. Volgens sommige respondenten komt dit juist ook door het beschikbaar stellen van de werkdrukmiddelen en daarmee de aandacht die er vanuit de overheid en in de media is voor werkdruk.

In de casestudies komt naar voren dat werkdruk een subjectieve ervaring. Wanneer het evenwicht tussen de eisen van het werk en de privésituatie kwijtraakt, kan dit leiden tot een gevoel van werkdruk. Ook spelen persoonlijke eigenschappen, zoals stressbestendigheid en veerkracht, een rol in de mate waarin werkdruk wordt ervaren.

Bij het Werkdrukakkoord gaat het om de werkdruk van het hele schoolteam. Scholen verschillen in de mate waarin bij de oorzaken en oplossingen gekeken is naar alle (soorten) teamleden. Het blijkt dat met name de werkdruk van leerkrachten centraal stond. Regelmatig worden op scholen gesprekken gevoerd over de werkdruk en/of de inzet van de werkdrukmiddelen. Op alle scholen wordt in ieder geval de werkdruk van de leerkrachten besproken. Ook de werkdruk van onderwijs- of klassenassistenten en intern begeleiders wordt vaak besproken (op 60-70% van de scholen). De werkdruk van schoolleiders is veel minder vaak aan bod gekomen (op ongeveer 1 op de 3 scholen). Ondanks dat het in de gesprekken op scholen wel gaat *over* de werkdruk van de groepsleerkrachten, blijkt dat leerkrachten niet altijd aanwezig zijn tijdens de gesprekken over de (aanpak van de) werkdruk, zo geven ze zelf aan. Waar het grootste deel van de schoolleiders vaak aanwezig is bij deze gesprekken, geldt dat voor ongeveer de helft van de leerkrachten en het onderwijsondersteunend personeel en voor maar een vierde van het overig ondersteunend personeel.

Met name de leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften (gedrag en leren); het opstellen, uitvoeren en evalueren van groepsplannen; en het ziekteverzuim onder leerkrachten worden in zowel regulier als gespecialiseerd onderwijs als oorzaak voor werkdruk genoemd. In de casestudies werden deze oorzaken bevestigd. Een toename van zorgzwaarte onder leerlingen wordt genoemd als oorzaak voor werkdruk, met als voornaamste reden de invoering van passend onderwijs. Voor leerkrachten is het bijvoorbeeld ingewikkeld om een gedifferentieerd lesaanbod te realiseren door de grote niveauverschillen binnen een klas. Het gevoel dat leerkrachten hun geringe aandacht en tijd moeten verdelen over de leerlingen draagt bij aan ervaren werkdruk. Ook is de veranderende maatschappij een oorzaak voor de werkdruk. Leerlingen starten met een andere basis op school, waardoor scholen het gevoel hebben verantwoordelijk te zijn voor een deel van de opvoeding.

Waar in de eerste twee metingen bleek dat de inzet van de middelen op nagenoeg alle scholen wordt geëvalueerd, is dat in de meting van 2024 een stuk minder of heeft het team daar weinig zicht op. Mogelijk is (expliciete) aandacht voor werkdrukverlagende maatregelen verslapt doordat de werkdrukmiddelen vanaf 2024 onderdeel zijn geworden van de lumpsum.

Bijzonder aan het Werkdrukakkoord is dat schoolteams aan zet zijn bij het formuleren van oplossingen (en daarmee ook de inzet van de middelen). Dat neemt niet weg dat daarnaast ook andere partijen waren betrokken, zoals de PMR en het bestuur. Op nagenoeg alle scholen heeft de PMR ingestemd het met bestedingsplan en in de loop van de tijd hebben steeds meer scholen de volledige vrijheid gekregen van het bestuur om de middelen in te zetten.

Welke maatregelen implementeren scholen ter vermindering van werkdruk?
De onderwerpen waar de werkdrukmiddelen het vaakst voor worden ingezet, corresponderen deels met de onderwerpen die het vaakst als oorzaak van werkdruk op scholen worden genoemd:

- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren (2022, 2023, 2024).
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag (2022, 2023, 2024).
- Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les (2022, 2023, 2024).
- Klassengrootte (2022, 2023, 2024).

- Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren (2022, 2024).
- Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback (2022, 2024).
- Zorgen rondom leerachterstanden (als gevolg van corona) (2023).
- Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen) (2023).

Schoolleiders geven aan dat ze de werkdrukmiddelen voornamelijk hebben uitgegeven aan de inzet van extra personeel. Dat gaat in de meeste gevallen om onderwijsassistenten of een vakleerkracht gym. Naast de besteding aan extra personeel geeft één op de vijf scholen aan dat ze de werkdrukmiddelen hebben ingezet voor professionaliseringsactiviteiten. Ook worden steeds vaker maatregelen ingezet die geen geld kosten. Dit gaat bijvoorbeeld om het efficiënter en effectiever inrichten van vergaderingen of het stimuleren van samenwerking tussen leerkrachten of schoolleiders (zowel binnen als tussen scholen), om onnodig dubbel werk te voorkomen.

De meerderheid van scholen is niet beperkt door externe factoren (zoals onvoldoende personeel of onvoldoende middelen) bij hun keuzes voor de te nemen maatregelen tegen werkdruk. Een grote meerderheid van de scholen geeft aan dat de middelen ingezet zijn zoals zij dat wensten.

Wat zijn de effecten van de door de scholen genomen maatregelen ter vermindering van de werkdruk?

Om de effecten van het Werkdrukakkoord te onderzoeken, blikken we niet alleen terug op de jaren binnen het huidige onderzoek, maar gebruiken we ook de bevindingen uit het eerdere onderzoek van Oberon naar de werkdruk in het primair onderwijs (2019 en 2020) en de cijfers uit het jaarlijks onderzoek van TNO/CBS (2009, 2014 en 2017).

Ten opzichte van 2017 (het jaar voor het Werkdrukakkoord ingevoerd werd) is er een daling in kwantitatieve taakeisen. Het aandeel personeelsleden dat vaak of altijd extra hard moet werken ligt 11 procentpunt lager in 2024 dan in 2017. Ook de kwalitatieve taakeisen (emotionele en cognitieve belasting) zijn afgenomen. Het aandeel personeelsleden dat het werk emotioneel belastend vindt ligt 10 procentpunt lager en het aandeel personeelsleden dat het werk cognitief belastend vindt ligt 3 procentpunt lager in 2024 ten opzichte van 2017. Het aantal regelmogelijkheden is juist toegenomen. Het aandeel personeelsleden dat aangeeft autonomie in het werk te ervaren ligt 4 procentpunt hoger in 2024 ten opzichte van 2017. Op de balans uit het werkdrukmodel van TNO waar aan de ene kant taakeisen en aan de andere kant regelmogelijkheden staan, lijkt het akkoord bij te dragen aan vermindering van de ervaren taakeisen en een toename van de regelmogelijkheden.

Daarnaast hebben we gekeken naar de gepercipieerde effecten van het Werkdrukakkoord. Daarbij is zowel het effect op de werkdruk op de hele school, als op de individuele werkdruk in kaart gebracht. Over de jaren heen geven steeds meer onderwijsprofessionals aan dat de werkdruk op hun school (enigszins) gedaald is. Wanneer we inzoomen op de individuele werkdruk, zien we dat leerkrachten het vaakst aangeven dat hun werkdruk (enigszins) gedaald is. De overige functiegroepen geven het vaakst aan dat hun werkdruk gelijk is gebleven. Dit lijkt logisch gezien de ingezette maatregelen met name gericht zijn op het verlagen van de werkdruk van leerkrachten en niet op ander personeel. De ervaringen van de respondenten bevestigen dus de hierboven genoemde cijfers.

De casestudies maken duidelijk op welke manier de gekozen maatregelen leiden tot vermindering van de ervaren werkdruk. Het draagt in de eerste plaats bij aan meer tijd voor het uitvoeren van noodzakelijke taken. Zo wordt de tijd die door inzet van extra personeel vrijkomt door leerkrachten

meestal besteed aan het in werktijd kunnen uitvoeren van administratieve taken (bijvoorbeeld in de tijd waarin een vakleerkracht de lessen gym overneemt). In de tweede plaats levert de inzet van ander personeel bij aan verlaging van werkdruk doordat leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte extra begeleiding krijgen van bijvoorbeeld een onderwijsassistent. De leerkracht kan dan focussen op de groepslessen.

Blik vooruit

Er kunnen verschillende succesfactoren en daarmee aandachtspunten uit dit onderzoek meegenomen worden:

- Een succesfactor is dat de schoolteams aan zet zijn. Onderwijsprofessionals voelen zich zo eigenaar over het proces, wat volgens henzelf alleen al resulteert in de afname van werkdruk. In het werkdrukmodel van TNO lijkt dit dus bij te dragen aan de autonomie die onderwijsprofessionals ervaren.
- Bij de inzet van tijdelijke middelen moet nagedacht worden over duurzame inzetbaarheid van maatregelen. Door het wegvallen van tijdelijke middelen kan een 'boemerang'-effect optreden. In het geval van de werkdrukverlagende maatregelen betekent dit dus dat de werkdruk (tijdelijk) verhoogd wordt door het stoppen van deze maatregelen. Een succesfactor is dat de werkdrukmiddelen inmiddels onderdeel zijn van de lumpsum en daarmee een structureel karakter hebben gekregen.
- Om passende maatregelen te kiezen voor de school, is het belangrijk dat het gesprek op scholen gevoerd wordt. Het gesprek over werkdruk en een evaluatie van de ingezette maatregelen lijkt steeds minder vaak op scholen plaats te vinden, terwijl dit wel een belangrijke factor is om de middelen op een passende manier in te zetten en dus de werkdruk te verlagen. Hier zou dus expliciet aandacht naar uit moeten gaan. Belangrijk daarbij is af te wegen hoe er over werkdruk gesproken wordt. Dat begint bij de politiek en de media. De term 'werkdruk' kan een negatief beeld creëren, waardoor men het idee heeft werkdruk te moeten ervaren. Er zou daarom meer nadruk moeten komen op 'werkplezier': hoe kan je gezamenlijk het werk zo inrichten dat iedereen er plezier en voldoening uithaalt?

1. Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

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

Het beeld dat uit de NEA verkregen wordt, blijft onveranderd. Opnieuw blijkt uit de meest recente NEA (2023) dat de sectoren horeca, zorg en het onderwijs boven in de lijst van beroepen met hoge werkdruk staan. Dat betekent dat mensen vinden dat ze erg snel, veel en/of hard moeten werken. Bij ervaren werkdruk spelen daarnaast de emotionele en mentale belasting een belangrijke rol. Hierbij gaat het enerzijds om de mate waarin het werken emotioneel veeleisend is en/of mensen in emotioneel moeilijke situaties brengt (emotionele belasting). Anderzijds om de mate waarin het werk intensief nadenken en concentratie/aandacht vraagt (mentale belasting). Ook op deze aspecten scoren werknemers in de sector onderwijs, samen met de sector zorg, ten opzichte van andere sectoren hoog (TNO/CBS, 2023).

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

Uitgangspunten van het Werkdrukakkoord zijn dat:
- de werkdruk binnen scholen vermindert;
- de middelen rechtmatig worden besteed;
- de middelen effectief worden ingezet.

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

Met het Werkdrukakkoord kwam in schooljaar 2018/2019 €237 miljoen beschikbaar voor het primair onderwijs om werkdruk aan te pakken. In schooljaar 2019/2020 was dit €333,5 miljoen, in schooljaren

---

1 TNO/CBS 2017-2023. *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden*.
2 De vertegenwoordigingen van werknemers betrof de AOb, AvS, CNVO, FvOv, FNV en PO in actie. De PO-Raad vertegenwoordigt de werkgevers.

2020/2021 en 2021/2022 was dit €381,8 miljoen en in schooljaar 2022/2023 was dit €333 miljoen.[3] In het Convenant aanpak lerarentekort van november 2019 is afgesproken om een deel van de werkdrukmiddelen voor het po expliciet te reserveren voor het speciaal basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs.[4]

De werkdrukmiddelen zijn structureel en worden verstrekt via het budget voor personeels- en arbeidsmarktbeleid en vormen dus onderdeel van de lumpsum. Daarbij gelden wel aanvullende verantwoordingseisen aan het einde van elk schooljaar: het schoolbestuur neemt een verantwoording op in het bestuursverslag en in het financiële verslag. De schoolleider zorgt voor verantwoording naar de Personeelsgeleding van de Medezeggenschapsraad (PMR) en het team op school. Vanaf 2024 geldt dat de werkdrukmiddelen zijn opgenomen in de basisbekostiging voor instellingen per leerling.

1.2 Onderzoeksvragen

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

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

Onder deze hoofdvraag onderscheiden we drie deelvragen.

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

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

De besteding van de werkdrukmiddelen
De tweede deelvraag dient om inzicht te krijgen in de oplossingen die worden gekozen en hoe die worden geïmplementeerd. In aanvulling daarop zijn we benieuwd of schoolteams beperkt worden door externe factoren en of er naast de besteding van het geld nog andere interventies gepleegd zijn om de

[3] Kamerbrief 12 februari 2021. Tussenevaluatie werkdrukakkoord primair onderwijs.
[4] https://open.overheid.nl/repository/ronl-61966d93-6990-49a0-a66d-41bc959fe283/1/pdf/convenant-aanpak-lerarentekort.pdf

werkdruk te verminderen. Daarnaast willen we ook kijken of schoolkenmerken invloed hebben op de keuze en implementatie van maatregelen.

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

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

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

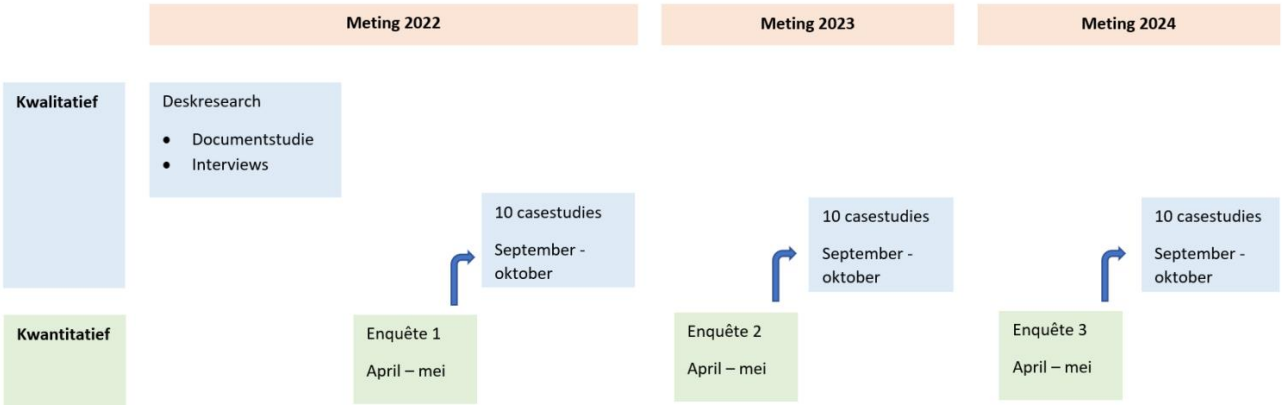
1.3 Onderzoeksmethoden

Om een breed maar ook verdiepend beeld te krijgen van het proces rond en de effecten van de werkdrukmiddelen is gekozen voor een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden:

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

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

Figuur 1.1 Opzet van het onderzoek



Noot. De meting in 2022 ging over twee schooljaren: 2020-2021 en 2021-2022.

Eind 2022 en 2023 zijn twee tussenrapportages verschenen over dit onderzoek, waarin we de resultaten van die metingen hebben gepresenteerd. Dit is het laatste rapport binnen het onderzoek (2024). We blikken terug op de voorgaande metingen en kijken vooruit naar de toekomst. Wanneer we rapporteren over verschillen, toename of afname gaat dit over een significante verandering.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk (2) beschrijven we hoe respondenten in het primair onderwijs de verschillende aspecten van werkdruk ervaren. Vervolgens besteden we aandacht aan het proces op de scholen rond de aanpak van werkdruk (hoofdstuk 3). Daarna gaan we in op de keuzes die scholen maken rond de inzet van de werkdrukmiddelen (hoofdstuk 4). Vervolgens beschrijven we de effecten van de aanpak en keuzes (hoofdstuk 5), waarna we afsluiten met conclusies (hoofdstuk 6). Net als in de voorgaande rapporten zijn de enquêteresultaten leidend. Dit is immers de ‘stand van het land’. De resultaten uit de casestudies dienen ter illustratie van en verdieping op de enquêteresultaten en worden weergegeven in de blauwe kaders.

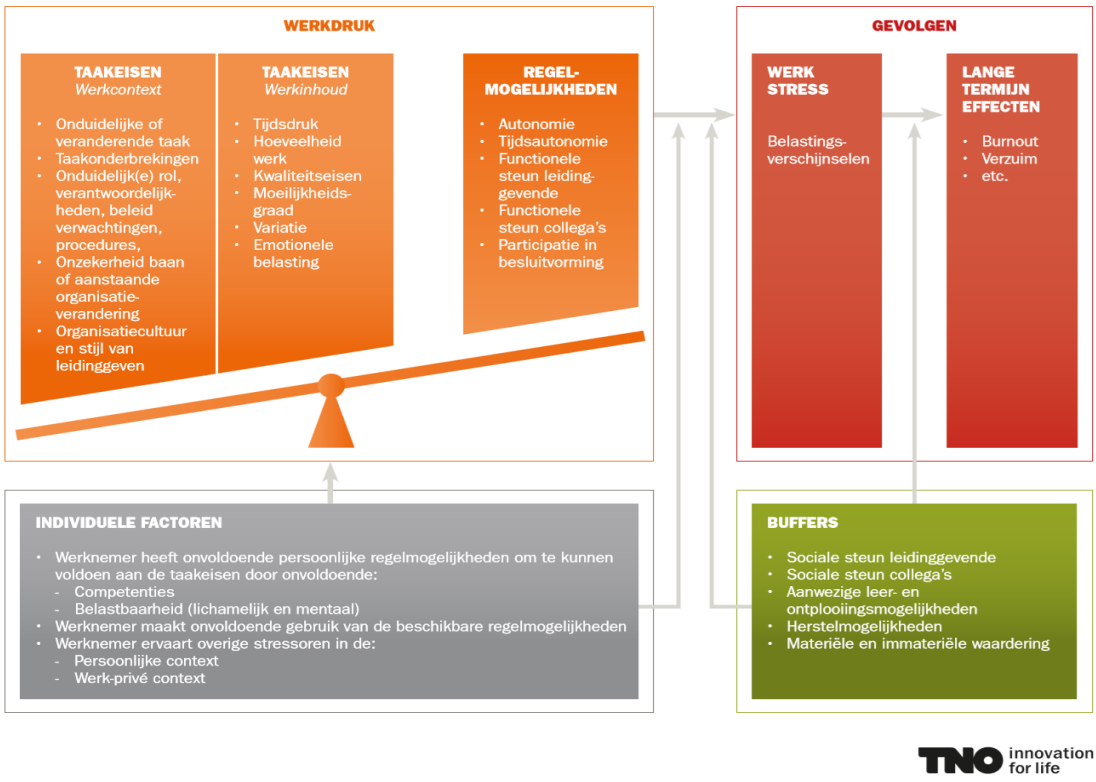
2. Ervaren werkdruk

In dit hoofdstuk beginnen we met een beschrijving van het begrip 'werkdruk' (paragraaf 2.1). Vervolgens laten we zien hoe de respondenten de verschillende aspecten van werkdruk ervaren (paragraaf 2.2). Tot slot beschrijven we in hoeverre het thema werkdruk op dit moment leeft (paragraaf 2.3).

2.1 Beschrijving van werkdruk

Centraal in het onderzoek staat de werkdruk in het primair onderwijs. Omdat er verschillende definities gehanteerd worden in de discussie over werkdruk, zetten we kort uiteen wat we hieronder verstaan. We sluiten in ons onderzoek aan bij de definitie van TNO.[5] Zij beschrijven werkdruk als: *een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud en context (taakeisen) en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren (regelmogelijkheden)*. In Figuur 2.1 is dit te zien in het oranje vak 'werkdruk'. Daarin komt naar voren dat niet alleen de inhoud van het werk op school een belangrijke rol speelt in de ervaren werkdruk, maar ook de werkcontext, in dit geval de schoolcontext. Vervolgens spelen individuele factoren (grijze vak) en buffers (groene vak) een rol bij het al dan niet ontstaan van werkstress en burn-out klachten als gevolg van werkdruk (rode vak). Het grijze en het groene vak tonen dus aan dat de ervaren werkdruk voor een groot gedeelte ook persoonsafhankelijk is.

Figuur 2.1 Werkdrukmodel TNO



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

In de uitkomsten van de Nationale Enquête Arbeidsmarktomstandigheden 2023 (NEA, waarin het model van TNO wordt gebruikt) zien we vervolgens dat het onderwijs (samen met de zorg) ten opzichte van andere sectoren op een aantal taakeisen er duidelijk in negatieve zin uitspringt. Het gaat dan om de combinatie van:

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

De relatief hoge scores op deze taakeisen worden vervolgens niet gecompenseerd door hoge scores op regelmogelijkheden. In het onderwijs is het bijvoorbeeld niet tot nauwelijks mogelijk om de eigen werktijden te bepalen.

2.2 Dimensies

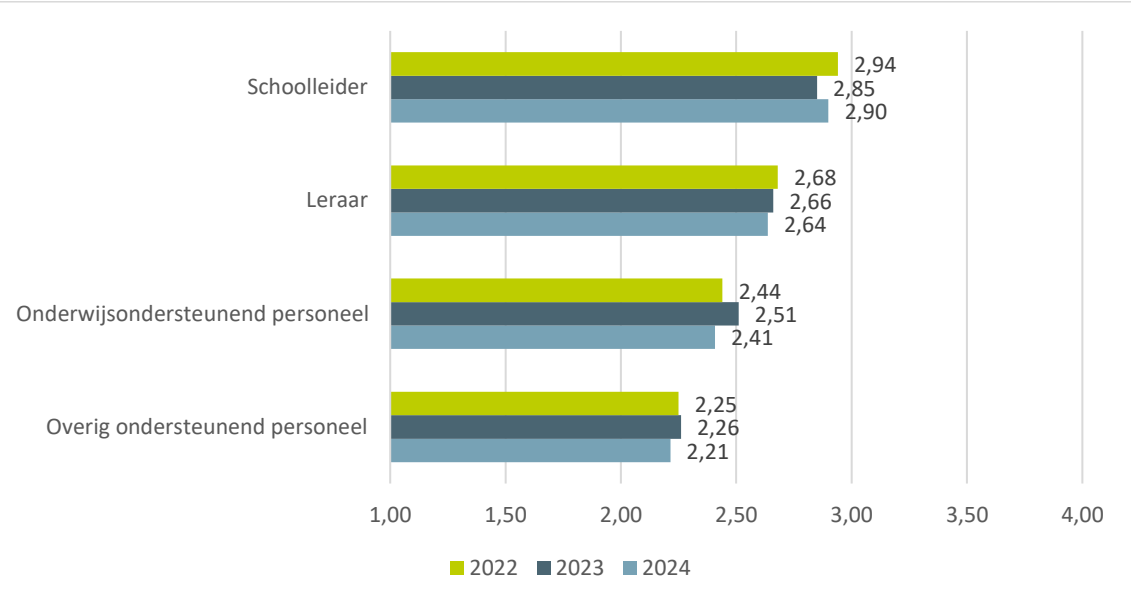
In navolging van het model van TNO hebben we verschillende stellingen over werkdruk in ons onderzoek opgenomen. We kijken naar de dimensies: werkinhoudelijke taakeisen (kwantitatieve en kwalitatieve) en regelmogelijkheden. De gemiddelden die we in deze paragraaf tonen zijn gewogen naar functie en sector. Hieronder leggen we kort uit wat de dimensies inhouden, in Bijlage 4 is de volledige enquête opgenomen.

Kwantitatieve taakeisen

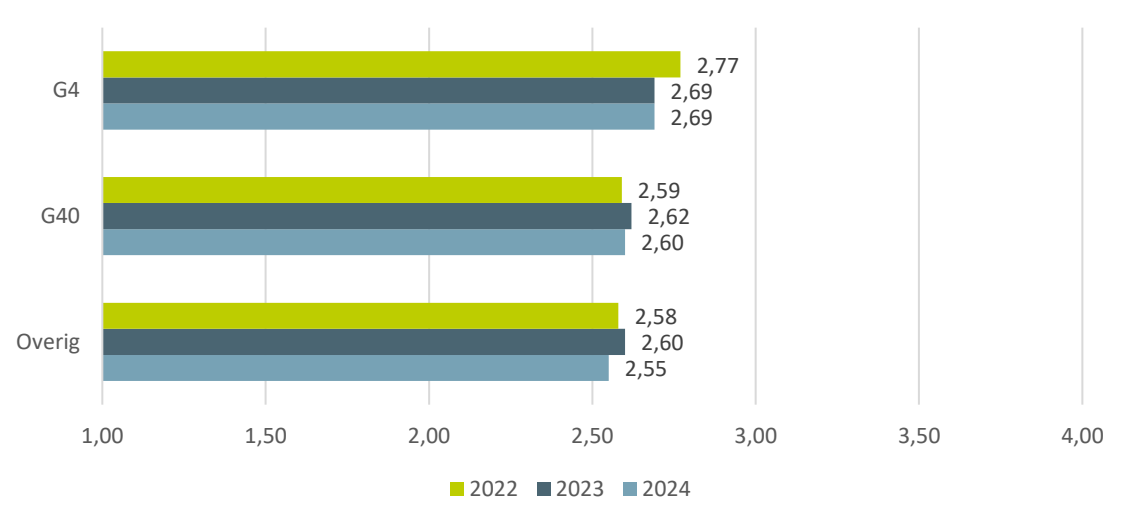
We hebben aan de respondenten gevraagd hoe snel, hoe veel en hoe hard ze moeten werken op een schaal van nooit (1) tot altijd (4). In alle metingen van dit onderzoek, scoort men daar in het primair onderwijs gemiddeld een 2,6 op. De gemiddelde ervaren kwantitatieve taakeisen blijven over het algemeen dus stabiel over de tijd. In onze analyses hebben we gekeken of de kwantitatieve taakeisen samenhangen met achtergrondkenmerken: leeftijd, functie, werktijdfactor en achterstandsscore. De volledige resultaten hiervan staan in Bijlage 2 weergegeven. Iedere meting zijn er significante verschillen tussen de functiegroepen gevonden. Net als in de vorige metingen in 2022 en 2023, ervaren schoolleiders in 2024 ten opzichte van de andere functiegroepen de meeste kwantitatieve taakeisen en overig ondersteunend personeel het minst (Figuur 2.2). Voor de verschillende functiegroepen zijn geen significante verschillen in de kwantitatieve taakeisen gevonden ten opzichte van de vorige metingen in 2022 en 2023. In tegenstelling tot de voorgaande metingen, hebben we in de huidige meting een significant positief interactie-effect gevonden tussen de werktijdfactor en onderwijsondersteunend personeel op de kwantitatieve taakeisen. Dit betekent dat de invloed van werktijdfactor op de ervaren kwantitatieve taakeisen sterker is voor onderwijsondersteunend personeel dan voor de andere functiegroepen. Hoe hoger de werktijdfactor, hoe meer ervaren kwantitatieve taakeisen.

In tegenstelling tot de vorige meting in 2023 is er geen significant verschil gevonden in ervaren kwantitatieve taakeisen tussen personeel in het regulier basisonderwijs (bao) en personeel in het gespecialiseerd onderwijs (go). Wel zien we in de meting van 2024 dat personeel op scholen in de G4 (de vier grote steden: Den Haag, Utrecht, Amsterdam en Rotterdam) significant meer kwantitatieve taakeisen ervaren dan personeel op scholen in overige gemeenten (Figuur 2.3). De verschillen tussen de verschillende gemeentecategorieën over de jaren heen zijn niet significant.

Figuur 2.2 Kwantitatieve taakeisen over de jaren heen uitgesplitst naar functie: 1 = nooit, 4 = altijd.



Figuur 2.3 Kwantitatieve taakeisen over de jaren heen uitgesplitst naar gemeentecategorie: 1 = nooit, 4 = altijd.

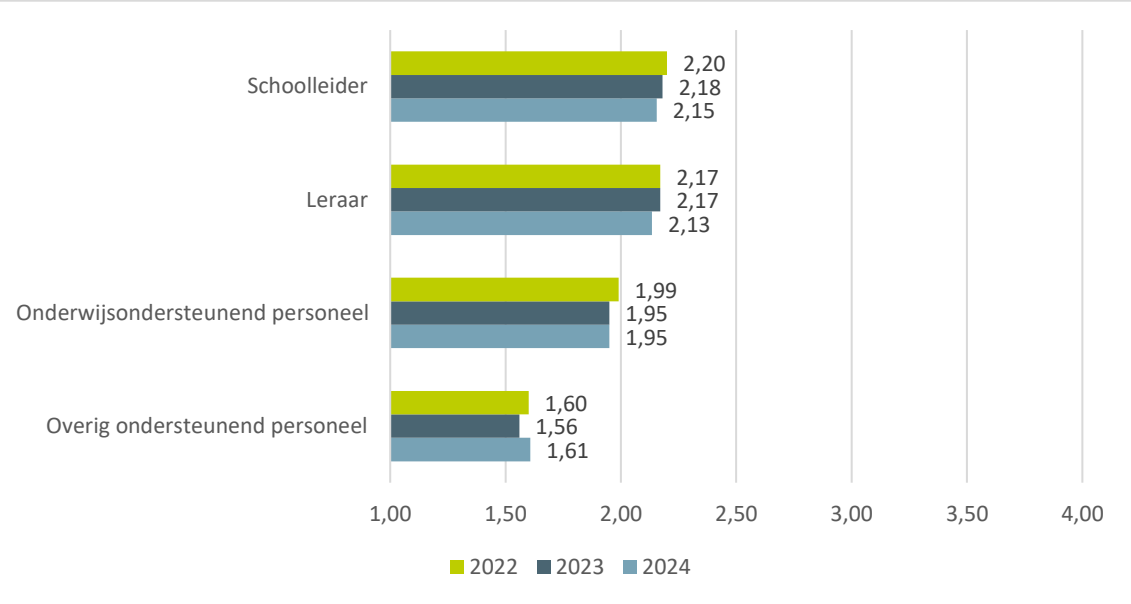


Kwalitatieve taakeisen

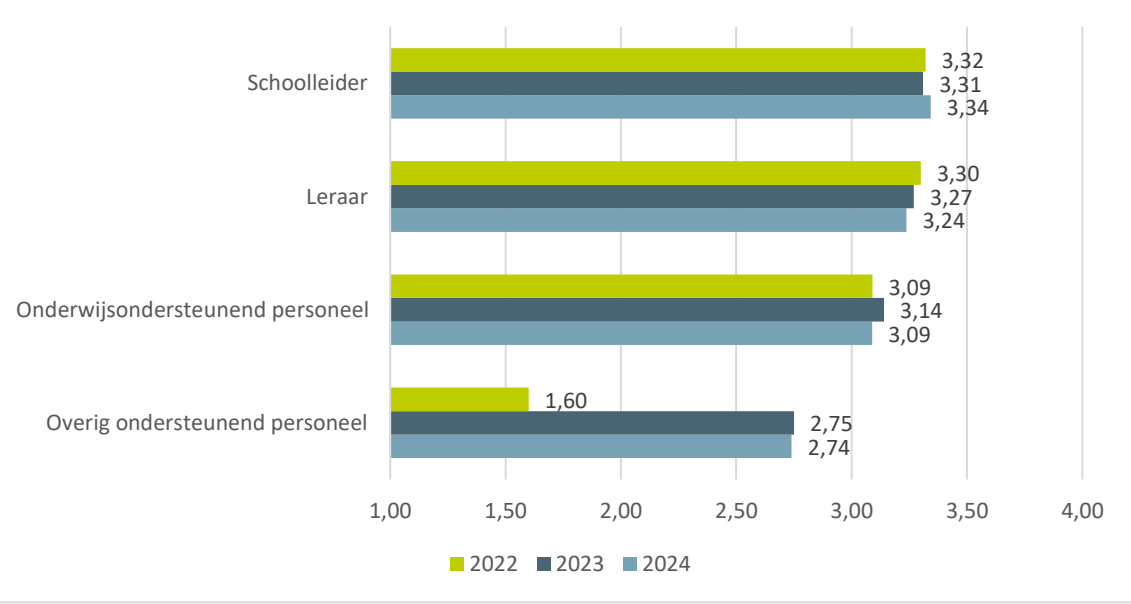
Met meerdere stellingen hebben we aan de respondenten gevraagd wat de emotionele belasting en moeilijkheidsgraad is van hun werk op een schaal van nooit (1) tot altijd (4). In alle metingen van dit onderzoek scoort men op emotionele belasting gemiddeld een 2,1 en op moeilijkheidsgraad gemiddeld een 3,2. Gemiddeld blijven de ervaren kwalitatieve taakeisen dus stabiel over de tijd. In onze analyses hebben we gekeken of de emotionele belasting en de moeilijkheidsgraad samenhangen met achtergrondkenmerken: leeftijd, functie, werktijdfactor en achterstandsscore. De volledige resultaten hiervan staan in Bijlage 2 weergegeven. Net als in de vorige metingen in 2022 en 2023 blijkt uit de analyse dat schoolleiders en leerkrachten ongeveer evenveel emotionele belasting ervaren (Figuur 2.4) en ook is er geen significant verschil in cognitieve belasting die zij ervaren (Figuur 2.5).

Onderwijsondersteunend personeel ervaart minder emotionele belasting en minder cognitieve belasting dan leerkrachten en schoolleiders. Overig ondersteunend personeel ervaart op hun beurt dan nog weer minder emotionele en cognitieve belasting. Daarnaast zien we dat het overig ondersteunend personeel in de huidige meting significant meer cognitieve belasting ervaart dan in de eerste meting in 2022. Leerkrachten ervaren daarentegen juist minder cognitieve belasting dan in de eerste meting in 2022. Voor de andere functiegroepen zijn geen significante verschillen in de kwalitatieve taakeisen gevonden ten opzichte van de vorige metingen in 2022 en 2023.

Figuur 2.4 Emotionele belasting over de jaren heen uitgesplitst naar functie: 1 = nooit, 4 = altijd.

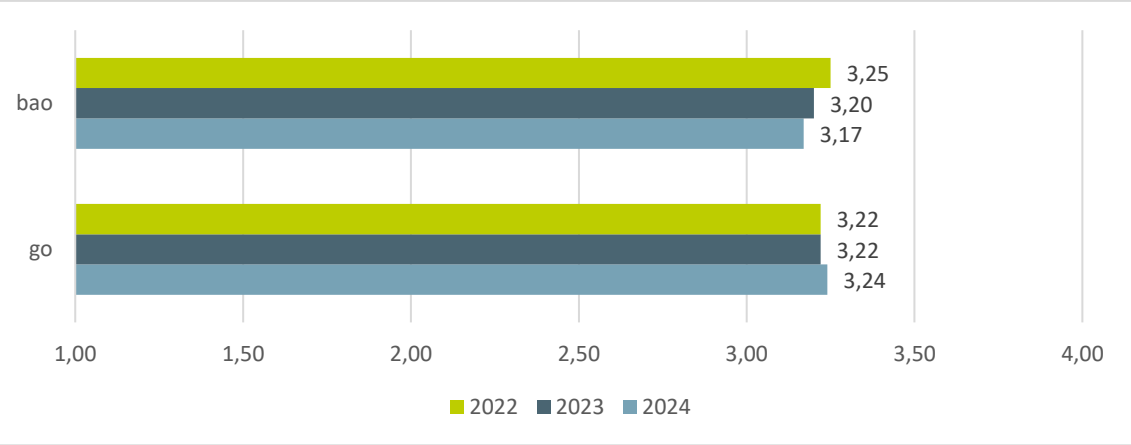


Figuur 2.5 Moeilijkheidsgraad over de jaren heen uitgesplitst naar functie: 1 = nooit, 4 = altijd.

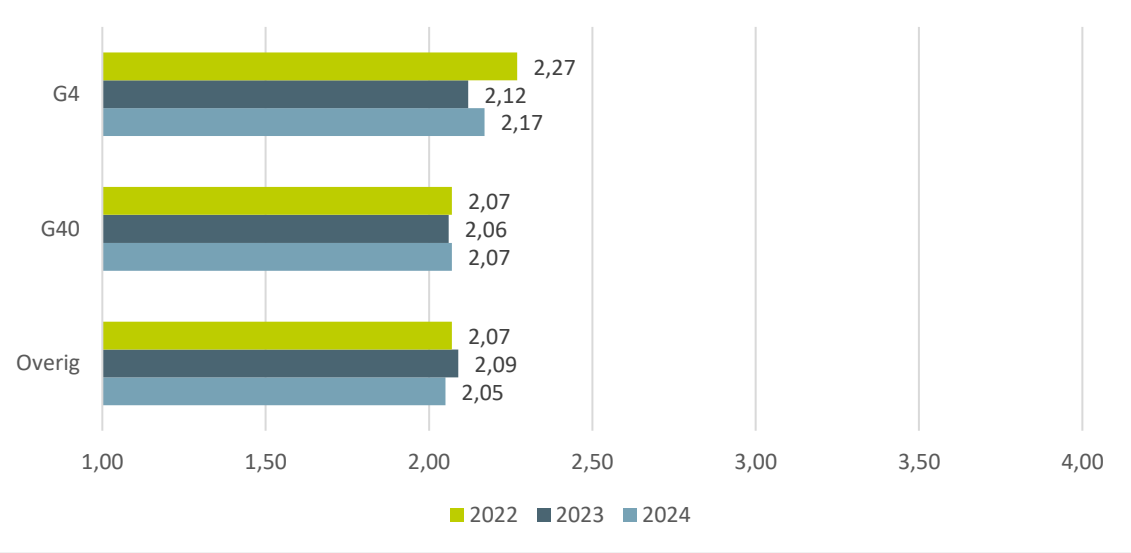


Net als in beide voorgaande metingen, is er in 2024 geen significant verschil in emotionele belasting tussen de verschillende onderwijstypen. Daarentegen ervaart personeel in het gespecialiseerd onderwijs (go) meer cognitieve belasting dan personeel in het regulier onderwijs (bao), zie Figuur 2.6. Ook zien we dat personeel op scholen in de G4 meer emotionele belasting ervaart dan op scholen in overige gemeenten (Figuur 2.7), terwijl er in cognitieve belasting geen significante verschillen gevonden zijn tussen de verschillende gemeentecategorieën. Bovendien zien we dat de cognitieve belasting toeneemt naarmate iemand ouder is. Daarnaast hebben we een significant positief interactie-effect gevonden tussen de werktijdfactor en onderwijsondersteunend personeel op cognitieve belasting. Dit betekent dat de invloed van werktijdfactor op de ervaren cognitieve belasting sterker is voor onderwijsondersteunend personeel dan voor de andere functiegroepen. Hoe hoger de werktijdfactor, hoe meer ervaren cognitieve belasting.
Over de jaren heen zien we dat de cognitieve belasting in het regulier basisonderwijs is afgenomen, zie Figuur 2.6. In het gespecialiseerd onderwijs is de cognitieve belasting gelijk gebleven. Op scholen in de G4 is de emotionele belasting afgenomen, zie Figuur 2.7. Op scholen in andere gemeenten is de emotionele belasting gelijk gebleven.

Figuur 2.6 Moeilijkheidsgraad over de jaren heen uitgesplitst naar onderwijstype: 1 = nooit, 4 = altijd.



Figuur 2.7 Emotionele belasting over de jaren heen uitgesplitst naar gemeentecategorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



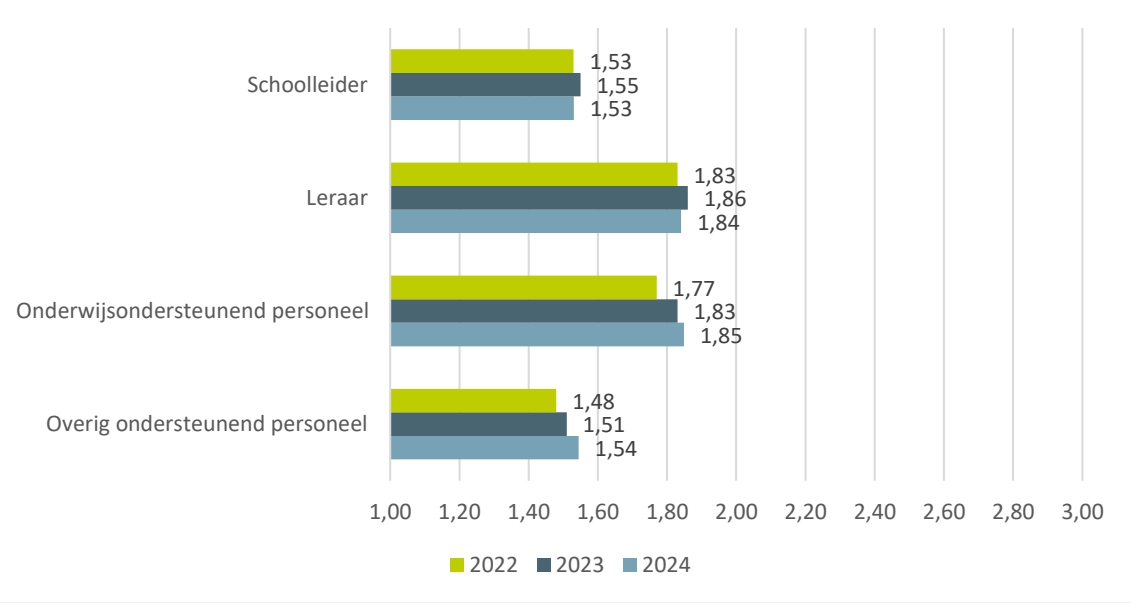
Regelmogelijkheden

We hebben aan de respondenten gevraagd of ze zelf mogen beslissen hoe ze het werk uitvoeren, in welke volgorde, in welk tempo en op welke tijden. Maar ook of ze in hun werk zelf oplossingen moeten bedenken en of ze verlof kunnen opnemen wanneer ze willen. Dit hebben we gedaan op een schaal van regelmatig (1) tot nooit (3). Belangrijk om te benadrukken is dat een hoge score op deze schaal dus wijst op weinig autonomie. Net zoals in de metingen van 2022 en 2023, scoort men daar in 2024 gemiddeld een 1,8 op. In onze analyses hebben we gekeken of de regelmogelijkheden samenhangen met achtergrondkenmerken: leeftijd, functie, werktijdfactor en achterstandsscore. De volledige resultaten hiervan staan in Bijlage 2 weergegeven. Leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel ervaren ten opzichte van de schoolleiders en het overig ondersteunend personeel significant minder regelmogelijkheden (Figuur 2.8).

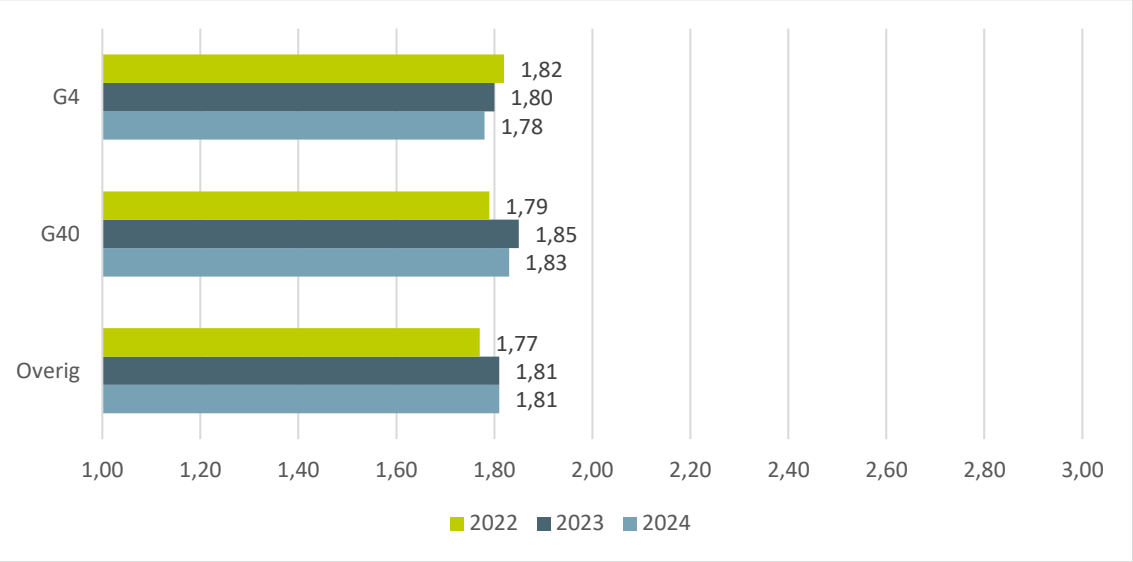
Wanneer we verschillende groepen over de jaren heen vergelijken, zien we het volgende gebeuren met betrekking tot de regelmogelijkheden:

- De regelmogelijkheden zijn voor onderwijsondersteunend personeel significant afgenomen (Figuur 2.8);
- De regelmogelijkheden zijn voor personeel op scholen in overige gemeente van 2022 tot 2023 significant afgenomen en daarna stabiel gebleven (Figuur 2.9);
- De regelmogelijkheden zijn voor personeel in het regulier basisonderwijs significant afgenomen van 2022 tot 2023 en daarna stabiel gebleven (Figuur 2.10);

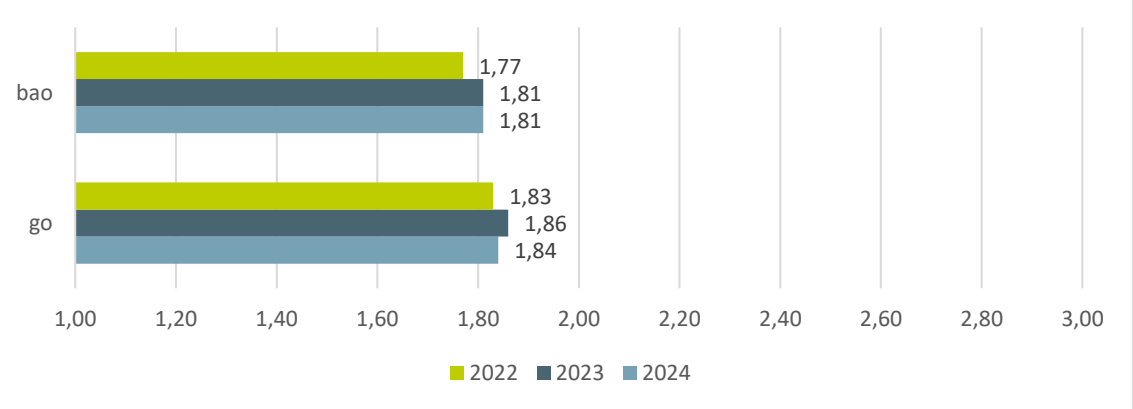
Figuur 2.8 Regelmogelijkheden over de jaren heen uitgesplitst naar functie: 1 = regelmatig, 3 = nooit.



Figuur 2.9 Regelmogelijkheden over de jaren heen uitgesplitst naar gemeentegrootte: 1 = regelmatig, 3 = nooit.



Figuur 2.10 Regelmogelijkheden over de jaren heen uitgesplitst naar onderwijstype: 1 = regelmatig, 3 = nooit.



2.3 De mate waarin het thema leefde

Op basis van de enquêteresultaten blijkt dat de ervaringen op zowel de verschillende aspecten van werkdruk (kwantitatieve en kwalitatieve taakeisen) als op de regelmogelijkheden gelijk zijn gebleven over de jaren heen. Zoals hierboven beschreven zijn er wel enkele verschillen tussen bepaalde groepen.

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

Betekenis van werkdruk

Iedere meting komt in de casestudies naar voren dat werkdruk een subjectieve ervaring is en grotendeels gebaseerd is op de persoonlijke beleving. Ook in de huidige meting geven schoolleiders,

leerkrachten, onderwijsondersteunend personeel en bestuurders allen aan dat deze subjectiviteit werkdruk tot een complex vraagstuk maakt.
Werkdruk is namelijk een samenspel van persoonlijke omstandigheden en werkomstandigheden. Wanneer het evenwicht tussen de eisen van het werk en de privésituatie kwijtraakt, kan dit leiden tot een gevoel van werkdruk. Mensen die zich goed voelen, kunnen over het algemeen meer werk aan dan mensen die minder goed in hun vel zitten: "*Waar de een het moeilijker vindt om te schakelen, kan de ander makkelijker loslaten"* (Leerkracht). Ook spelen volgens schoolleiders en leerkrachten persoonlijke eigenschappen, zoals stressbestendigheid en veerkracht, een belangrijke rol in de mate waarin werkdruk wordt ervaren.

Uit de antwoorden in de interviews herkennen we voornamelijk de kwantitatieve taakeisen en de emotionele belasting als werkdruk. Leerkrachten beschouwen werkdruk als een combinatie van het aantal werkuren, emotioneel belastend werk en de constante drukte op de werkvloer. Kwantitatieve taakeisen herkennen we bijvoorbeeld doordat leerkrachten aangeven dat werkdruk kan ontstaan door het gevoel dat er meer werk is dan er tijd beschikbaar is om het af te krijgen: *"Een takenlijst die nooit afkomt wegens tijdgebrek, terwijl er nieuwe taken bij blijven komen*" (Leerkracht). De emotionele belasting wordt veroorzaakt door het sterke verantwoordelijkheidsgevoel van het personeel voor enerzijds de leerlingen: *"De druk om het goed te willen doen en alle leerlingen evenveel aandacht te geven om hen zo goed mogelijk te ondersteunen in hun ontwikkeling"* (Leerkracht). Anderzijds uit het verantwoordelijkheidsgevoel zich ook in de betrokkenheid naar collega's toe, zowel bij leerkrachten als bij schoolleiders en onderwijsondersteunend personeel. Leerkrachten kunnen zich bijvoorbeeld schuldig voelen wanneer een collega voor hen moet invallen bij ziekte en voelen zich verantwoordelijk om alsnog de lessen voor te bereiden. Schoolleiders worden soms betrokken bij lastige privésituaties van leerkrachten en willen hen daarbij ondersteunen. Onderwijsondersteunend personeel geeft aan dat zij er juist zijn om de werkdruk van leerkrachten te verminderen en zich daar verantwoordelijk voor voelen: *"Ik moet mijn hulp verdelen over verschillende klassen, waardoor ik mijn inspanning en taken moet balanceren tussen de klassen"* (Onderwijsassistent).

Mate waarin werkdruk op scholen leeft

Ieder jaar binnen dit onderzoek blijkt weer dat werkdruk al langere tijd een gespreksthema is op de scholen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit eigen tevredenheidsonderzoeken op scholen, uit gesprekken in de wandelgangen of komt naar voren tijdens de functioneringsgesprekken. Op de scholen uit de casestudies in 2024 geven schoolleiders, leerkrachten, onderwijsondersteunend personeel en ook bestuurders aan dat de werkdruk de laatste jaren alleen maar is toegenomen.
Verschillende respondenten ervaren dat dit komt door enerzijds de veranderende leerlingpopulatie (ondersteuningsbehoeften van leerlingen worden volgens hen groter en diverser), en daarmee constant 'aan' moeten staan, en anderzijds de hoeveelheid taken. Een schoolleider zegt hierover: *"Er bestaat gewone werkdruk, wat goed is. Dat is druk dat je je werk af moet hebben. Maar de laatste jaren is het werk zo zwaar geworden dat alles prioriteit heeft. Men moet continu schakelen: wat heeft nu de hoogste prioriteit?."*

Een van de onderdelen in het werkdrukmodel van TNO is de werkcontext (zie paragraaf 2.1). In de casestudies kwam naar voren dat de stabiliteit van het leerkrachtenteam een rol speelt in de ervaren werkdruk: "*Het zijn altijd dezelfde leerkrachten die worden gevraagd voor inval op hun vrije dag bij uitval van andere leerkrachten"* (Schoolleider). Met name in een kleiner team kan dit problematisch worden, omdat de taken verdeeld moeten worden over een beperkt aantal leerkrachten. Hierdoor

komen taken vaak terecht bij dezelfde leerkrachten en raken deze stabiele leerkrachten uiteindelijk overbelast.

Daarnaast wordt in de interviews benoemd dat de mate van ervaren werkdruk ook afhankelijk is van persoonlijk leiderschap. Met persoonlijk leiderschap wordt hier bedoeld dat iemand invloed uitoefent op hoe hij of zij met taken, verantwoordelijkheden en stress omgaat. Volgens de respondenten kan iemand met sterk persoonlijk leiderschap vaak beter prioriteiten stellen, grenzen aangeven en effectief omgaan met stressvolle situaties. Een leerkracht zegt hierover: *"Persoonlijk leiderschap betekent voor mij dat alles bespreekbaar is, zolang je het zelf aangeeft."* Een van de bestuurders geeft aan dat zij hier binnen het bestuur ook aandacht voor hebben: *"In het verleden was de cultuur een beetje van: de organisatie zorgt voor het schoolpersoneel. Terwijl dat natuurlijk niet altijd lukt: je bent ook zelf aan zet. Het is een tweezijdig gebeuren."*

De ervaren werkdruk varieert ook door een schooljaar heen. Pieken in werkdruk worden vaak ervaren vlak voor vakanties, rondom de rapporten en rondom de feestdagen. Hoe leerkrachten met deze piekmomenten omgaan verschilt: *"Sommige leerkrachten zeggen hierover: dit hoort bij mijn werk, terwijl andere leerkrachten tijdens deze momenten echt vastlopen"* (Schoolleider). Leerkrachten geven zelf aan dat zij in die drukke perioden regelmatig vrije tijd aan werk besteden omdat zij de werkzaamheden niet binnen de beschikbare uren afgerond krijgen.

Tot slot gaven schoolleiders en leerkrachten op enkele scholen aan dat zij moeite hebben met het woord 'werkdruk'. Zo gaf een schoolleider aan: "*Er is een verschil tussen werkdruk en het druk hebben. Het druk hebben is inherent aan het vak. Daarnaast is er een mate van druk nodig om goed te kunnen functioneren."* Op een van de scholen in de vorige meting werd ook expliciet aangegeven dat zij de nadruk leggen op het verhogen van werkplezier in plaats van het verlagen van werkdruk. De manier waarop over werkdruk gesproken wordt, is dus ook een thema wat speelt op verschillende scholen.

3. Het proces rondom de werkdrukaanpak

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

3.1 Oorzaken van werkdruk

In de enquête hebben we aan de schoolleiders gevraagd welke onderwerpen volgens hen in het proces zijn aangemerkt als oorzaak van werkdruk op hun school, zie Figuur 3.1. In schooljaar 2023-2024 zijn de volgende onderwerpen in het regulier basisonderwijs (bao) het vaakst als oorzaak van werkdruk genoemd:

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

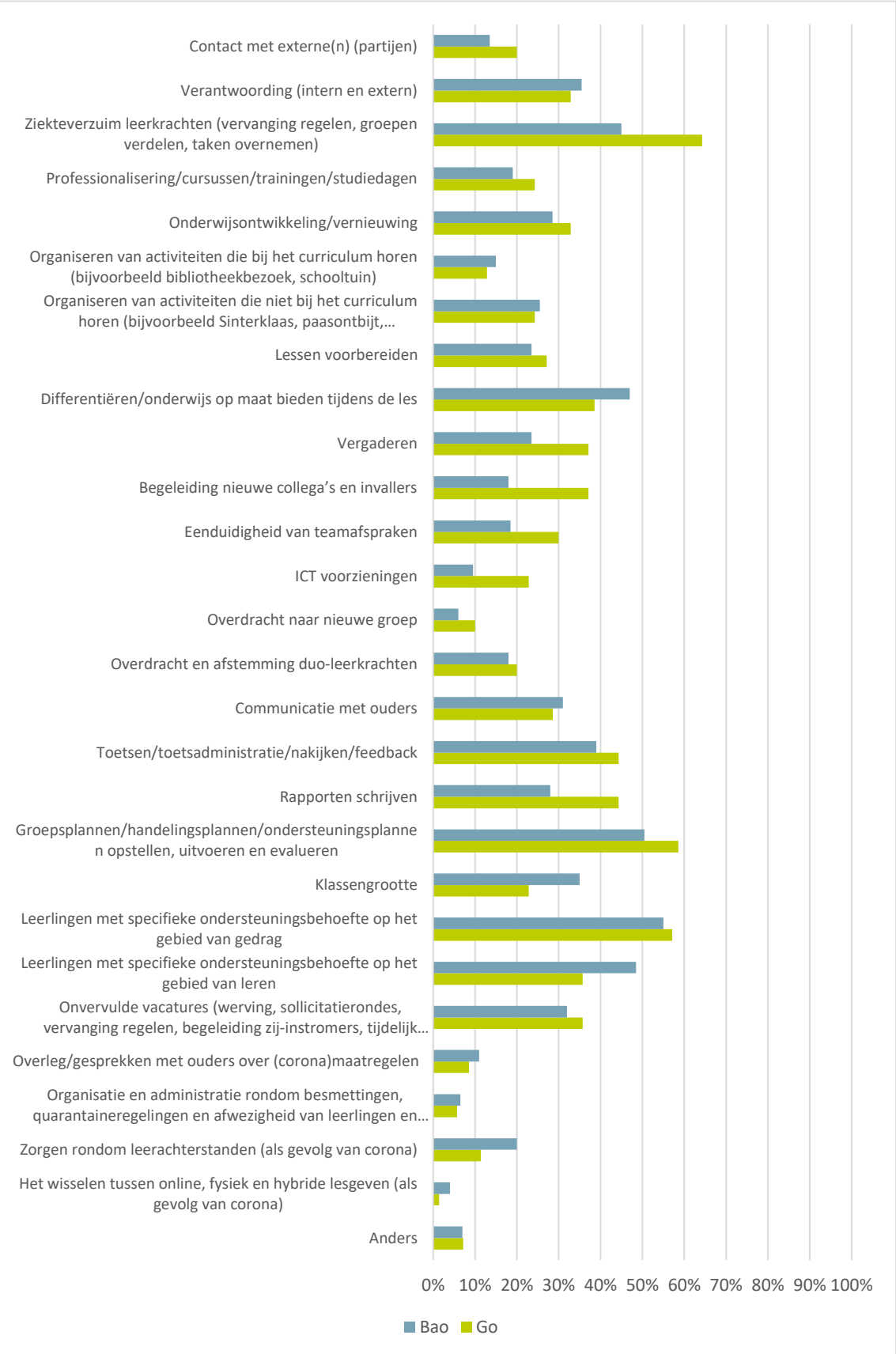
Deze oorzaken komen overeen met de meest genoemde oorzaken in 2022 en 2023.

In het gespecialiseerd onderwijs (go) worden volgens de schoolleiders de volgende oorzaken van werkdruk op hun school het vaakst genoemd:

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

Twee oorzaken die in voorgaande metingen niet als vaakst genoemd werden, maar in de huidige meting wel, zijn ‘rapporten schrijven’ en ‘Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback’.

Figuur 3.1 Oorzaken van werkdruk op scholen volgens de schoolleiders, uitgesplitst naar onderwijstype.



Daarnaast hebben we aan alle respondenten gevraagd welke factoren een belangrijke rol spelen in de mate waarin *zijzelf* werkdruk ervaren in schooljaar 2023-2024. De factoren die een belangrijke rol spelen in de mate waarin werkdruk wordt ervaren, verschilt per functiegroep. Daarin zijn geen verschillen tussen onderwijstypen gevonden.

Voor schoolleiders zijn de factoren die het meest bijdragen aan werkdruk:
- Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen) [77%]
- Verantwoording (intern en extern) [67%]
- Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden op een groep e.d.) [61%]

Voor leerkrachten zijn de factoren die het meest bijdragen aan werkdruk:
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag [63%]
- Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren [60%]
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren [58%]

Voor onderwijsondersteunend personeel zijn de factoren die het meest bijdragen aan werkdruk:
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag [54%]
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren [47%]

Voor overig ondersteunend personeel zijn de factoren die het meest bijdragen aan werkdruk:
- Contact met externe(n) (partijen) [40%]
- Verantwoording (intern en extern) [31%]

De meest genoemde oorzaken voor schoolleiders, leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel zijn over het algemeen niet veranderd over de jaren heen. In 2022 werd enkel voor schoolleiders als vierde oorzaak voor werkdruk “Organisatie en administratie rondom besmettingen, quarantaineregelingen en afwezigheid van leerlingen en personeel (als gevolg van corona)”. Logischerwijs is deze oorzaak in 2023 en 2024 niet meer zo vaak genoemd, met het voorbijgaan van de coronapandemie.

Voor overig ondersteunend personeel zien we dat de meest genoemde oorzaken iedere meting weer verschillen. In 2022 waren de oorzaken voor werkdruk “ICT voorzieningen” en “Organisatie en administratie rondom besmettingen, quarantaineregelingen en afwezigheid van leerlingen en personeel (als gevolg van corona)”. In 2023 waren de oorzaken voor werkdruk “Communicatie met ouders” en “Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, paasontbijt, avondvierdaagse)”. Een mogelijke verklaring voor deze verschillen is dat de functies die onder overig ondersteunend personeel vallen meer variëren dan voor de andere functiegroepen in combinatie met dat niet ieder jaar dezelfde individuen de vragenlijst hebben ingevuld. Voorbeelden van overig ondersteunend personeel zijn namelijk conciërges, IT-medewerkers, roostermakers en administratief medewerkers. Hun taken verschillen dusdanig van elkaar dat de oorzaken voor hun werkdruk ook kunnen verschillen. De verschillen in oorzaken kunnen dus te maken hebben met functieverschillen in plaats van met verschillen over de jaren heen.

Net zoals uit de enquêteresultaten blijkt, komt in de casestudies naar voren dat leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften een belangrijke oorzaak voor werkdruk zijn. Daarnaast worden in de interviews contact met externe(n) (partijen) en de hoeveelheid administratieve taken in het algemeen veel genoemd als oorzaken voor werkdruk. Deze oorzaken zijn vergelijkbaar met de oorzaken die in 2022 en 2023 op de scholen uit de casestudies genoemd werden.

Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften
Leerkrachten geven in de interviews aan dat de invoering van passend onderwijs ervoor gezorgd heeft dat meer leerlingen in het reguliere onderwijs blijven, die voorheen naar het gespecialiseerd onderwijs doorverwezen zouden worden. Dit kunnen leerlingen zijn met specifieke ondersteuningsbehoeften op gebied van zowel gedrag als leren. Dit brengt aanvullende zorgtaken met zich mee. Zo moeten leerkrachten vaak extra ondersteuning bieden aan leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften om goed mee te kunnen komen met de leerstof, wat ten koste gaat van de aandacht voor de andere leerlingen. Daarnaast komen er extra taken bij die buiten lestijd uitgevoerd worden, zoals het voeren van extra gesprekken over deze leerlingen met ouders, externe hulpverleners en collega's op school. Op de scholen zijn intern begeleiders, leraarondersteuners of onderwijsassistenten aanwezig om deze leerlingen extra ondersteuning te bieden. Enerzijds verlicht dit de werkdruk van de leerkrachten met deze leerlingen in de klas omdat de aanvullende zorgtaken bij hen uit handen genomen worden. Tegelijkertijd noemt een aantal leerkrachten dat dit ten koste gaat van de tijd die onderwijsondersteunend personeel in andere klassen aan leerlingen kan besteden. In andere klassen kunnen zij deze aanvullende zorgtaken niet uit handen van de groepsleerkracht nemen, waardoor die groepsleerkrachten op hun beurt juist meer werkdruk ervaren. Zo vertelt een van de geïnterviewde leerkrachten: "*De hulp van de ondersteuners is fijn voor de leerkrachten waarbij ze in de klas helpen, maar niet het hele team heeft er wat aan*."

Ook de leerkrachten in het gespecialiseerd onderwijs geven aan dat de gedragsproblematiek van leerlingen bij hen op school steeds zwaarder wordt. Dit komt mede door maatschappelijke ontwikkelingen zoals lange wachtlijsten in de zorg, waardoor minder makkelijk externe ondersteuning ingezet kan worden. Op een van de scholen in het gespecialiseerd onderwijs wordt daarbij genoemd dat leerlingen met verschillende soorten problematieken bij elkaar in de klas zitten. Dat, in combinatie met de zwaarte van de problematiek, maakt dat zowel het onderwijzend als het overig ondersteunend personeel werkdruk ervaart. *"De doelgroep leerlingen wordt pittiger en uitdagender, dat is te zien in het taalgebruik naar de leerkrachten toe en hoe ze de regels volgen"* (Leerkracht).

Naast de invoering van passend onderwijs, heeft de coronapandemie volgens de respondenten ook een rol gespeeld in de verandering van gedrag van leerlingen in het algemeen. Veel geïnterviewde leerkrachten merken dat het gedrag van leerlingen richting elkaar na de coronapandemie is veranderd. Leerlingen missen bepaalde sociale vaardigheden over hoe ze met elkaar om moeten gaan. Hierdoor worden lessen sneller verstoord door incidenten en moeten leerkrachten naar hun idee vaker ingrijpen.

Contact met externe(n) (partijen)
Hoewel uit de enquête blijkt dat contact met externe(n) partijen met name een oorzaak is voor werkdruk voor overig ondersteunend personeel, wordt deze oorzaak door respondenten met verschillende functiegroepen in de casestudies genoemd. Dit kan gaan om contact met ouders of externe organisaties.

Ouders
Zowel de geïnterviewde schoolleiders als leerkrachten ervaren dat de verwachtingen van een deel van de ouders wat betreft het contact tussen ouder en school steeds hoger worden en dit zorgt voor werkdruk. Dit heeft ook te maken met de veranderende maatschappij. De toename van gebruik van sociale media en verschillende apps voor communicatie binnen scholen in de afgelopen jaren is hierbij een belangrijke factor. Ouders verwachten dat leerkrachten snel reageren wanneer zij hen online een vraag stellen: "*Zo verwachten ouders dat ik direct reageer via dit online communicatiekanaal, ook in de weekenden of op andere vrije dagen"* (Leerkracht). Ook maken veel scholen gebruik van apps om foto's en informatie te delen met ouders. Een van de schoolleiders benoemt dat er op zijn school door sommige ouders meerdere keren per dag om foto's van of informatie over hun kind wordt gevraagd. Daar is op een dag niet altijd tijd voor, terwijl ouders dit wel verwachten. "*We doen ons best, maar sommige ouders vinden toch dat we meer moeten doen en dat zorgt ervoor dat we niet altijd op één lijn zitten*" (Schoolleider).

Respondenten bemerken een veranderende maatschappij, waarin steeds vaker beide ouders werken. Dit heeft als gevolg dat de schoolleiders, leerkrachten en het onderwijsondersteunend personeel ervaren dat de opvoeding van kinderen van thuis naar school verschuift. Van origine moeten leerkrachten taal en rekenen aanleren, maar opvoeden en het reguleren van gedrag zijn hier in de afgelopen jaren bijgekomen: *"Zo kunnen sommige leerlingen als ze in de kleuterklas zitten hun veters nog niet strikken en kost het hen al moeite om tien minuten zelfstandig te spelen"* (Leerkracht). Daarnaast heeft deze verandering in de maatschappij tot gevolg dat ouders thuis minder tijd besteden aan schoolse taken, zoals het leren klokkijken en de tafels, waardoor kinderen achterstanden oplopen. Zo vertelt een intern begeleider: *"Ouders maken steeds minder tijd vrij voor hun kind, wat resulteert in achterlopen op zowel cognitief vlak als op het gebied van vaardigheden."*

Externe organisaties
Uit de casestudies blijkt dat meerdere scholen door de jaren heen gebruik hebben gemaakt van externe partijen voor de inzet van een vakleerkracht gym of als pauzewacht. Het idee hierachter is dat de werkdruk van leerkrachten wordt verlaagd, maar in de praktijk is dat niet altijd het effect. Tijdens gymlessen of de pauze komt het regelmatig voor dat er incidenten plaatsvinden, mede omdat de externe organisaties niet bekend zijn met de school en de leerlingen en de incidenten daardoor niet goed kunnen oplossen. Hierdoor moeten groepsleerkrachten vaak alsnog aanwezig zijn tijdens deze momenten of zij moeten de incidenten later tijdens hun lessen alsnog oplossen.

Administratieve taken
Uit de casestudies komen administratieve taken naar voren als een duidelijke oorzaak voor werkdruk. Administratie komt bovenop het lesgeven en kan voor leerkrachten werkdruk veroorzaken. Voorbeelden van administratieve taken zijn registratie van cijfers in leerlingvolgsystemen, het schrijven van groepsplannen of het schrijven van leerlingrapporten. Vooral rond de piekmomenten, bijvoorbeeld wanneer de rapporten moeten worden geschreven of vlak voor de vakanties, hebben veel leerkrachten last van de hoeveelheid administratieve taken. Naast deze taken zijn dat vaak momenten waarop ook oudergesprekken gevoerd moeten worden. "*De piekmomenten zijn vooral in de maanden september, februari en juni. In die periodes vinden veel oudergesprekken plaats en worden de rapporten van leerlingen uitgebracht*" (Leerkracht).

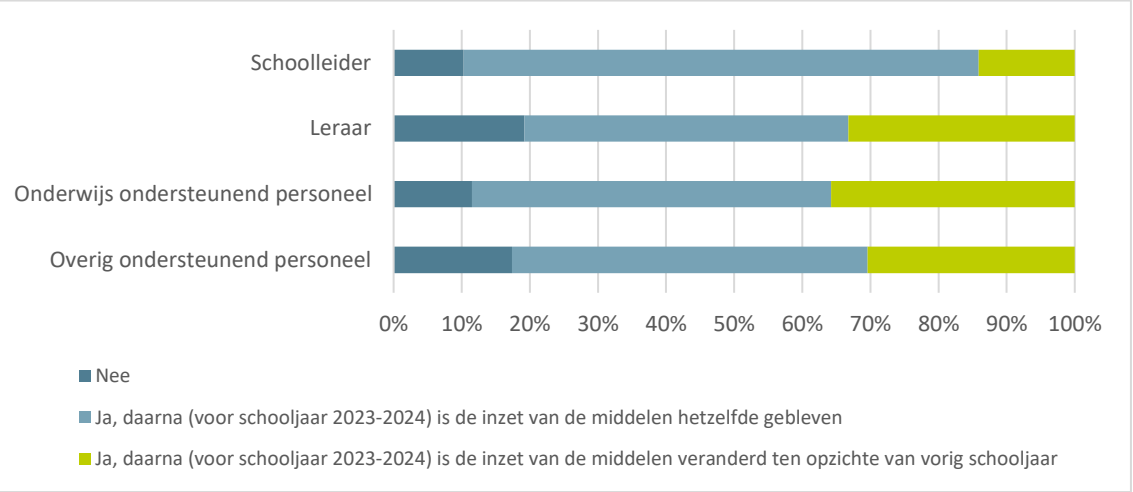
Veel leerkrachten hebben het idee dat de hoeveelheid administratieve taken door de jaren heen is toegenomen. Naar hun idee moet er steeds meer informatie geregistreerd worden, wat gepaard gaat

met extra vergaderingen. *"Werkdruk zit vooral in het administratieve deel dat in de afgelopen jaren enorm is gegroeid. Voorheen hoefden we niet alles op te schrijven en konden we dit zelf op onze eigen manier goed bijhouden"* (Leerkracht). Ook de toename van het aantal leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften in het reguliere onderwijs heeft bijgedragen aan de toename in hoeveelheid administratieve taken. Zo moeten leerkrachten bijvoorbeeld Ontwikkelingsperspectieven schrijven voor een groter aantal leerlingen.

3.2 Proces van ontwikkeling, keuze en monitoring

Iedere meting hebben we aan de schoolleiders gevraagd of er in het voorgaande schooljaar geëvalueerd was over de inzet van de middelen. In het eerste jaar gaf 91% van de schoolleiders aan dat er in schooljaar 2020-2021 geëvalueerd was, in de tweede meting gaf 96% van de schoolleiders aan dat er in schooljaar 2021-2022 geëvalueerd was en tot slot geeft 83% van de schoolleiders in de huidige meting aan dat er in schooljaar 2022-2023 geëvalueerd is. Dit laatste percentage is significant minder dan het percentage uit 2023. Opvallend is dat de rest van het team hier in de huidige meting weinig zicht op heeft, in tegenstelling tot de vorige metingen in 2022 en 2023. Toen gaf respectievelijk 83% en 85% van hen aan dat er over de inzet van de middelen is geëvalueerd. In de huidige meting geeft nog maar 35% aan dat er geëvalueerd is terwijl 58% van het personeel aangeeft dit niet te weten. Wanneer er een evaluatie heeft plaatsgevonden, heeft dat meestal geen verandering in de inzet van de middelen tot gevolg gehad (61%), zie Figuur 3.2. Dit komt overeen met de vorige meting in 2023 (63%) en is iets meer dan in de eerste meting in 2022 (52%).

Figuur 3.2 Is op uw school de inzet van de werkdrukmiddelen in het schooljaar 2022-2023 geëvalueerd?



Uit de casestudies lijkt ook naar voren te komen dat er steeds minder geëvalueerd wordt. Waar alle scholen in de eerste meting aangaven ten minste één keer per jaar de inzet van de middelen te evalueren, gaat dat in de huidige meting nog maar om enkele scholen. Wanneer er een evaluatie plaatsvindt, is dat meestal één keer aan het einde van het schooljaar bijvoorbeeld tijdens een studiedag of in het kader van het werkverdelingsplan. Op één van de scholen wordt de inzet van de middelen om de twee jaar geëvalueerd. De reden hiervoor is dat binnen de stichting van deze school is afgesproken dat het werkverdelingsplan om de twee jaar wordt besproken en de evaluatie van de inzet van de middelen is hier een vast onderdeel van op de school.

Op enkele scholen is de inzet van de werkdrukmiddelen tot nu toe nog niet geëvalueerd vanwege verschillende factoren. Zo is de inzet op een van de scholen nog niet geëvalueerd door de vorige schoolleiders, maar is de huidige schoolleider dit wel van plan. Op een andere school heeft de schoolleider het idee dat er op dit moment geen tijd en ruimte voor is, maar is het idee om dit in de toekomst wel te doen.

Vervolgens hebben we aan schoolleiders gevraagd hoe over de inzet van de werkdrukmiddelen in schooljaar 2022-2023 is besloten. Zowel in het regulier basisonderwijs als in het gespecialiseerd onderwijs gaven schoolleiders in de meeste gevallen aan dat ze dat binnen het kader van het werkverdelingsplan hebben gedaan, zie Tabel 3.1. Deze percentages zijn vergelijkbaar met die uit de voorgaande metingen in 2022 en 2023.

Tabel 3.1 Hoe is in het schooljaar 2022-2023 over de inzet van de middelen uit het Werkdrukakkoord besloten?

	Bao	Go
Dat doen we los van het werkverdelingsplan voor 2022-2023	18,3%	23,1%
Dat doen we binnen het kader van het werkverdelingsplan 2022-2023	74,7%	69,2%
Anders	7,0%	7,7%
Totaal N	***200***	***70***

Gesprekken over werkdruk

Waar werkdruk op de scholen uit de casestudies in de voorgaande metingen een vast onderdeel van gesprek was tijdens bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, blijkt uit de casestudies in de huidige meting dat het onderwerp werkdruk met name informeel besproken wordt, bijvoorbeeld in de wandelgangen of tijdens de pauze: *"In de wandelgangen wordt weleens gepraat over werkdruk, maar niet op vaste momenten"* (Leerkracht). Op enkele scholen wordt de werkdruk wel formeel als agendapunt tijdens een vergadering besproken. Zo heeft één van de scholen het onderwerp werkdruk binnen het team besproken aan de hand van post its, waar het hele team (zowel onderwijzend als (onderwijs)ondersteunend personeel) factoren kon opschrijven die bij hen voor werkdruk zorgden.

Gesprekken over de inzet van de werkdrukmiddelen

De manier waarop de werkdrukmiddelen worden ingezet, wordt daarentegen op de meeste scholen wel besproken. Net zoals blijkt uit de enquêteresultaten, geven de respondenten aan dat dit vaak besproken wordt tijdens het maken van het werkverdelingsplan, bijvoorbeeld in een vergadering of tijdens studiedagen. Het bespreken van de inzet van de middelen is volgens één van de schoolleiders belangrijk voor transparantie; op die manier weet het hele team waar het geld heen gaat.

Op één van de scholen wordt voorafgaand aan het gesprek over de werkdrukmiddelen een driedelig plan uitgevoerd. De leerkrachten moeten eerst aan de hand van een formulier aangeven waarvoor ze willen dat de werkdrukmiddelen worden ingezet. Vervolgens gaan de bouwcoördinatoren op basis van de input met elkaar overleggen, waarna de schoolleider samen met de bouwcoördinatoren bepaalt waar de middelen definitief voor ingezet gaan worden. De ideeën worden daarna besproken tijdens een gesprek met het hele team, waarbij uiteindelijk in het werkverdelingsplan wordt

gedefinieerd waar de werkdrukmiddelen voor ingezet worden. De leerkrachten moeten allemaal akkoord geven op dit werkverdelingsplan.

3.3 Rol van betrokken partijen

We hebben aan de schoolleiders gevraagd van welke personeelsleden de werkdruk in het proces is besproken. In Tabel 3.2 staat over de jaren heen per functie het percentage scholen indien zij een werknemer in die functie in dienst hebben. De werkdruk van leerkrachten is op nagenoeg alle scholen besproken. Ook de werkdruk van intern begeleiders en onderwijs- of klassenassistenten is op de meeste scholen besproken. Daarnaast hebben we ook onderzocht in hoeverre het verschilt per onderwijstype. In de gesprekken op scholen in het gespecialiseerd onderwijs ging het vaker dan op scholen in het regulier basisonderwijs over de werkdruk van behandelaars (resp. 66% en 5%), stagebegeleiders (resp. 50% en 33%) en onderwijsassistenten (resp. 87% en 57%).

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

	2022	2023	2024
Groepsleerkrachten	100%	100%	99,5%
Intern begeleider(s)	60,3%	65,8%	67,5%
Onderwijsassistent(en)/Klassenassistent(en	60,4%	66,2%	61,8%
Vakleerkrachten	48,3%	57,6%	45,5%
Stagebegeleider(s)*	-	28,9%	35,2%
Administratief medewerker(s)	29,1%	32,7%	33,4%
Conciërge(s)	16,1%	23,8%	30,7%
Schoolleiding	29,6%	35,3%	28,3%
Remedial Teacher(s)	24,8%	27,5%	26,2%
Behandelaar(s) (bijvoorbeeld logopedist of orthopedagoog)	17,5%	23,5%	22,3%
Ambulant begeleider(s)	10,6%	8,2%	15,3%
Stagiaire(s)	7,6%	9,3%	14,0%

*in de meting in 2022 is niet naar deze functiegroep gevraagd

Aanvullend hebben we gevraagd of schoolleiders een inschatting konden maken hoe het beschikbare budget (ongeveer) verdeeld is over de verschillende doelgroepen. We zien dat het grootste deel van het budget besteed wordt aan de bestrijding van werkdruk van leerkrachten. In 2023 zagen we dat er ten opzichte van 2022 minder geld ging naar de bestrijding van werkdruk van leerkrachten en meer geld naar de bestrijding van werkdruk van overig personeel. In 2024 is de verdeling van het geld niet significant anders dan in 2023.

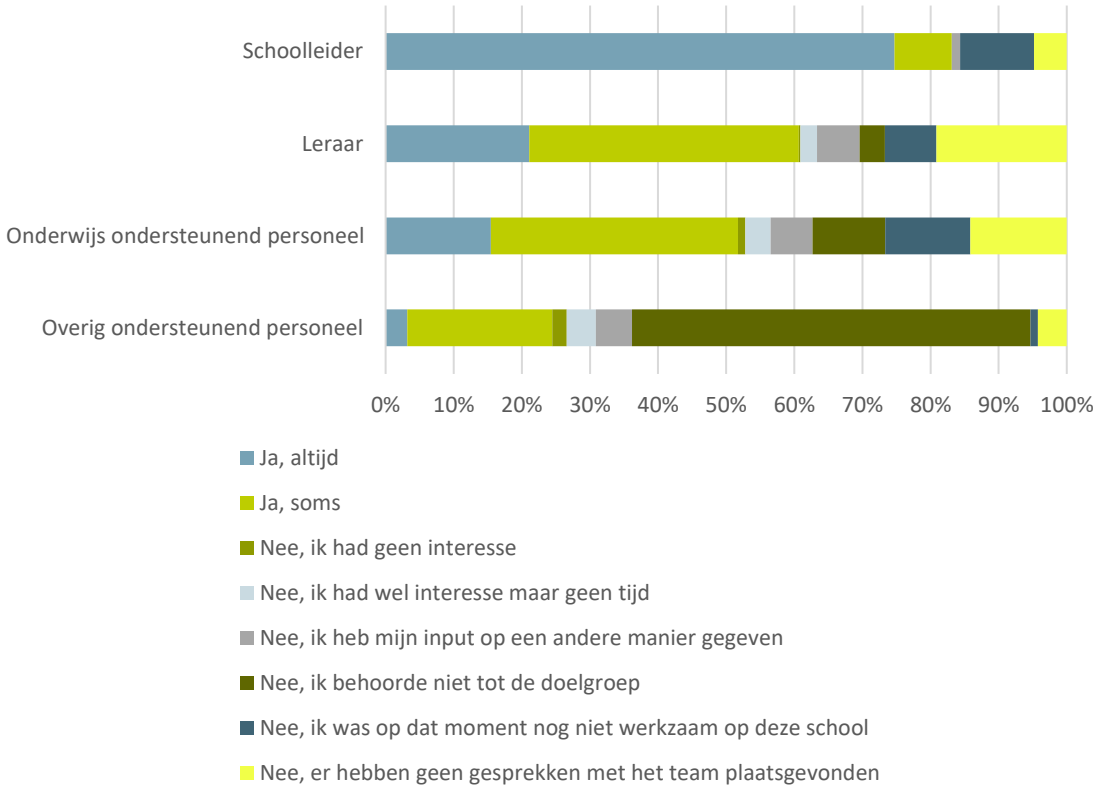
Tabel 3.3 Gemiddelde percentages van de ingeschatte budgetverdeling over de verschillende functiegroepen

Functiegroep	2022	2023	2024
Leerkrachten	92,8%	87,9%	86,9%
Overig personeel	11,2%	16,7%	19,3%
Schoolleiding	1,6%	3,7%	4,8%

Daarnaast hebben we aan alle respondenten gevraagd of ze zelf aanwezig waren bij de gesprekken over de werkdrukaanpak. In de antwoorden zien we een duidelijk verschil tussen functies (Figuur 3.3).

Schoolleiders geven het vaakst aan altijd aanwezig te zijn geweest, terwijl leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel vaker aangeven dat ze soms aanwezig waren. Overig ondersteunend personeel geeft het vaakst aan niet aanwezig te zijn omdat ze niet tot de doelgroep behoren (59%). Dit beeld is over de jaren heen niet veranderd.

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



Budgetverdeling over de verschillende functie groepen

Ook in de interviews komt naar voren dat de middelen voor het grootste deel worden ingezet voor het verlagen van de werkdruk van leerkrachten. Op sommige scholen wordt genoemd dat de middelen ook worden ingezet om de werkdruk van de intern begeleider en het onderwijsondersteunend personeel te verlichten. De middelen worden niet ingezet om de werkdruk van de schoolleiders te verlichten. Twee schoolleiders geven expliciet aan dat zij geen behoefte hebben aan maatregelen om hun eigen werkdruk te verlichten. Toch geven verschillende schoolleiders wel aan dat de ingezette maatregelen indirect wel invloed hebben op hun ervaren werkdruk. Zo benoemde een van de schoolleiders dat de inzet van de werkdrukmiddelen zorgt voor een positieve sfeer, wat indirect van invloed is op zijn werk: *"De positieve sfeer die binnen het team ontstaat door het verlagen van de werkdruk is van goede invloed op mij als schoolleider"* (Schoolleider). Een andere schoolleider legt uit dat wanneer de werkdruk van de leerkrachten wordt verlicht, de schoolleider indirect ook een verlaging van werkdruk ervaart. *"Ik ervaar pas werkdruk wanneer dit via het team bij mij terechtkomt, omdat er bij het team sprake is van werkdruk"* (Schoolleider).

Rol van de schoolleider

Uit de casestudies blijkt dat de schoolleider een centrale rol vervult bij het opstellen van een plan over de inzet van de werkdrukmiddelen. Op sommige scholen gebeurt dit in samenwerking met de MR en op een deel van de scholen mag het team ook meebeslissen over de inzet van de middelen. Veel leerkrachten geven aan dat zij het prettig vinden om gezamenlijk een besluit te kunnen maken over de inzet van de werkdrukmiddelen, zodat zij weten waar het geld heen gaat. *"Dit zorgt voor transparantie over de inzet van de middelen"* (Leerkracht). De schoolleider geeft op deze scholen uiteindelijk de doorslaggevende stem. Op verschillende scholen uit de casestudies ervaren de leerkrachten dat zij input kunnen leveren bij de schoolleider over de inzet van de middelen. Op twee scholen wordt niet het hele team meegenomen in het gesprek over de inzet van de middelen, maar doet de schoolleider dit samen met de MR.

In het Werkdrukakkoord zijn schoolteams aan zet. Maar zij zijn niet de enige betrokken partij. Het bestuur en de PMR zijn ook bij het proces betrokken. Aan schoolleiders hebben we in de enquête naar de rol van het bestuur gevraagd. Meer dan de helft van de schoolteams heeft van hun bestuur volledige vrijheid gekregen om te bepalen waar de werkdrukmiddelen aan besteed moeten worden. Dit is meer dan in de eerste meting in 2022. Daarbij heeft het bestuur op minder scholen dan in 2022 geen eisen gesteld en het voorstel van het team beoordeeld. Op 98% van de scholen heeft de PMR ingestemd met het bestedingsplan.

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

	2022	2023	2024
Het bestuur heeft ons team volledige vrijheid gegeven.	54,3%	62,4%	64,3%
Het bestuur heeft vooral kaders en criteria aangegeven waarmee ons team rekening moest houden.	20,7%	19,2%	18,7%
Het bestuur heeft vooral geen eisen gesteld maar heeft het voorstel van ons team beoordeeld.	16,6%	11,8%	6,8%
Het bestuur heeft voor (een deel van) de werkdrukmiddelen de bestemming bepaald.	4,5%	3,3%	4,5%
Anders	4,1%	3,3%	6,0%
Totaal N	***311***	***294***	***270***

Rol van het bestuur

Ook in de interviews met schoolleiders hebben we gevraagd wat de rol is van het bestuur bij de inzet van de middelen. Hieruit blijkt dat er op de scholen uit de casestudies vrijheid is vanuit het bestuur wat betreft de inzet van de middelen. Dit houdt niet in dat het bestuur helemaal geen rol heeft in de inzet van de werkdrukmiddelen. Zo benoemt een aantal van de schoolleiders dat het bestuur kritische vragen stelt waar nodig, bijvoorbeeld waarom de middelen op teambuildingsactiviteiten worden ingezet en niet op de inzet van extra personeel om de werkdruk te verlagen. Op andere scholen heeft het bestuur een adviserende rol en vindt er jaarlijks een begrotingsgesprek plaats waarin het bestuur inzicht geeft in de besteding van de subsidies. Eén van de schoolleiders benoemt het fijn te vinden om af en toe met het bestuur te kunnen sparren. Het bestuur denkt dan mee in mogelijkheden om de werkdrukmiddelen in te zetten. Verder kan het bestuur een controlerende rol vervullen binnen het

proces. Zo moet de schoolleider van één van de scholen verantwoording afleggen over de inzet van de werkdrukmiddelen en vindt er daarnaast vier keer per jaar een kwaliteitsgesprek plaats tussen het bestuur en de schoolleider waarin ook de werkdruk op de school wordt besproken.

Eén van de schoolleiders benoemt dat het bestuur rondom het onderwerp werkdruk een plan heeft opgesteld waarin staat dat werkdruk elk jaar besproken moet worden naast de inzet van de werkdrukmiddelen. Het doel hiervan is om ervoor te zorgen dat het onderwerp werkdruk bespreekbaar wordt gemaakt en te kijken of er iets nodig is om dit te verminderen.

Verschillende respondenten op de scholen geven aan dat zij tevreden zijn over het feit dat de schoolteams aan zet zijn. Hierdoor voelen zij zich eigenaar over het proces en kunnen er gerichte maatregelen ingezet worden om de werkdruk te verlagen, passend bij de school.

Ook aan de bestuurders van de scholen uit de casestudies is gevraagd wat zij van hun eigen rol vinden bij de inzet van de middelen. De meeste bestuurders geven aan dat de scholen vrijheid hebben in de besteding van de werkdrukmiddelen en ze zich niet bemoeien met hoe de middelen ingezet worden. Sommige bestuurders geven wel aan dat ze het bijvoorbeeld belangrijk vinden om enige vorm van begeleiding te kunnen bieden bij de besteding van de werkdrukmiddelen om zicht te houden op de uitstroom van de middelen. Daarnaast maakt een van de geïnterviewde bestuurders wel een kritische opmerking over dat de MR op dit moment op scholen het besluit maakt. Deze bestuurder is van mening dat het goed is dat de leerkrachten kunnen meedenken over de besteding van de middelen, maar dat de MT uiteindelijk zou moeten besluiten over de inzet van de werkdrukmiddelen en niet de MR.

4. De besteding van de werkdrukmiddelen

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

4.1 Gekozen maatregelen

De zes onderwerpen waarop het vaakst werkdrukmiddelen worden ingezet in 2024, zijn ook deels de onderwerpen die het vaakst als oorzaak van werkdruk worden genoemd, namelijk:

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

De percentages in Tabel 4.1 zijn gewogen naar sector, zodat we de inzet tussen de schooljaren kunnen vergelijken. In de tabel is te zien dat de oorzaken waar scholen met name minder vaak middelen voor inzetten, oorzaken zijn die met de coronapandemie te maken hebben. Dit zijn bijvoorbeeld ‘zorgen rondom leerachterstanden’, ‘ziekteverzuim van leerkrachten’ en ‘het wisselen tussen online, fysiek en hybride onderwijs’.

Tabel 4.1 Voor welke oorzaken zijn in schooljaar […] de middelen uit het Werkdrukakkoord ingezet om de werkdruk aan te pakken?

	2020-2021*	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	38%	41%	45%	42%
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	28%	33%	37%	33%
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	31%	33%	37%	32%
Klassengrootte	29%	31%	31%	29%
Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	31%	33%	26%	28%
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback	29%	31%	24%	26%
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, paasontbijt, avondvierdaagse)	16%	18%	13%	15%
Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	17%	21%	27%	15%
Lessen voorbereiden	11%	12%	10%	15%
Zorgen rondom leerachterstanden (als gevolg van corona)	18%	24%	28%	14%
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	10%	13%	15%	11%

	2020-2021*	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Rapporten schrijven	15%	16%	13%	11%
Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden op een groep e.d.)	8%	11%	14%	10%
Verantwoording (intern en extern)	7%	9%	6%	9%
ICT voorzieningen	9%	10%	9%	8%
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	9%	10%	11%	8%
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	5%	6%	9%	7%
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten	7%	10%	6%	6%
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	10%	10%	8%	6%
Eenduidigheid van teamafspraken	2%	3%	5%	5%
Contact met externe(n) (partijen)**	-	-	4%	4%
Organisatie en administratie rondom besmettingen, quarantaineregelingen en afwezigheid van leerlingen en personeel (a...	6%	8%	3%	4%
Vergaderen	5%	5%	2%	3%
Communicatie met ouders	5%	7%	5%	3%
Overleg/gesprekken met ouders over (corona)maatregelen	3%	3%	2%	2%
Overdracht naar nieuwe groep	1%	1%	2%	2%
Het wisselen tussen online, fysiek en hybride lesgeven (als gevolg van corona)	6%	6%	2%	0%
Anders	9%	9%	11%	7%

*In de meting in 2022 hebben we gevraagd naar schooljaren 2020-2021 en 2021-2022
**Niet uitgevraagd in de meting in 2022

Vervolgens hebben we de schoolleiders gevraagd waaraan de werkdrukmiddelen zijn besteed. Bijna alle schoolleiders geven aan dat de werkdrukmiddelen in schooljaar 2023-2024 zijn besteed aan de inzet van extra personeel, zie Tabel 4.2. Dit percentage is vergelijkbaar met de metingen in 2022 en 2023. Daarentegen geven in 2024 minder schoolleiders aan dat de middelen besteed zijn voor de aanschaf van nieuw materiaal dan in de voorgaande metingen. Net als in eerdere metingen zijn er geen verschillen gevonden tussen onderwijstypen of gemeentecategorieën.

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

	2022	2023	2024
Inzet van extra personeel	91,9%	89,8%	90,0%
Professionaliseringsactiviteiten	21,1%	21,0%	17,9%
Overig	15,6%	14,2%	13,6%
Aanschaf van nieuw materiaal	18,0%	17,6%	11,7%
Niet besteed (gereserveerd)	0,5%	0,6%	1,5%
Weet ik niet	0,0%	3,0%	1,1%
Totaal N schoolleiders	***311***	***294***	***270***

De meeste schoolleiders geven aan dat de middelen ingezet zijn naar eerste keuze, zie onderstaande tabel. De inzet werd dus over het algemeen niet beperkt door bijvoorbeeld onvoldoende personeel of onvoldoende budget. De verschillen tussen de jaren zijn niet significant.

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

	2022	2023	2024
Ja, de middelen zijn ingezet zoals gewenst (eerste keuze)	88,6%	90,1%	92,8%
Nee, de middelen zijn anders ingezet omdat er geen extra personeel gevonden kon worden	2,7%	4,0%	1,7%
Nee, de middelen zijn anders ingezet omdat er onvoldoende budget was voor de eerste keuze	1,9%	1,1%	0,8%
Nee, de middelen zijn anders ingezet om een andere reden	4,1%	3,9%	4,7%
Totaal N schoolleiders	***311***	***294***	***270***

Ook in de interviews hebben we gevraagd hoe de middelen exact ingezet worden. Bij de inzet op extra personeel gaat dit om onderwijsassistenten, invalleerkrachten en vakleerkrachten. Ook is (een deel van) het beschikbare budget gebruikt voor professionaliseringsactiviteiten. Daarnaast besteden scholen ook (een deel van) de toegewezen middelen aan teambuildingsactiviteiten.

Inzet van extra personeel

Onderwijsassistenten en leraarondersteuners

Onderwijsassistenten ondersteunen leerkrachten in de klas door taken over te nemen, zoals het bieden van extra begeleiding aan kleine groepjes of individuele leerlingen, het nakijken van toetsen en het helpen bij lesvoorbereiding. Door taken over te nemen verlichten ze de werkdruk van leerkrachten. Een bijkomend effect is dat leerlingen meer gedifferentieerd lesaanbod krijgen. Toch moeten scholen soms keuzes maken in de groepen die ondersteuning krijgen van de onderwijsassistenten, omdat zij vanuit de werkdrukmiddelen vaak parttime ingezet worden. De ene school kiest er bijvoorbeeld voor om de basisvaardigheden in groep 3 en 4 extra te versterken, zodat leerlingen ook in hogere groepen beter kunnen meekomen met de lesstof en minder extra hulp van de leerkracht nodig hebben. Een andere school zet de onderwijsassistent in voor de groepen waar sprake is van veel leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte. Op een school in het gespecialiseerd onderwijs vangt de leraarondersteuner leerlingen op die een time-out nodig hebben in een apart klaslokaal.

Invalpersoneel voor de klas

Op verschillende scholen krijgen leerkrachten specifieke ‘administratie-uren’, ‘administratiedagen’ of ‘margedagen’. Invalleerkrachten of onderwijsassistenten nemen in die tijd lessen over of begeleiden leerlingen naar de gymles, zodat leerkrachten tijdens schooluren ruimte hebben voor andere taken. Denk hierbij aan het vastleggen van observatiegegevens, administratieve werkzaamheden, het voorbereiden van lesprogramma’s en gesprekken met intern begeleiders, externen of ouders. De ‘administratie-uren’ kunnen meestal door de leerkracht zelf worden ingepland en worden vaak in perioden waarin rapporten geschreven moeten worden ingezet, of in het gespecialiseerd onderwijs om Ontwikkelperspectieven op te stellen. Op die manier hoeven leerkrachten minder ‘overuren’ te maken.

Vakleerkrachten
Vakleerkrachten worden ingezet om groepsleerkrachten te ontlasten. Groepsleerkrachten hebben tijdens deze lessen tijd voor taken die anders buiten schooltijd zouden vallen. Bovendien hoeven groepsleerkrachten deze lessen zelf niet voor te bereiden, wat hun takenpakket verlicht. Ook vinden leerkrachten het belangrijk dat er kwalitatief goede gym- en Engels lessen worden gegeven. Een school heeft de voorkeur voor een gymleerkracht die actief deel uitmaakt van het schoolteam, boven een externe gymleerkracht die alleen de gymlessen verzorgt. Op het moment dat de gymleerkrachten namelijk echt onderdeel zijn van het team, kunnen zij ook andere taken oppakken zoals het organiseren van feestdagen of sportdagen (dit geldt voor scholen waar deze taken normaal gesproken door groepsleerkrachten worden georganiseerd). Op sommige scholen blijkt de aanstelling van een vakleerkracht gym een noodzakelijke keuze, omdat niet alle leerkrachten over de juiste bevoegdheid beschikken om gymlessen te geven. Op een van de scholen worden de werkdrukmiddelen besteed aan 'talentenplein' op een schoolmiddag. Leerlingen kunnen zelf een workshop kiezen waar ze affiniteit mee hebben. Vanuit de werkdrukmiddelen geeft een externe partij deze lessen.

Eventmanager en conciërge
Een ander voorbeeld is ondersteuning door een eventmanager of conciërge vanuit de werkdrukmiddelen. De eventmanager organiseert feesten en activiteiten binnen de school, wat resulteert in taakverlichting voor schoolleiding en leerkrachten: "*De eventmanagers zorgen ervoor dat wij geen losse taken meer op hoeven te pakken of in commissies moeten deelnemen"* (Leerkracht). De conciërge wordt gezien als een teamlid dat niet gemist kan worden. De conciërge is verantwoordelijk voor verschillende taken zoals het bijvullen van materialen, opnemen van de telefoon en legen van de containers. Daarnaast hechten scholen belang aan een conciërge die ook pedagogisch vaardig is en daardoor in staat is om pedagogische taken op zich te nemen, zoals het tijdelijk opvangen van een leerling.

Professionaliseringsactiviteiten
De werkdrukmiddelen worden ook ingezet om de professionalisering van leerkrachten te bevorderen. Het idee hierachter is dat professionalisering zorgt voor betere leerkrachtvaardigheden, daarmee een beter pedagogisch klimaat in de klas en daarnaast voor meer werkplezier omdat leerkrachten de mogelijkheid krijgen zichzelf verder te ontwikkelen. De professionaliseringsactiviteiten omvatten uiteenlopende activiteiten en zijn zowel gericht op individuele leerkrachten als op een grotere groep. Individueel krijgen leerkrachten bijvoorbeeld de mogelijkheid om naast hun werk voor de klas een relevante studie te volgen, zoals een opleiding tot bijvoorbeeld intern begeleider, cursussen en e-learnings. Dankzij de beschikbare werkdrukmiddelen kan dit nu gefinancierd worden. Ook creëert een schoolleider tijd en ruimte voor de professionele ontwikkeling en begeleiding van startende leerkrachten door in tijd te faciliteren: *"Ik stond eerst drie dagen in de week voor de klas; nu sta ik nog 2,5 voor de klas en heb ik een halve dag de tijd voor scholing en begeleiding"* (Leerkracht). De teamgerichte professionalisering wordt bevorderd door leerkrachten te faciliteren in het uitvoeren van lesobservaties bij elkaar. Voorheen werd er geen extra tijd vrijgemaakt voor deze activiteiten, waardoor het vanwege reguliere werkzaamheden niet lukte om ze uit te voeren.

Ook is genoemd dat inzet op professionalisering van leerkrachten noodzakelijk is, om inclusief onderwijs vorm te gaan geven op school. Op dit moment is hier namelijk nog niet op alle scholen genoeg expertise hiervoor. Er wordt ook ingezet op de inzet van een coach om ondersteuning te bieden bij een didactisch of pedagogisch vraagstuk dat werkdruk oplevert voor leerkrachten.

Daarnaast heeft een school een werkbezoek in het buitenland gedaan, wat zowel inhoudelijk een impuls gaf als de onderlinge teamverbinding versterkte.

Teambuildingactiviteiten
De werkdrukmiddelen worden ook ingezet op teambuildingactiviteiten voor ontspanning en/of meer groepsvorming binnen het team te realiseren. "*Het geloof van 'work hard play hard': we werken hard met elkaar, dan is het ook fijn om even met elkaar te kunnen ontspannen"* (Schoolleider).
Ook was na de coronaperiode de onderlinge verbondenheid tussen collega's verminderd. Om deze band te versterken, zijn teambuildingsactiviteiten ter ontspanning en verbinding met elkaar, zoals sportactiviteiten en gezamenlijke uitjes. Deze teambuildingactiviteiten dragen bij aan een goede sfeer en collegialiteit op school: *"Hierdoor voel ik mij vrijer om met mijn collega's te praten wanneer ik ergens mee zit of hulp nodig heb"* (Leerkracht).

4.2 Andere interventies

De verwachting was dat het proces rondom de werkdrukaanpak, naast de besteding van het geld, mogelijk ook zou leiden tot andere interventies om de werkdruk te verminderen. Op 82% van de scholen was dit het geval. Meestal resulteerde dit in maatregelen die gefinancierd zijn met andere middelen, zoals NPO gelden. Dit percentage lag wel lager dan het percentage in de metingen in 2022 en 2023. Dit is een logisch gevolg van de afloop van de NPO gelden in schooljaar 2024/2025.[6] Daarbij zien we dat op meer scholen in 2024 ingezet wordt op maatregelen die geen geld kosten dan in 2022 en 2023.

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

	2022	2023	2024
Ja, maatregelen die gefinancierd zijn met andere middelen	70,6%	67,7%	57,1%
Ja, maatregelen die geen geld kosten (bijv. teamafspraken)	17,8%	19,2%	24,4%
Nee	11,7%	13,1%	18,4%
Totaal N schoolleiders	***311***	***294***	***270***

Maatregelen gefinancierd met andere middelen
De plannen om werkdruk te verlagen zijn ook gerealiseerd met NPO gelden of andere tijdelijke subsidies, zoals de subsidie basisvaardigheden. Met deze middelen worden dezelfde soort maatregelen ingezet als vanuit de werkdrukmiddelen en zijn extra handen aanwezig op school, bijvoorbeeld vakleerkrachten (voornamelijk gym), onderwijsassistenten, flex-leerkrachten en tussenschoolse opvang.

Maatregelen die geen geld kosten
Ook zijn er oplossingen ter vermindering van de werkdruk ingezet die geen geld kosten. Binnen deze kosteloze maatregelen kan er onderscheid worden gemaakt tussen de twee volgende categorieën: meer structuur op organisatieniveau en samenwerking.

[6] https://www.nponderwijs.nl/actueel/nieuws/2024/12/04/zesde-voortgangsrapportage-nationaal-programma-onderwijs

Meer structuur op schoolniveau
Het kosteloos verlagen van werkdruk wordt gedaan door meer structuur in de schoolorganisatie aan te bieden, dit kan op verschillende gebieden. Allereerst geven meerdere scholen aan dat zij de vergaderstructuur in de afgelopen jaren hebben aangepast om vergaderingen effectiever en efficiënter te laten verlopen. Elke school heeft hierin haar eigen keuzes gemaakt. Zo houdt een school het bij 'weekmededelingen' of korte ochtend 'briefings' voor aanvang van de lesdag ter vervanging van structurele langere vergaderingen. Daarnaast worden vergaderingen beter voorbereid om deze efficiënter te laten verlopen: "*De schoolleiding stuurt van tevoren de benodigde informatie, zodat iedereen zich kan inlezen en het team tijdens de vergadering meteen ter zake kan komen en beslissingen kan nemen"* (Leerkracht). Tot slot wordt op meerdere scholen tijdens studiedagen een dagdeel vrijgemaakt voor eigen werkzaamheden, zoals het bijwerken van administratie en rapporten.

Bij structuur aanbrengen past ook het beperkt houden van het aantal ontwikkelthema's of speerpunten per jaar. Een van de schoolleiders geeft aan dat de school bewust niet met alle onderwijsvernieuwingen meedoet, maar dat hij beperkte en voor de school passende keuzes hierin maakt.

Heldere taak- en rolverdeling binnen het team past ook binnen het aanbrengen van structuur: "*Als iedereen zijn eigen taken binnen de school doet dan is de school een geoliede machine"* (Schoolleider). Een intern begeleider geeft aan dat zij veel voorbereidend werk verricht, waardoor het voor de leerkrachten minder tijd kost om de administratie bij te houden en groepsplannen op te stellen. Daarnaast geeft zij aan niet aan 'rolvervuiling' te doen: *"Als een groepsleerkracht met een vraag bij mij komt, dan help ik, maar ga ik het niet oplossen."*

Een van de schoolleiders heeft een structuur op school ontwikkeld om om te kunnen gaan met uitval van leerkrachten. Per klas zijn er drie uitgewerkte noodplannen, passend bij de klas, die ingezet kunnen worden bij afwezigheid van de groepsleerkracht. Zo wordt de ene klas verdeeld over andere klassen, valt bij een andere klas een onderwijsassistent in en vallen voor weer een andere klas de lessen uit. Op die manier ontstaat duidelijkheid bij zowel de leerkrachten als bij de schoolleider en kan er snel gehandeld worden. De cognitieve belasting wordt hierdoor verminderd.

Samenwerking
Leerkrachten bereiden samen lessen voor, soms ook in samenwerking met collega's van andere scholen binnen hetzelfde bestuur. Om onnodig dubbel werk te voorkomen, wordt ook structuur aangebracht door het opstellen van protocollen of draaiboeken. Dit wordt zowel gedaan voor het organiseren van evenementen als onderwijs inhoudelijk in de vorm van voorbeeldlessen. Op die manier kan personeel gebruikmaken van elkaars werk en wordt nieuw personeel makkelijker en sneller ingewerkt.

Ook schoolleiders zoeken actief naar samenwerking met collega-directeuren, zowel binnen als buiten het bestuur. Schoolleiders sparren ook met bestuurders. Door samenwerking te zoeken hebben zij het gevoel 'er minder alleen voor te staan'. Een schoolleider zegt hierover: *"Ik heb soms behoefte aan een luisterend oor en een andere kijk op een situatie, om zo een nieuw perspectief te krijgen."*

Maatregelen vanuit het bestuur
Vanuit de schoolbesturen worden ook verschillende initiatieven genomen om de werkdruk op scholen te verlichten. Schoolbesturen zetten (preventief) in op de ondersteuning van scholen. Dit kan

bijvoorbeeld door het oprichten van een kwaliteitsteam binnen de scholengroep met a) zorg- en onderwijsspecialisten om scholen te begeleiden en gekozen interventies uit te voeren, b) een coach voor klassenmanagement, c) een vitaliteitscoach voor gezonde werk-privébalans, of d) een HR-medewerker.

Daarnaast worden er tevredenheidsonderzoeken op scholen uitgevoerd om onder andere de werkdruk in kaart te brengen. Een bestuurder voert ook gesprekken met de schoolleiders over hoe je tot een goed werkverdelingsplan kan komen. Een ander bestuur heeft het 'Huis van Werkvermogen' geïmplementeerd. Dit is een model dat de factoren beschrijft die de inzetbaarheid van medewerkers beïnvloeden. Over deze factoren wordt tijdens functioneringsgesprekken het gesprek gevoerd tussen de leerkracht en schoolleider. Er wordt gestreefd naar het bieden van maatwerk door schoolleiders voor hun medewerkers.

Een andere maatregel die besturen inzetten om de werkdruk te verlagen is het organiseren van bijvoorbeeld intervisie-/professionaliseringsactiviteiten met de verschillende scholen binnen een bestuur om medewerkers de gelegenheid te geven om gezamenlijk te overleggen, advies in te winnen en elkaar te ondersteunen. Ook wordt er door een van de besturen informele activiteiten georganiseerd waardoor ontmoeting en samenwerking tussen en binnen scholen wordt gestimuleerd. Daarnaast faciliteren schoolbesturen zoveel mogelijk in een prettige werkomgeving, door scholen te ontzorgen op het gebied van huisvesting, ICT of het opstellen van begrotingen. Tot slot denkt een bestuur na over hoe de scholen de druk die ouders op scholen leggen kunnen beperken: "*We bedenken met elkaar hoe we op de scholen binnen ons bestuur daarin één geluid kunnen laten horen"* (Bestuurder).

5. De effecten van de werkdrukaanpak

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

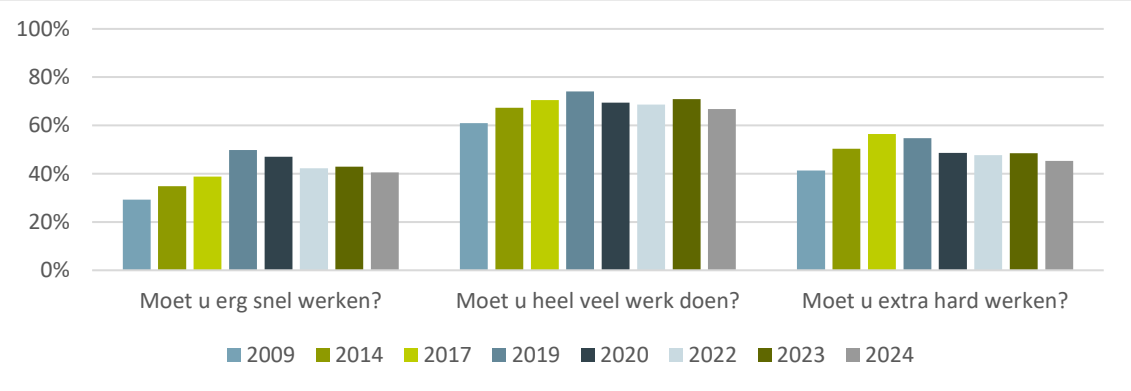
5.1 Werkdruk ten opzichte van eerdere jaren

In paragraaf 2.1 concludeerden we dat het onderwijspersoneel ten opzichte van andere sectoren relatief zware taakeisen ervaart en dat dat niet wordt gecompenseerd door veel regelmogelijkheden. Door onze uitkomsten[7] te vergelijken met eerdere metingen van het TNO-model krijgen we een indruk of het Werkdrukakkoord daar mogelijk verandering in heeft gebracht.

Kwantitatieve taakeisen

Vanaf het schooljaar 2018-2019 ontvangen scholen een bedrag van 237 miljoen euro per jaar om de werkdruk aan te pakken. In Figuur 5.1 is te zien dat ondanks dit bedrag, het onderwijspersoneel in 2019 nog steeds vond dat de snelheid en de hoeveelheid van het werk toenam. Vanaf 2020 is er echter op ieder aspect van de kwantitatieve taakeisen een daling te zien ten opzichte van 2019. En ook in 2022 is er op ieder aspect van de kwantitatieve taakeisen een daling ten opzichte van 2020. In 2023 was er nauwelijks verandering in de ervaren kwantitatieve taakeisen ten opzichte van 2022. In 2024 was er een kleine daling in kwantitatieve taakeisen ten opzichte van 2023. Het aantal personeelsleden dat vaak of altijd extra hard moet werken ligt in 2024 11 procentpunt lager dan in 2017, dit verschil is significant.

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



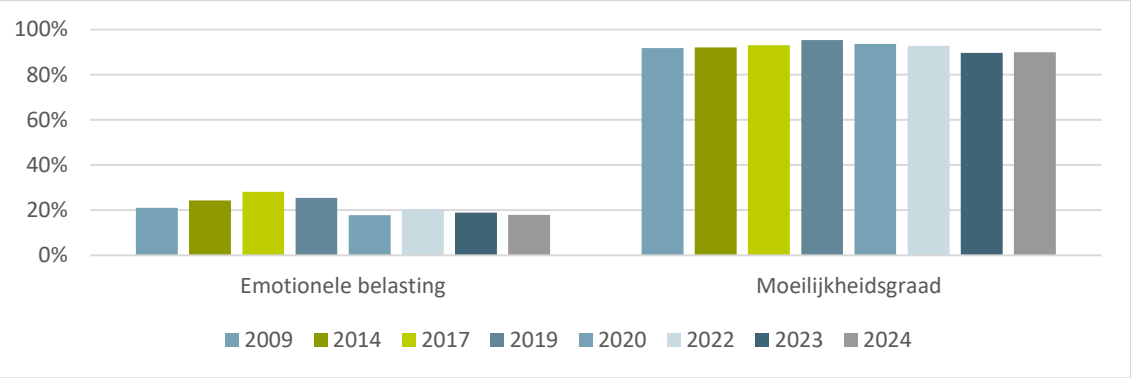
[7] De gegevens in deze paragraaf zijn gewogen naar functie en sector.

[8] Bron: 2009, 2014 en 2017: NEA door TNO/CBS; 2019, 2020, 2022, 2023: Oberon

Kwalitatieve taakeisen

Naast kwantitatieve taakeisen blijkt dat het primair onderwijs ook hoog scoort op meer kwalitatieve taakeisen, zoals emotionele belasting en moeilijkheidsgraad (Figuur 5.2). In de periode van 2009 tot 2017 gaven steeds meer mensen binnen het primair onderwijs aan hun werk als emotioneel zwaar te ervaren. In 2019 en 2020 is dat aandeel afgenomen, in 2022 weer licht gestegen en vervolgens in 2024 weer gedaald naar het niveau van 2020. Het verschil tussen 2017 en 2024 is 10 procentpunt.
Wat betreft de moeilijkheidsgraad van het werk zien we geen duidelijke verandering. Binnen het onderwijspersoneel is het aandeel dat het werk als cognitief zwaar ervaart tot en met 2019 licht toegenomen. Vervolgens zien we tot en met 2024 een significante daling (3 procentpunt onder 2017).

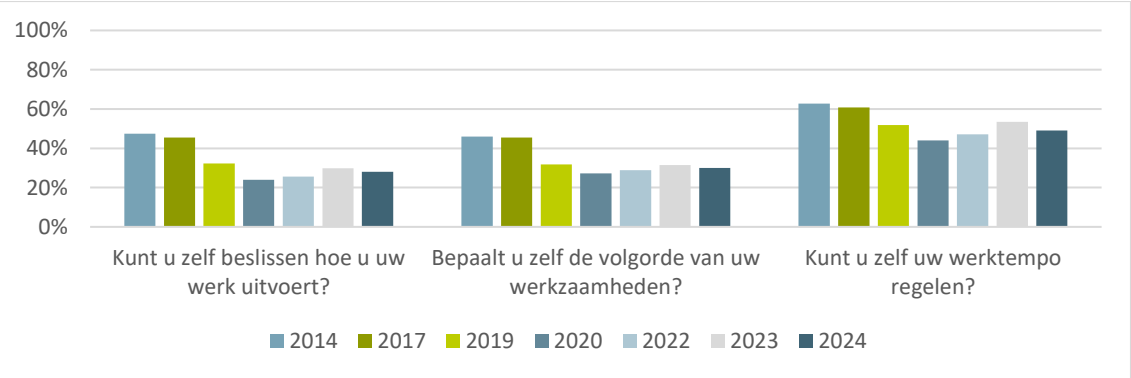
Figuur 5.2 Kwalitatieve taakeisen: percentage dat vaak of altijd heeft geantwoord. >= 2,5 op schaal[9]



Regelmogelijkheden

Het Werkdrukakkoord lijkt daarnaast ook effect te hebben gehad op verschillende regelmogelijkheden. We zien in Figuur 5.3 dat het aandeel personeelsleden dat niet of slechts soms kan bepalen hoe ze hun werk uitvoeren, in welke volgorde, op welk tempo en welke tijden sinds 2017 serieus is gedaald tot aan 2020, maar vervolgens in 2022 en 2023 weer iets is toegenomen om daarna in 2024 weer iets te dalen. Ook het aandeel mensen dat aangeeft dat ze zelf oplossingen moeten bedenken neemt toe over de jaren heen (Figuur 5.4). Al met al lijken de regelmogelijkheden in 2024 dus te zijn toegenomen ten opzichte van 2017.

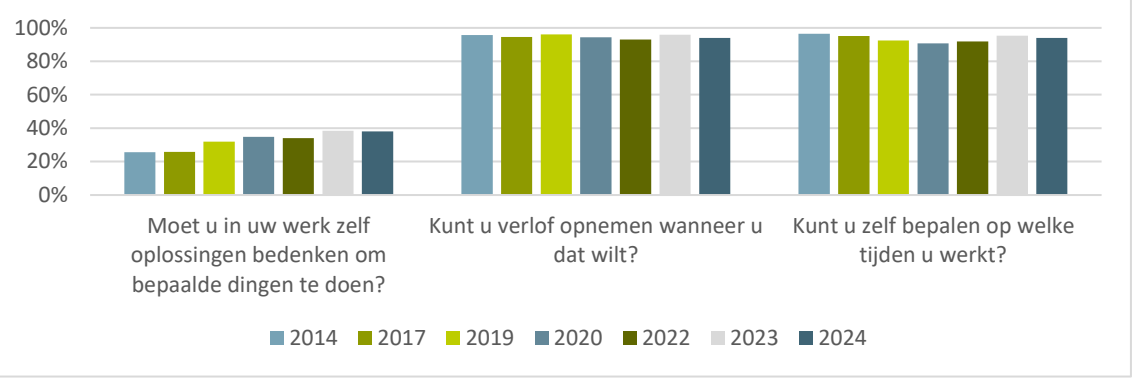
Figuur 5.3 Regelmogelijkheden: percentage dat nee of soms heeft geantwoord[10]



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

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

Figuur 5.4 Regelmogelijkheden: percentage dat nee of soms heeft geantwoord[11]



5.2 Effectiviteit van maatregelen

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

Werkdruk op school

Het blijkt dat de meerderheid van de personeelsleden in het primair onderwijs van mening is dat de werkdruk *op hun school* (enigszins) is gedaald (Tabel 5.1). Dat percentage is in 2024 significant hoger dan in 2022. Het percentage respondenten dat aangeeft dat de werkdruk op school enigszins is gestegen, is juist gedaald ten opzichte van 2022.

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

	2022	2023	2024
Ja, de werkdruk op mijn school is sterk gedaald	5,0%	6,2%	6,5%
Ja, de werkdruk op mijn school is enigszins gedaald	48,6%	58,7%	58,4%
Nee, de werkdruk op mijn school is gelijk gebleven	29,2%	29,0%	27,7%
Nee, de werkdruk op mijn school is enigszins gestegen	12,5%	4,8%	5,1%
Nee, de werkdruk op mijn school is sterk gestegen	4,7%	1,4%	2,3%
Totaal N	***1351***	***1474***	***1214***

We hebben onderzocht in hoeverre deze antwoorden samenhangen met het onderwijstype, gemeentegrootte en achterstandsscore. Net als bij de vorige metingen in 2022 en 2023, blijkt uit de analyse dat respondenten uit het regulier basisonderwijs significant vaker vinden dat de werkdruk op hun school is gedaald dan respondenten uit het gespecialiseerd onderwijs (resp. 67% en 54%). Ook vinden personeelsleden van scholen in de overige gemeenten vaker dat de werkdruk op hun school is gedaald (70%) dan personeelsleden van scholen in de G4 (49%) en in de G40 (58%).

Eigen werkdruk

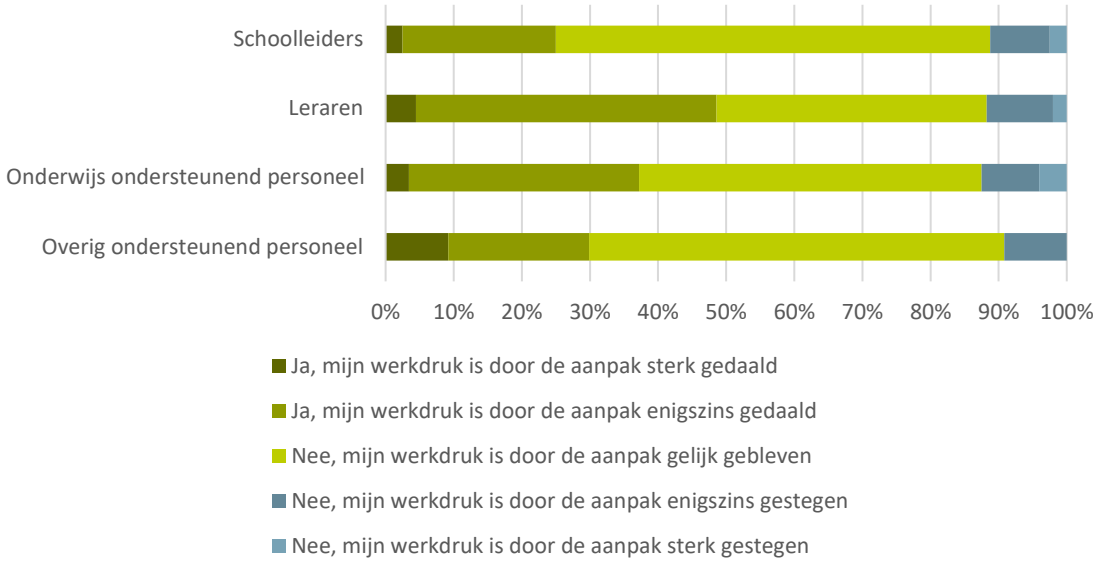
Vervolgens kijken we naar de effecten van de gehanteerde aanpak op de *eigen* werkdruk. Als we de verschillende functiegroepen vergelijken, zien we dat leerkrachten het vaakst aangeven dat hun

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

12 De gegevens zijn gewogen naar functie en sector.

werkdruk (enigszins) is gedaald. De overige functiegroepen geven het vaakst aan dat hun werkdruk gelijk is gebleven (Figuur 5.5). Dit is vergelijkbaar met resultaten uit voorgaande metingen.

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



Op de meeste scholen uit de casestudies worden positieve effecten gezien als gevolg van de inzet van de werkdrukmiddelen. Zo zorgt evaluatie van de werkdruk en de werkdrukmiddelen voor meer betrokkenheid, nabijheid en positiviteit binnen het team. Met name de leerkrachten ervaren de voordelen van de maatregelen die ingezet worden met de werkdrukmiddelen, wat indirect op een aantal scholen ook verlichtend is voor de schoolleider.

Onderwijsondersteunend personeel geeft in de interviews ook aan te merken dat hun hulp voor veel leerkrachten als fijn wordt ervaren. Zo benoemt een van de leraarondersteuners: *"Ik krijg vaak terug van leerkrachten dat mijn werk op school zorgt voor een vermindering van de werkdruk."*

Aan de bestuurders hebben we gevraagd om een overkoepelend beeld van de scholen binnen hun bestuur wat betreft de effecten van de inzet van de werkdrukmiddelen. De bestuurders benoemen dat zij verschillen zien in de effecten van de ingezette maatregelen tussen de scholen. De inzet van de middelen heeft op elke school andere effecten omdat bijvoorbeeld de schoolleider hierin ook een grote rol speelt: *"De gekozen aanpak is grotendeels afhankelijk van hoe de schoolleider erin staat en wat hij doet om de werkdruk te verminderen"* (Bestuurder). Een van de andere bestuurders ervaart dat het erkennen van werkdruk door de overheid belangrijk is en dat de beschikbaarheid van de werkdrukmiddelen als verlichtend wordt ervaren op zijn scholen: "*Zonder de werkdrukmiddelen was de werkdruk altijd hoger geweest"* (Bestuurder).

Werkdruk bestaat uit meerdere componenten: kwantitatieve taakeisen, kwalitatieve taakeisen en regelmogelijkheden. De effecten die de respondenten zien op deze componenten worden hieronder toegelicht.

Effecten op kwantitatieve taakeisen

Als we spreken over kwantitatieve taakeisen gaat het over de mate waarin men snel, veel en hard moet werken. Met name de inzet van extra personeel in de vorm van onderwijsassistenten en leraarondersteuners lijkt een verlichting te zijn voor de leerkrachten. Hierdoor is het mogelijk om taken uit handen te geven zoals nakijken en administratie of om de klas een dagdeel over te laten nemen. Tijdens gymlessen die worden gegeven door een vakleerkracht gym of lessen die overgenomen worden door onderwijsassistenten is het mogelijk om taken uit te voeren die voorheen na schooltijd gedaan moesten worden, zoals nakijken of lessen voorbereiden. Op een van de scholen neemt de onderwijsassistent ook administratiewerk over van de intern begeleider. Een bijkomend positief effect van de inzet van vakleerkrachten is dat er lessen van hogere kwaliteit kunnen worden ingezet met betrekking tot bijvoorbeeld gym en muziek.

Binnen een van de scholen wordt de inzet van extra personeel zowel positief als negatief ervaren. Aan de ene kant hebben de leerkrachten het idee dat de inzet van ondersteuners waardevol is voor de collega's die de directe ondersteuning ontvangen en dat de ondersteuners ook nuttig kunnen zijn omdat ze leerlingen uit de klas kunnen halen wanneer dat nodig is. Tegelijkertijd hebben zij het idee dat de hulp van de ondersteuners alleen ten goede komt aan de leerkrachten die direct de ondersteuning krijgen en niet aan de andere collega's. Daarnaast merken de leerkrachten dat er onrust in de klas ontstaat wanneer de ondersteuners de klas in komen om een leerling uit de klas te halen.

Ook de inzet van administratiedagen heeft voor een aantal leerkrachten uit de casestudies effect op hun kwantitatieve taakeisen. Op deze dagen staat er een vervanger voor de klas en geven de leerkrachten zelf geen les, zodat ze andere administratieve werkzaamheden kunnen verrichten of bijvoorbeeld toetsen kunnen afnemen bij individuele leerlingen. "*De inzet van de administratiedagen geeft de leerkrachten lucht*" (Schoolleider). Toch geven sommige leerkrachten aan dat de administratiedagen niet altijd effectief kunnen worden benut, omdat er bijvoorbeeld geen vervanging geregeld kan worden of vanwege de planning van deze dagen. Leerkrachten geven aan dat de administratiedagen vaak aan het einde van het schooljaar ingepland staan. In combinatie met de drukte van het einde van het schooljaar, waarin veel activiteiten plaatsvinden, kunnen de leerkrachten de administratieve dagen niet altijd inzetten waarvoor ze bedoeld zijn, namelijk administratieve taken.

Effecten op kwalitatieve taakeisen

Kwalitatieve taakeisen bestaan uit de emotionele en cognitieve belasting. De inzet van een vaste vakleerkracht gym zorgt op veel scholen ervoor dat de leerkrachten een rustmoment hebben en even 'uit' kunnen staan; dus een verlaging van de emotionele belasting. Het geeft de leerkrachten meer ruimte en tijd omdat ze tijdens de gymlessen pauze kunnen nemen of andere taken kunnen uitvoeren. Sommige leerkrachten gebruiken de gymles om hun klas te observeren, zodat ze het gedrag van de leerlingen mee kunnen nemen in het bepalen van de aanpak in de reguliere lessen: "*Ik gebruik de gymlessen om mijn klas te observeren en input te krijgen over hoe ik met bepaalde leerlingen in de klas om moet gaan*" (Leerkracht).

De cognitieve belasting lijkt verlaagd te worden door het aanbrengen van structuur op organisatieniveau binnen scholen. Zo is er op veel scholen een heldere taak- en rolverdeling en hebben veel scholen een draaiboek en eventuele noodplannen. Zo wordt dubbel nadenkwerk voorkomen.

Effecten op de regelmogelijkheden

Regelmogelijkheden hebben te maken met de mate waarin het personeel zelf mag beslissen hoe ze het werk uitvoeren, in welke volgorde, in welk tempo en op welke tijden. Op slechts enkele scholen zijn in de interviews maatregelen genoemd die bedoeld zijn om de regelmogelijkheden te vergroten en zo de werkdruk te verlagen. Een voorbeeld van zo'n maatregel is dat leerkrachten de mogelijkheid krijgen om vrij te nemen zonder verlof aan te vragen in het geval van privé omstandigheden. Ook benoemde een andere schoolleider dat het belangrijk is dat het personeel de mogelijkheid krijgt om onder schooltijd naar bijvoorbeeld de tandarts of dierenarts te kunnen gaan. Ook wat betreft de werktijden vinden schoolleiders het belangrijk om hierin flexibel te zijn zodat leerkrachten zelf kunnen beslissen hoe lang ze op school blijven en de autonomie van leerkrachten te verhogen. Echter is het aantal taken dat leerkrachten moeten doen dusdanig veel dat deze autonomie voor hen geen verlichting biedt. In de praktijk blijkt namelijk dat leerkrachten vaak alsnog thuis werk moeten doen, bijvoorbeeld lesvoorbereiding.

5.3 Succes- en belemmerende factoren

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

Succesfactoren

Een veelgenoemde succesfactor is dat de schoolteams aan zet zijn bij het bepalen van de inzet van de werkdrukmiddelen. Hierdoor voelen medewerkers zich eigenaar over het proces, wordt het voor hen inzichtelijk welke maatregelen ingezet worden om de werkdruk te verlichten en dat alleen al resulteert volgens de respondenten in het afnemen van ervaren werkdruk. Toch kan het gevoel van autonomie meer op de achtergrond raken, doordat de inzet van de werkdrukmiddelen na vaststelling in het eerste jaar vaak niet meer aangepast wordt. Reden voor respondenten om toch tevreden te zijn met de inzet van de middelen, is dat de genomen maatregelen passend zijn bij de school, juist omdat ze zelf aan zet zijn.

Bij het bepalen van de inzet van de werkdrukmiddelen heeft de schoolleider een cruciale rol volgens leerkrachten en het onderwijsondersteunend personeel. Zij vinden het bevorderend als de schoolleider open en transparant is en actief met het team communiceert. Het is volgens de leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel ook behulpzaam om met het team te onderzoeken waar werkdruk vandaan komt en hierover het gesprek te voeren. Op basis daarvan kunnen vervolgens gerichte ideeën ontstaan voor de inzet van de werkdrukmiddelen, passend bij de school.

Een andere succesfactor is dat de werkdrukmiddelen inmiddels een structureel karakter hebben. Enkele schoolleiders benoemen dat ze het prettig vinden dat de gelden nu onderdeel zijn van de lumpsum. Zo hebben zij meer zekerheid dat de maatregelen die vanuit de werkdrukmiddelen ingezet worden, gecontinueerd kunnen worden.

Belemmerende factoren

Terugkijkend naar de afgelopen jaren met de werkdrukmiddelen, is een genoemde belemmering dat er binnen de scholen sprake is van versnippering in (tijdelijke) middelen waardoor onduidelijkheid

ontstaat en continuïteit moeilijk te waarborgen is. Zo bestaat er onzekerheid over de beschikbaarheid van de middelen en of er eventueel middelen worden ingehouden: *"Wat als de werkdrukmiddelen straks toch opeens weer verdwijnen?"* (Schoolleider). Hierover bestaat dus verwarring. Politieke wisselingen spelen hierbij een rol en creëren onzekerheid over de beschikbaarheid van bepaalde middelen (zoals de NPO middelen) voor scholen. Hierdoor is het lastig om op de lange termijn te kunnen bepalen waar middelen in het algemeen voor ingezet kunnen worden en dit maakt het lastig om continuïteit te waarborgen. Gezien de werkdrukmiddelen inmiddels onderdeel zijn van de lumpsum en dus structureel zijn geworden, speelt deze belemmering in het laatste jaar (2024) niet meer.

Een tweede belemmerende factor is dat de werkdrukmiddelen door veel scholen ingezet worden op personeel, wat de flexibiliteit van de inzet beperkt. Ten eerste ontstaan er keuzes die gepaard gaan met verplichtingen naar personeel: "*Met het aannemen van een vaste gymleerkracht wordt er toch een bepaald verbond aangegaan"* (Schoolleider). Het is niet mogelijk om elk jaar van inzet te veranderen en ander personeel hiervoor aan te nemen. Er zijn verantwoordelijkheden en verwachtingen die vastliggen. Daarentegen zouden andere scholen de vakleerkrachten graag een vaste aanstelling aanbieden, maar deze kan niet vanuit de werkdrukmiddelen gefinancierd worden. Tot slot geven schoolleiders aan dat zij ook genoodzaakt zijn om de werkdrukmiddelen voor een vakleerkracht gym in te zetten door het verplicht aantal uren gymles in de week. Terwijl zij een vakleerkracht gym eigenlijk gewoon bij het vaste personeelsbestand vinden horen en de werkdrukmiddelen bij voorkeur anders zouden willen inzetten. Hoewel de inzet van een vaste gymleerkracht de werkdruk op scholen verlaagt, zouden scholen de werkdrukmiddelen graag ook voor andere maatregelen aanwenden.

Een knelpunt ontstaat voor enkele schoolleiders op het moment dat zij het idee hebben geen inspraak te hebben in wat er met de middelen wordt gedaan. Volgens een schoolleider maakt de PMR een voorstel voor de inzet van de werkdrukmiddelen en het werkverdelingsplan. Dit wordt met het team besproken en gaat vervolgens naar de MR. Leerkrachten vormen het grootste deel van het team op school en hebben dus de meeste inspraak in waar de werkdrukmiddelen voor ingezet worden. De schoolleider wordt niet meegenomen in dit proces, waardoor hij het gevoel heeft geen inspraak te hebben in hoe de werkdrukmiddelen ingezet worden. Volgens de schoolleider is een oplossing dat de werkdrukmiddelen meer geoormerkt zouden zijn, zodat hij hier meer grip op heeft en oplossingen voor diverse functiegroepen kan bedenken.

Tot slot zien sommige respondenten het als nadeel dat het 'werkdruk'middelen heet. Hierdoor wordt er verondersteld dat er werkdruk is, terwijl het volgens een van de schoolleiders eigenlijk andersom gezien zou moeten worden: hoe kan je gezamenlijk het werk zo inrichten dat iedereen er plezier en voldoening uithaalt? De term werkdruk kan een negatief beeld creëren en de nadruk op werkdruk leggen.

5.4 Toekomst/duurzame borging

Deze meting is de laatste meting naar werkdruk en de rol van het Werkdrukakkoord daarin. We hebben met de casestudiescholen vooruitgeblikt op de toekomst. Hierbij hebben we de vraag gesteld of de scholen veranderingen in de toekomst verwachten waardoor de ervaren werkdruk zal veranderen.

Op de meeste scholen zal de inzet van de werkdrukmiddelen besproken blijven worden in het kader van het jaarlijkse gesprek over het werkverdelingsplan. Andere scholen zullen de inzet van de werkdrukmiddelen niet blijven evalueren, omdat de inzet al jaren hetzelfde is en niet zal veranderen.

Meerdere scholen uit de casestudies verwachten dat de werkdruk in de toekomst zal stijgen. Hiervoor noemen zij verschillende redenen. Ten eerste het wegvallen van de NPO gelden, omdat maatregelen om de werkdruk te verlagen vaak bekostigd worden vanuit zowel de NPO gelden als de werkdrukmiddelen. Hierdoor moet bijvoorbeeld afscheid genomen worden van de conciërge of onderwijsassistenten. Ook maken medewerkers zich zorgen over toekomstige bezuinigingen in het onderwijs en een van de bestuurders mist een langetermijnvisie vanuit de politiek. Daarnaast vragen leerkrachten zich af wat het voor scholen gaat betekenen als het nieuwe kabinet de kerndoelen gaat aanpassen: "*We kijken op school niet alleen naar taal en rekenen, maar vinden juist de algehele ontwikkeling van kinderen ook belangrijk. We vragen ons af of hier straks nog ruimte voor is. Zo niet, dan zal dat invloed hebben op het werkplezier"* (Leerkracht). Daarnaast zien schoolleiders een verschuiving richting inclusief onderwijs. Dit zal naar verwachting leiden tot een hogere werkdruk, omdat leerkrachten vaak niet over de benodigde vaardigheden beschikken om les te geven binnen inclusief onderwijs. Tot slot zal het voor nog meer werkdruk zorgen als er geen oplossing voor het lerarentekort gaat komen.

Een genoemde oplossing in de casestudies die gezocht kan worden voor het stijgende werkdrukgevoel is een samenwerking tussen de Onderwijsinspectie en de Arbeidsinspectie. De inspecties zouden overuren in kaart kunnen brengen en hierop handhaven: *"Er moet gecontroleerd worden of taken binnen de vastgestelde tijd afgerond worden"* (Schoolleider). Daarnaast wordt vaker genoemd dat het prettig zou zijn als (tijdelijke) subsidies vervangen kunnen worden en door een verhoogde basisbegroting. Tot slot zien scholen mogelijkheden om meer samen te werken met scholen in de regio, of andere scholen binnen het bestuur.

Verschillende schoolleiders en bestuurders noemen expliciet het belang van duurzaamheid van de ingezette maatregelen. Om werkdruk langdurig te verlagen is het beter om in te zetten op duurzame maatregelen, zoals professionalisering van het team en daarmee schoolontwikkeling, in plaats van de kiezen voor tijdelijke, ad hoc oplossingen zoals tijdelijk extra personeel in school. Bestuurders proberen de scholen hier ook op te wijzen: "*Als bestuur geven wij ook aan: kijk uit, straks raak je het geld kwijt en dan heeft dit een werkdrukverhogen effect: dan moet je opeens met minder geld hetzelfde doen*" (Bestuurder). Door in te zetten op professionalisering van het eigen team zal dit nadelige effect minder groot zijn. Een illusie bij de werkdrukmiddelen kan zijn dat hiermee het werkdrukprobleem wordt opgelost, terwijl dat niet het doel van het beleid moet zijn: "*Je moet niet denken, er is geld, dus het is opgelost"* (Schoolleider). Bij het verlagen van werkdruk is het volgens de respondenten dus vooral van belang om in te zetten op de professionele cultuur in de school.

6. Conclusies

In dit hoofdstuk gaan we in op de belangrijkste resultaten van het onderzoek. Dat doen we aan de hand van de drie deelvragen die in het onderzoek centraal stonden: het proces in de scholen rondom het Werkdrukakkoord, de maatregelen die scholen inzetten om de werkdruk aan te pakken en het effect van die maatregelen. Daarbij blikken we terug op de afgelopen drie jaren dat dit onderzoek uitgevoerd is. We eindigen met een slotwoord waarin we een aantal succesfactoren een aandachtspunten uit dit onderzoek extraheren.

Proces rondom de keuze van maatregelen ter vermindering van werkdruk

Het Werkdrukakkoord in het primair onderwijs kwam in 2018 voor het veld niet uit de lucht vallen. In het huidige onderzoek komt naar voren dat het thema werkdruk sterk leeft op de scholen, in alle drie de metingen. Volgens sommige respondenten komt dit juist ook door het beschikbaar stellen van de werkdrukmiddelen en daarmee de aandacht die er vanuit de overheid en in de media is voor werkdruk.

Regelmatig worden op scholen gesprekken gevoerd over de werkdruk en/of de inzet van de werkdrukmiddelen. In die gesprekken gaat het op nagenoeg alle scholen over de werkdruk van groepsleerkrachten. Dit zien we in alle metingen terugkomen. Ook de werkdruk van onderwijs- of klassenassistenten en intern begeleiders wordt vaak besproken. De werkdruk van de schoolleiders komt minder vaak aan bod (op ongeveer 1 op de 3 scholen).

Ondanks dat het in de gesprekken op scholen wel gaat *over* de werkdruk van de groepsleerkrachten, blijkt dat leerkrachten niet altijd aanwezig zijn tijdens de gesprekken over de (aanpak van de) werkdruk, zo geven ze zelf aan. Waar het grootste deel van de schoolleiders vaak aanwezig is bij deze gesprekken, geldt dat voor ongeveer de helft van de leerkrachten en het onderwijsondersteunend personeel en voor maar een vierde van het overig ondersteunend personeel.

In het regulier onderwijs wijzen de schoolteams de volgende onderwerpen aan als belangrijkste oorzaken van werkdruk:

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

De bovengenoemde oorzaken zijn over de jaren heen niet gewijzigd. Dit is in tegenstelling tot het gespecialiseerd onderwijs, waar de schoolteams over de jaren heen verschillende onderwerpen als oorzaken voor werkdruk aanwijzen:

- Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen) (2022, 2023, 2024).
- Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren (2022, 2023, 2024).
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag (2022, 2023, 2024).
- Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden voor de klas) (2022).
- Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les (2023).
- Rapporten schrijven (2024).
- Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback (2024).

In alle jaren wordt de toename van zorgzwaarte onder leerlingen in de casestudies als oorzaak voor werkdruk genoemd, met als voornaamste reden de invoering van passend onderwijs. Voor leerkrachten is het bijvoorbeeld ingewikkeld om een gedifferentieerd lesaanbod te realiseren door de grote niveauverschillen binnen een klas. Het gevoel dat leerkrachten hun geringe aandacht en tijd moeten verdelen over de leerlingen draagt bij aan ervaren werkdruk. Ook is de veranderende maatschappij een oorzaak voor de werkdruk. Leerlingen starten met een andere basis op school, waardoor scholen het gevoel hebben verantwoordelijk te zijn voor een deel van de opvoeding.

Waar in de eerste twee metingen bleek dat de inzet van de middelen op nagenoeg alle scholen wordt geëvalueerd, is dat in de huidige meting een stuk minder of heeft het team daar weinig zicht op. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de werkdrukmiddelen vanaf 2024 onderdeel zijn geworden van de lumpsum. Geld dat in de lumpsum zit, is niet geoormerkt. Het budget voor werkdrukverlaging is dus minder expliciet geworden. Mogelijk verslapt hierdoor de (expliciete) aandacht voor de maatregelen om werkdruk te verlagen en zijn de maatregelen onderdeel geworden van de dagelijkse routine op een school. Ook zagen we in eerdere jaren dat een evaluatie in ongeveer de helft van de gevallen heeft geleid tot een verandering in de inzet van de middelen. In de huidige meting heeft een evaluatie in de meeste gevallen niet geleid tot een verandering in de inzet van de middelen. Dit kan enerzijds komen door de eerdergenoemde mogelijkheid dat de maatregelen voor werkdrukverlaging onderdeel zijn geworden van de dagelijkse routine en/of scholen hebben inmiddels passende maatregelen gevonden om de werkdruk te verlichten.

Bijzonder aan het Werkdrukakkoord is dat schoolteams aan zet zijn bij het formuleren van oplossingen (en daarmee ook de inzet van de middelen). Dat neemt niet weg dat daarnaast ook andere partijen waren betrokken, zoals het bestuur en de PMR. De resultaten van dit onderzoek bevestigen dit; op nagenoeg alle scholen heeft de PMR ingestemd met het bestedingsplan. De rol van het bestuur lijkt iets veranderd te zijn in de loop van de tijd. Zo is het aandeel scholen dat aangeeft volledige vrijheid te hebben gekregen van het bestuur toegenomen en het aandeel scholen dat aangeeft dat het bestuur het voorstel van de school heeft beoordeeld, afgenomen. Besturen moesten er wellicht aan wennen dat de werkdrukmiddelen rechtstreeks naar de scholen gaat. In de interviews geven bestuurders aan overwegend tevreden te zijn met hun rol, maar het wel belangrijk te vinden enige begeleiding te kunnen bieden. Schoolteams zelf zijn tevreden met hun autonomie om te beslissen waar de middelen voor ingezet worden.

Maatregelen ter vermindering van werkdruk

Vanaf het schooljaar 2018-2019 ontvangen scholen gezamenlijk een bedrag van 237,0 miljoen euro per jaar om de werkdruk aan te pakken. In schooljaar 2019/2020 was dit €333,5 miljoen, in schooljaren 2020/2021 en 2021/2022 is dit €381,8 miljoen en in schooljaar 2022/2023 is dit €333 miljoen. Vanaf 2024 geldt dat de werkdrukmiddelen zijn opgenomen in de basisbekostiging voor instellingen per leerling. De onderwerpen waar deze werkdrukmiddelen het vaakst voor worden ingezet, corresponderen deels met de onderwerpen die het vaakst als oorzaak van werkdruk worden genoemd:

- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren (2022, 2023, 2024).
- Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag (2022, 2023, 2024).
- Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les (2022, 2023, 2024).
- Klassengrootte (2022, 2023, 2024).

- Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren (2022, 2024).
- Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback (2022, 2024).
- Zorgen rondom leerachterstanden (als gevolg van corona) (2023).
- Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen) (2023).

Opvallend zijn de twee oorzaken waar enkel in 2023 middelen voor ingezet zijn. Een verklaring hiervoor kunnen de gevolgen van de coronapandemie zijn die tot en met 2022 duurde. Naar waarschijnlijkheid komt dit ook door een overlap met de NPO middelen, waarvan de inzet het doel heeft om corona gerelateerde onderwijsachterstanden in te halen. Dat wordt bevestigd omdat een groot deel van de scholen in 2022 en 2023 aangaf ook werkdrukmaatregelen in te zetten vanuit andere middelen, zoals NPO. In 2024 was dit aandeel lager, wat logisch is gezien de NPO gelden tot en met schooljaar 2024-2025 ingezet mogen worden en daarna vervallen.

Over alle jaren heen worden de middelen vooral ingezet voor extra personeel. Het blijkt dat dat in de meeste gevallen gaat om onderwijsassistenten of een vakleerkracht gym. Onderwijsassistenten ondersteunen leerkrachten in de klas door taken over te nemen, zoals het bieden van extra begeleiding van leerlingen, het nakijken van toetsen en het helpen bij lesvoorbereiding. Door taken over te nemen, wordt de werkdruk van leerkrachten verlaagd. Door de inzet van een vakleerkracht gym, heeft de groepsleerkracht tijd om tijdens de gymlessen taken uit te voeren die anders na lestijd gedaan zouden moeten worden. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om administratieve taken. Naast de besteding aan extra personeel geeft een deel van de scholen aan dat ze de werkdrukmiddelen hebben ingezet voor professionaliseringsactiviteiten. Het idee hierachter is dat professionalisering zorgt voor betere leerkrachtvaardigheden, daarmee een beter pedagogisch klimaat in de klas en daarnaast voor meer werkplezier omdat leerkrachten de mogelijkheid krijgen zichzelf verder te ontwikkelen. Op een grote meerderheid van de scholen geven de schoolteams aan dat de middelen ingezet zijn zoals gewenst. Onvoldoende personeel, onvoldoende middelen of andere redenen waren dus niet aan de orde om de werkdrukmiddelen anders in te zetten dan naar de eerste keuze van de schoolteams.

De verwachting was dat het proces rondom de werkdrukaanpak, naast de besteding van het geld, mogelijk ook zou leiden tot andere interventies om de werkdruk te verminderen. Acht op de tien respondenten gaven aan dat dit inderdaad het geval is. Zoals hierboven uitgelicht worden er ook maatregelen voor werkdrukverlaging ingezet vanuit andere middelen, zoals NPO gelden. Daarnaast worden er over de tijd heen steeds vaker maatregelen voor werkdrukverlaging ingezet die geen geld kosten en die ook als waardevol worden ervaren door het personeel. Dit gaat bijvoorbeeld om het efficiënter en effectiever inrichten van vergaderingen of het stimuleren van samenwerking tussen leerkrachten of schoolleiders (zowel binnen als tussen scholen), om onnodig dubbel werk te voorkomen.

Effecten van maatregelen ter vermindering van werkdruk

Om de effecten van het Werkdrukakkoord te onderzoeken, blikken we niet alleen terug op de jaren binnen het huidige onderzoek, maar gebruiken we ook de bevindingen uit het eerdere onderzoek van Oberon naar de werkdruk in het primair onderwijs (2019 en 2020) en de cijfers uit het jaarlijks onderzoek van TNO/CBS (2009, 2014 en 2017). Deze cijfers tonen aan dat er in 2022 op meerdere indicatoren van werkdruk een daling te zien is ten opzichte van 2020. Daarmee ligt het aantal personeelsleden dat vaak of altijd extra hard moet werken in 2022 bijna 9 procentpunt lager dan in 2017. Het lijkt er daarmee op dat het Werkdrukakkoord het gewenste positieve effect heeft, maar dat er

enige tijd overheen gaat voordat dit effect zichtbaar wordt. Het verschil in kwantitatieve taakeisen is tussen 2022 en 2023 niet veranderd, maar zien we van 2023 naar 2024 opnieuw een lichte daling op dit aspect van werkdruk.

Daarentegen is het aandeel personeelsleden dat aangeeft het werk emotioneel belastend te vinden in de afgelopen jaren in eerste instantie gedaald, van 2020 naar 2022 weer licht toegenomen, vervolgens in 2023 weer licht afgenomen en stabiel gebleven in 2024. Het is denkbaar dat deze trend de gevolgen van de coronapandemie representeert. Het aandeel personeelsleden dat aangeeft het werk moeilijk te vinden, fluctueert bijna niet over de jaren heen. Dit percentage is in 2022 weer gelijk aan het percentage in 2017 en is in 2023 en 2024 ietwat afgenomen. Op de balans uit het werkdrukmodel van TNO (oranje gedeelte figuur 2.1) waar aan de ene kant taakeisen en aan de andere kant regelmogelijkheden staan, lijkt het akkoord bij te dragen aan vermindering van de ervaren taakeisen. Daarbij is het aantal regelmogelijkheden in 2024 iets toegenomen ten opzichte van 2017.

In het onderzoek is ook direct bij onderwijspersoneel gepeild wat zij als effect van de maatregelen hebben ervaren. Daarbij is zowel het gepercipieerde effect op de werkdruk op hun school als geheel (dus ook die van collega's) in kaart gebracht als het gepercipieerde effect op hun eigen werkdruk. De meerderheid van de personeelsleden in het primair onderwijs is van mening dat de werkdruk op hun school (enigszins) is gedaald. In 2023 en 2024 is dit aandeel substantieel groter dan in 2022. In alle metingen melden respondenten uit het regulier basisonderwijs vaker dat de werkdruk op hun school is gedaald dan die uit het gespecialiseerd onderwijs. Ook respondenten van scholen in de overige gemeenten melden vaker dat de werkdruk op school is gedaald dan van scholen in de G4 en in de G40.

Wanneer we kijken naar de effecten van de gehanteerde aanpak op de eigen werkdruk, zien we dat leerkrachten het vaakst aangeven dat hun werkdruk (enigszins) is gedaald. De overige functiegroepen geven het vaakst aan dat hun werkdruk gelijk is gebleven. Gezien scholen aangeven dat de maatregelen met name ingezet worden om de werkdruk van leerkrachten te verlagen en ook het grootste deel van het budget gaat naar verlaging van de werkdruk van leerkrachten, is het een logisch gevolg dat leerkrachten het meeste effect op hun werkdruk ervaren.

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

Tot slot

Al met al lijkt het Werkdrukakkoord positieve effecten te hebben op verschillende aspecten van werkdruk. Belangrijk is om deze in het licht te bekijken van maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de invoering van passend onderwijs, de verschuiving richting inclusief onderwijs en het personeelstekort. Geen daling op bepaalde aspecten van werkdruk, is niet per definitie negatief: mogelijk was de werkdruk nog hoger geweest zonder het beschikbaar stellen van de werkdrukmiddelen.

Tot slot gaan we in op de succesfactoren van het werkdrukakkoord en blikken we gepaard daarmee vooruit naar de toekomst.

Een belangrijke succesfactor van het werkdrukakkoord is dat de schoolteams aan zet zijn bij het bepalen van de inzet van de werkdrukmiddelen. Hierdoor voelen medewerkers zich eigenaar over het proces, wat volgens henzelf alleen al resulteert in een afname in ervaren werkdruk. Als we kijken naar het werkdrukmodel van TNO lijkt deze factor dus onderdeel te zijn van de autonomie van scholen en dus de regelmogelijkheden, wat op de balans tegenover de taakeisen staat.

Het tijdelijke karakter van bepaalde middelen maakt duidelijk dat er vanaf het begin nagedacht dient te worden over de duurzame inzetbaarheid van de maatregelen die vanuit die middelen bekostigd worden. Zo hebben we in dit onderzoek gezien dat verschillende werkdrukverlagende maatregelen (deels) vanuit NPO gelden zijn bekostigd. Dit is problematisch omdat deze middelen wegvallen. Hierdoor kan een 'boemerang'-effect optreden: de werkdruk wordt (tijdelijk) hoger door het stoppen van deze maatregelen. Een voorbeeld van duurzame inzetbaarheid is investeren in professionalisering van het eigen personeel, in plaats van het aannemen van extra personeel, waarvoor onzeker is of zij behouden kunnen blijven. Ook over de werkdrukmiddelen bestond in eerdere jaren onzekerheid over de beschikbaarheid van deze middelen in toekomstige jaren. Hierdoor vonden scholen het moeilijk om continuïteit in de ingezette maatregelen te waarborgen. Helpend hierbij is dat de werkdrukmiddelen inmiddels een structureel karakter hebben. Nu de gelden onderdeel zijn geworden van de lumpsum, is er meer zekerheid om de ingezette maatregelen te continueren.

Om passende werkdrukverlagende maatregelen te kiezen voor de school, is het belangrijk dat het gesprek op scholen gevoerd wordt: zowel over oorzaken van de werkdruk als over potentiële maatregelen. Het gesprek over werkdruk en een evaluatie van de ingezette maatregelen lijkt steeds minder vaak op scholen plaats te vinden, terwijl dit wel een belangrijke factor is om de middelen op een passende manier in te zetten en dus de werkdruk te verlagen. Hier zou dus expliciet aandacht naar uit moeten gaan. Belangrijk daarbij is af te wegen hoe er over werkdruk gesproken wordt. Dat begint bij de politiek en de media. De term 'werkdruk' kan een negatief beeld creëren, waardoor men het idee heeft werkdruk te moeten ervaren. Er zou daarom meer nadruk moeten komen op 'werkplezier': hoe kan je gezamenlijk het werk zo inrichten dat iedereen er plezier en voldoening uithaalt?

Bijlage 1: Methodologie

De vragenlijst is uitgezet onder 1.571 scholen en in totaal hebben 355 scholen gereageerd. Het responspercentage bedraagt daarmee op schoolniveau 23%. In totaal hebben 1.789 personen deelgenomen. Gemiddeld 3 personen per school. Op 130 scholen heeft slechts één persoon de vragenlijst ingevuld. In de meeste gevallen (111 van de 130 scholen) was dit de schoolleider. Het maximaal aantal personen dat heeft meegedaan per school was 26.

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

Tabel B1.1 Respons scholen naar onderwijstype

	Populatie	Respons
Boa	85,7%	69,3%
Sbao/so/vso	14,3%	30,7%

Tabel B1.2 Respons scholen naar provincie

	Populatie	Respons
Drenthe	3,9%	2,8%
Flevoland	2,8%	3,1%
Friesland	5,7%	3,1%
Gelderland	13,8%	14,4%
Groningen	4,1%	3,7%
Limburg	5,6%	5,9%
Noord-Brabant	13,2%	12,7%
Noord-Holland	14,1%	13,8%
Overijssel	7,9%	9,9%
Utrecht	7,5%	11,0%
Zeeland	3,1%	2,3%
Zuid-Holland	18,2%	17,5%

Tabel B1.3 Respons scholen naar gemeentegrootte

	Populatie	Respons
G4	10,4%	8,7%
G40	26,1%	31,3%
Overige	63,5%	60,0%

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

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

Tabel B1.5 Respons bao-scholen naar schoolgewicht

	Populatie	Respons
Laag schoolgewicht	60%	63,0%
Midden schoolgewicht	30%	29,3%
Hoog schoolgewicht	10%	7,7%

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

Tabel B1.6 Respons personen naar leeftijd

	Populatie	Respons
Jonger dan 24 jaar	6,5%	3,6%
25 t/m 34 jaar	22,9%	20,5%
35 t/m 44 jaar	26,7%	28,4%
45 t/m 54 jaar	20,9%	24,3%
55 t/m 74 jaar	23,0%	23,2%

Tabel B1.7 Respons personen naar functie

	Populatie	Respons
Schoolleider	4,7%	15,1%
Leerkracht	69,1%	58,1%
Overig	26,2%	26,8%

Tabel B1.8 Weegfactor

	Aantal in sample	Percentage in sample	Aantal in populatie	Percentage in populatie	Weegfactor	Gewogen cases
BAO Schoolleider	200	11,2%	7.513	4,0%	0,36	71,80
BAO Leerkracht	722	40,4%	110.125	58,8%	1,46	1052,52
BAO Overig	182	10,2%	32.998	17,6%	1,73	315,38
GO Schoolleider	70	3,9%	1.303	0,7%	0,18	12,45
GO Leerkracht	318	17,8%	19.032	10,2%	0,57	181,90
GO Overig	297	16,6%	16.212	8,7%	0,52	154,94
Totaal	**1.789**		**187.183**			

In de enquête konden schoolleiders aangeven of zij wilden deelnemen aan de casestudies. Uit de 46 aangemelde scholen hebben we tien scholen geselecteerd op basis van zoveel mogelijk variatie op de volgende kenmerken (zie Tabel B1.9):

- Algemene score op ervaren werkdruk (op basis van enquête)
- De grootte van de gemeente (G4, G40 overig)
- Het totale leerlingaantal
- Type onderwijs (bao/Sbao/so/vso)

Met betrekking tot het type onderwijs, is minder variatie gerealiseerd dan beoogd. Verschillende so en sbo scholen zijn benaderd, maar geen van deze scholen kon de organisatie voor gesprekken voor dit onderzoek rond krijgen. Daarom is er uiteindelijk voor gekozen om twee extra vso-scholen te betrekken, zodat alsnog 10 casestudies uitgevoerd konden worden.

Tabel B1.9 Kenmerken geselecteerde cases

	Werkdruk-score	Gemeente cat	**Leerlingaantal**	**Type onderwijs**
School 1	3,33	G40	161	bo
School 2	3,00	G4	197	bo
School 3	2,56	Overig	202	bo
School 4	2,78	G4	217	bo
School 5	3	Overig	223	bo
School 6	2,67	G40	200	bo
School 7	2,84	Overig	99	bo
School 8	2,67	Overig	97	vso
School 9	3	G40	25	vso
School 10	3,17	G40	201	vso

Ter voorbereiding op de interviews hebben we de schoolgidsen doorgenomen. In totaal zijn verschillende medewerkers van tien scholen geïnterviewd (zie Tabel B1.10), waarvan bij één school alleen de schoolleider heeft deelgenomen aan een online gesprek. De schoolleider van deze school kon na het geven van toestemming van deelname, toch geen leerkrachten en (onderwijs)ondersteunend personeel vinden die bereid waren om deel te nemen aan een interview. Bij een schoolbezoek aan één school bleek dat de schoolleider kort daarvoor met ziekteverlof was gegaan, en was deelname aan het onderzoek niet bekend bij andere medewerkers. Uiteindelijk hebben we op deze school toch nog een leerkracht en een leraarondersteuner geïnterviewd. In totaal zijn acht bestuurders gesproken.

Tabel B1.10 Type respondenten per school

	Schoolleiding	Leerkracht	Onderwijsassistent/ leerkracht - ondersteuner	IB-er	Bestuurder
School 1	1	5	1	1	1
School 2	1	5	3		1
School 3	1	6			1
School 4	1	5		1	1
School 5	1	3	2		1
School 6	1	2	1	1	1
School 7		1	1		
School 8	1	5	4	1	1
School 9	1				
School 10	1	3	2		1
Totaal	**9**	**32**	**14**	**4**	**8**

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

Bijlage 2: Regressie analyses

Tabel B2.1 Relatie tussen Kwantitatieve taakeisen en achtergrondkenmerken

	B	SE	Beta
Leeftijd	0,01	0,014	0,025
Schoolleider	-0,20	0,446	-0,071
Onderwijsondersteunend personeel	-0,56***	0,148	-0,352
Overig ondersteunend personeel	-0,53***	0,178	-0,188
Werktijdfactor	0,82	0,464	0,294
Werktijdfactor^2	-0,43	0,322	-0,214
Schoolleider * werktijdfactor	0,46	0,502	0,149
Onderwijsondersteunend personeel * werktijdfactor	0,53*	0,229	0,211
Overig ondersteunend personeel * werktijdfactor	0,23	0,289	0,047
Achterstandsscore	2,97	1,725	0,086
Constante	2,23	0,17	
Adj. R^2	0,08		

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

Tabel B2.2 Relatie tussen emotionele belasting en achtergrondkenmerken

	B	SE	Beta
Leeftijd	0,01	0,013	0,011
Schoolleider	0,28	0,408	0,113
Onderwijsondersteunend personeel	-0,08	0,136	-0,052
Overig ondersteunend personeel	-0,52***	0,163	-0,202
Werktijdfactor	0,47	0,424	0,184
Werktijdfactor^2	-0,13	0,294	-0,069
Schoolleider * werktijdfactor	-0,35	0,460	-0,123
Onderwijsondersteunend personeel * werktijdfactor	-0,19	0,210	-0,081
Overig ondersteunend personeel * werktijdfactor	0,07	0,264	0,017
Achterstandsscore	0,78	1,578	0,013
Constante	1,84	0,16	
Adj. R^2	0,07		

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

Tabel B2.3 Relatie tussen moeilijkheidsgraad en achtergrondkenmerken

	B	SE	Beta
Leeftijd	0,03***	0,012	0,069
Schoolleider	-0,10	0,396	-0,042
Onderwijsondersteunend personeel	-0,44***	0,132	-0,309
Overig ondersteunend personeel	-0,46***	0,158	-0,183
Werktijdfactor	0,75	0,411	0,306
Werktijdfactor^2	-0,43	0,285	-0,243
Schoolleider * werktijdfactor	0,20	0,446	0,072
Onderwijsondersteunend personeel * werktijdfactor	0,42*	0,203	0,190
Overig ondersteunend personeel * werktijdfactor	-0,09	0,256	-0,021
Achterstandsscore	-1,26	1,531	-0,021
Constante	2,84	0,15	
Adj. R^2	0,07		

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

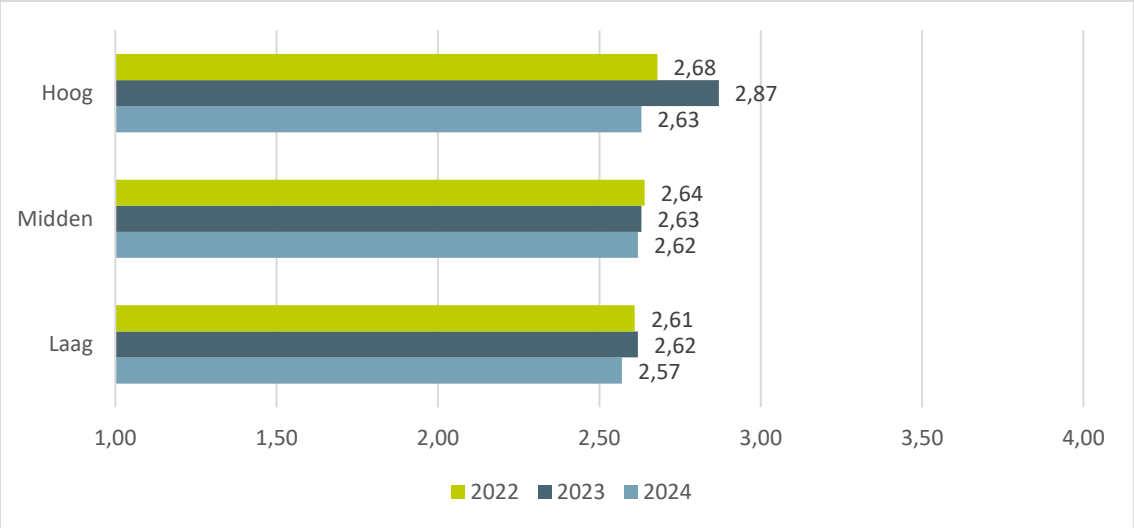
Tabel B2.4 Relatie tussen regelmogelijkheden en achtergrondkenmerken

	B	SE	Beta
Leeftijd	-0,001	0,008	-0,002
Schoolleider	-0,45	0,257	-0,286
Onderwijsondersteunend personeel	0,05	0,086	0,056
Overig ondersteunend personeel	-0,48***	0,103	-0,298
Werktijdfactor	-0,03	0,267	-0,018
Werktijdfactor^2	-0,03	0,185	-0,026
Schoolleider * werktijdfactor	0,17	0,289	0,096
Onderwijsondersteunend personeel * werktijdfactor	-0,09	0,132	-0,065
Overig ondersteunend personeel * werktijdfactor	0,33	0,166	0,118
Achterstandsscore	0,33	0,994	0,008
Constante	1,87	0,097	
Adj. R^2	0,07		

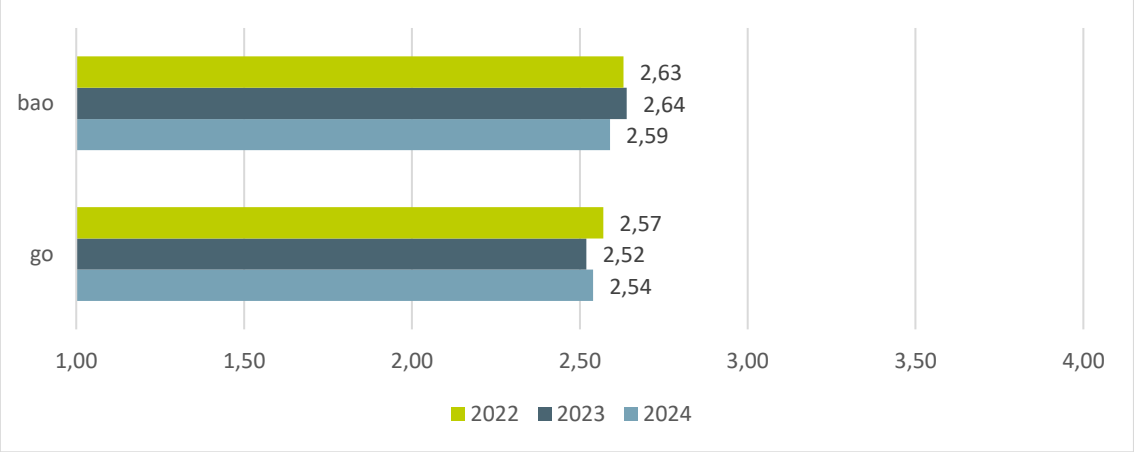
*p < .05; ** p < .01; *** p < .005

Bijlage 3: Aanvullende tabellen en figuren

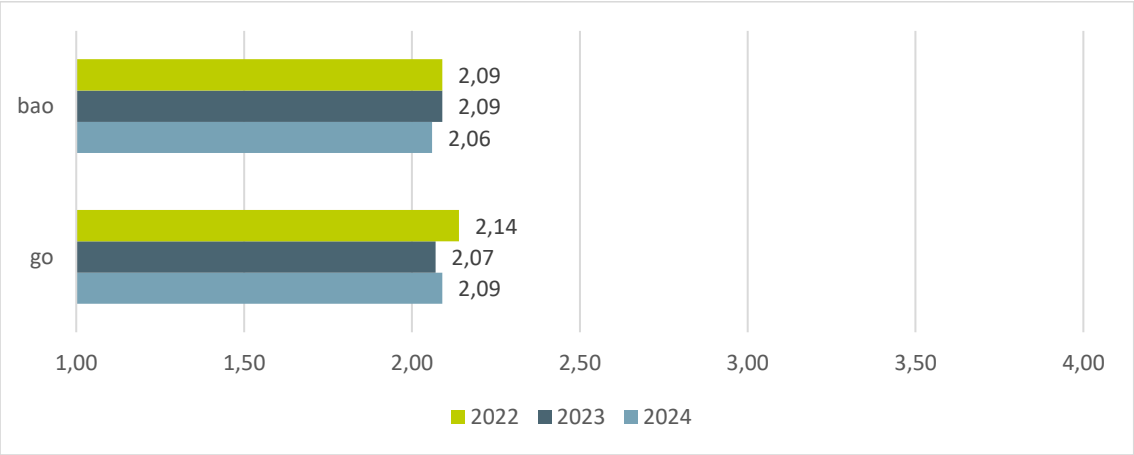
Figuur B3.1 Kwantitatieve taakeisen over de jaren heen uitgesplitst naar achterstandsscore categorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



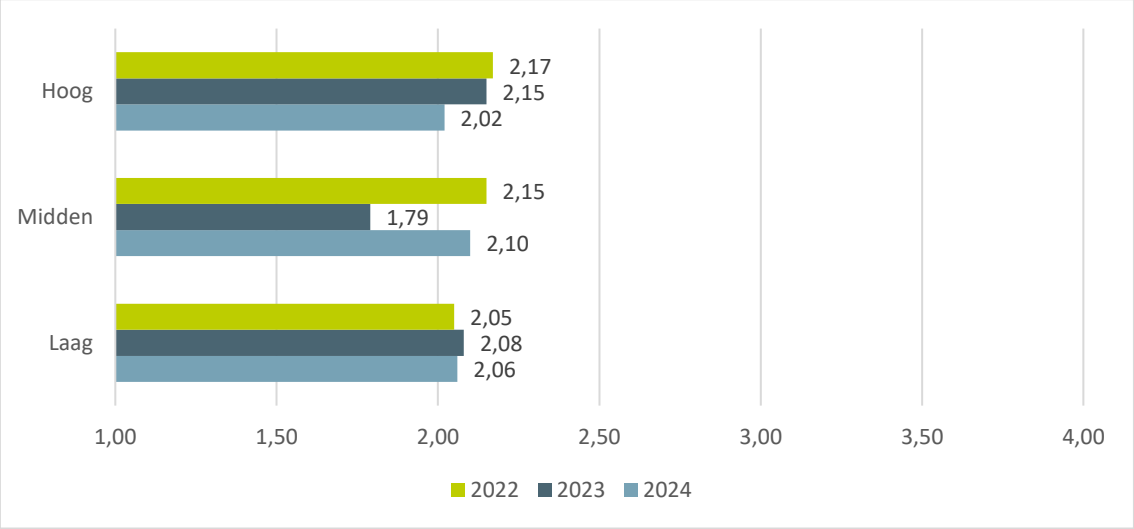
Figuur B3.2 Kwantitatieve taakeisen over de jaren heen uitgesplitst naar onderwijstype: 1 = nooit, 4 = altijd.



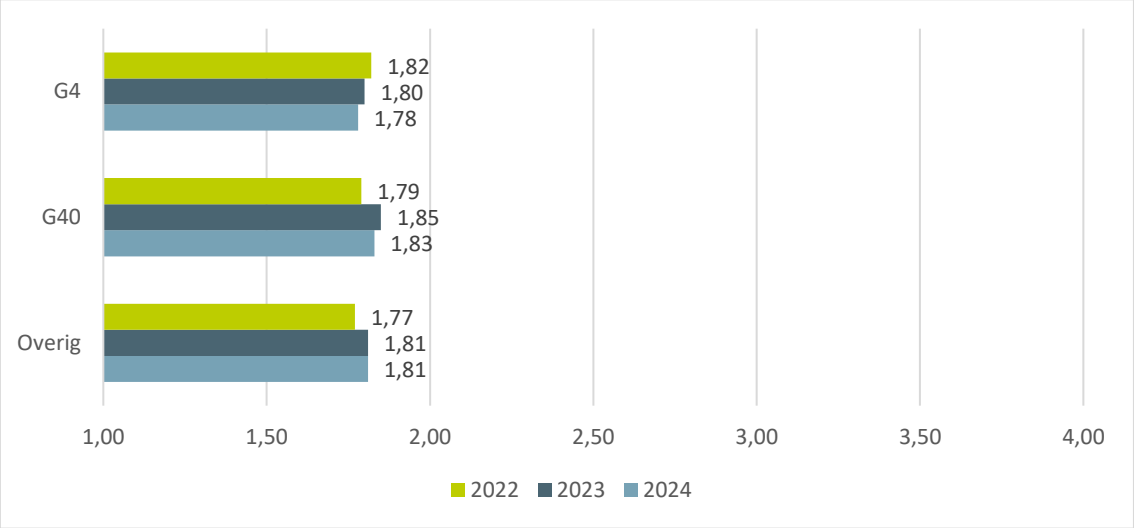
Figuur B3.3 Emotionele belasting over de jaren heen uitgesplitst naar onderwijstype: 1 = nooit, 4 = altijd.



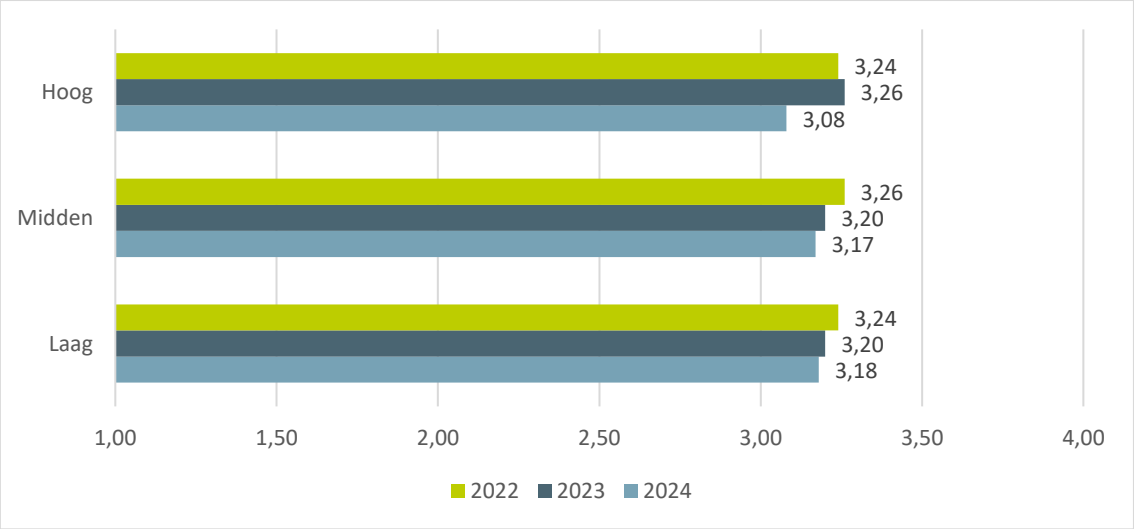
Figuur B3.4 Emotionele belasting over de jaren heen uitgesplitst naar achterstandsscore categorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



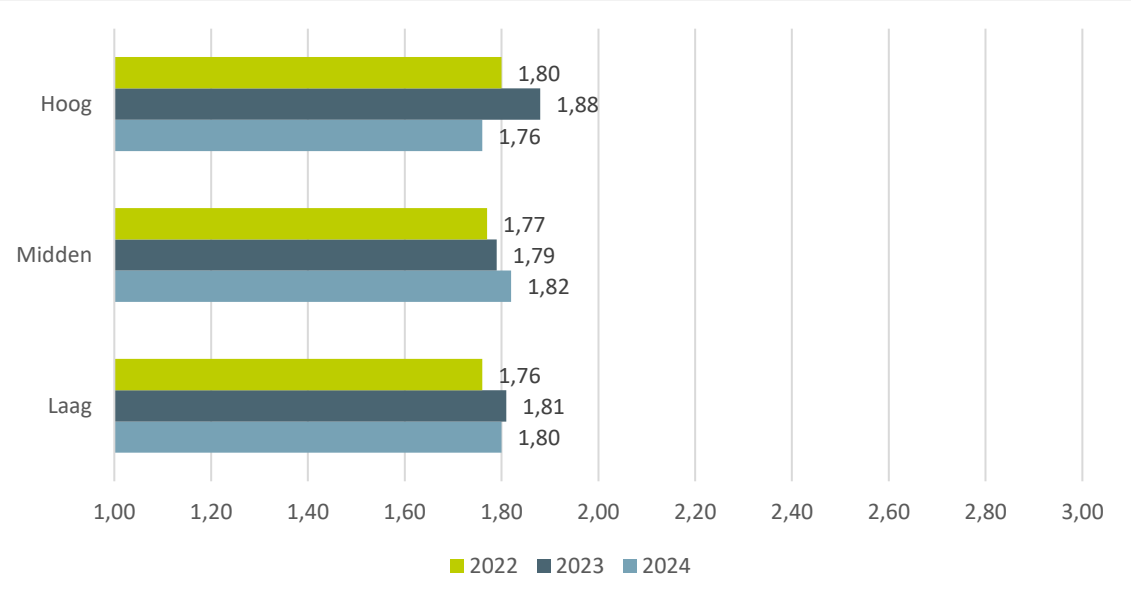
Figuur B3.5 Moeilijkheidsgraad over de jaren heen uitgesplitst naar gemeentecategorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



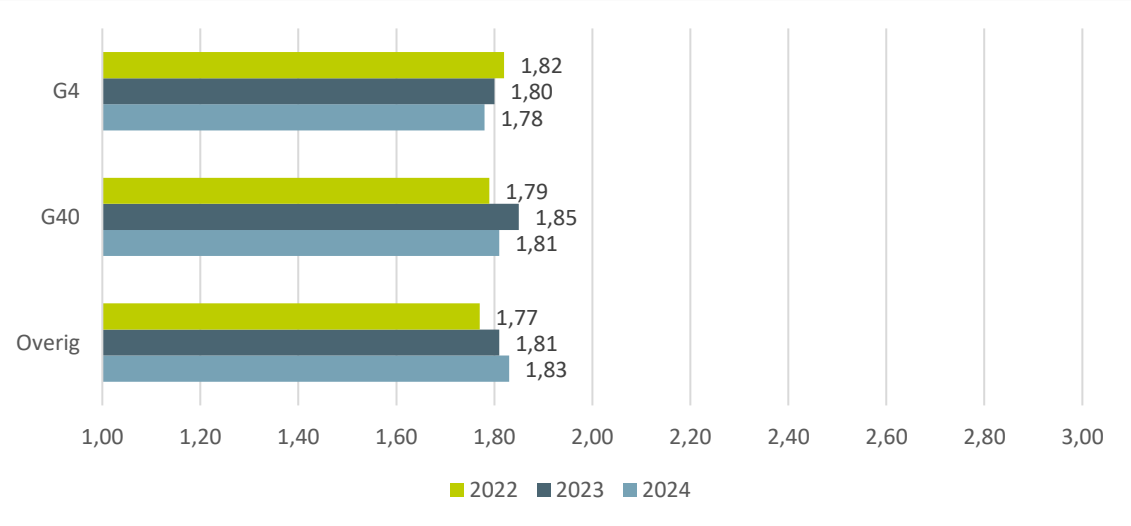
Figuur B3.6 Moeilijkheidsgraad over de jaren heen uitgesplitst naar achterstandsscore categorie: 1 = nooit, 4 = altijd.



Figuur B3.7 Regelmogelijkheden over de jaren heen uitgesplitst naar achterstandsscore categorie: 1 = nooit, 3 = altijd.



Figuur B3.8 Regelmogelijkheden over de jaren heen uitgesplitst naar gemeente categorie: 1 = nooit, 3 = altijd.



Tabel B3.1 Oorzaken van werkdruk in 2024, uitgesplitst naar onderwijstype.

	bao	go
Het wisselen tussen online, fysiek en hybride lesgeven (als gevolg van corona)	4,0%	1,4%
Zorgen rondom leerachterstanden (als gevolg van corona)	20,0%	11,4%
Organisatie en administratie rondom besmettingen, quarantaineregelingen en afwezigheid van leerlingen en personeel (a...	6,5%	5,7%
Overleg/gesprekken met ouders over (corona)maatregelen	11,0%	8,6%
Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegd...	32,0%	35,7%
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	48,5%	35,7%
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	55,0%	57,1%
Klassengrootte	35,0%	22,9%
Groepsplannen/handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	50,5%	58,6%
Rapporten schrijven	28,0%	44,3%
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/feedback	39,0%	44,3%
Communicatie met ouders	31,0%	28,6%
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten	18,0%	20,0%
Overdracht naar nieuwe groep	6,0%	10,0%
ICT voorzieningen	9,5%	22,9%
Eenduidigheid van teamafspraken	18,5%	30,0%
Begeleiding nieuwe collega's en invallers	18,0%	37,1%
Vergaderen	23,5%	37,1%
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	47,0%	38,6%
Lessen voorbereiden	23,5%	27,1%
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, paasontbijt, avondvierdaagse)	25,5%	24,3%
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	15,0%	12,9%
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	28,5%	32,9%
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	19,0%	24,3%
Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	45,0%	64,3%
Verantwoording (intern en extern)	35,5%	32,9%
Contact met externe(n) (partijen)	13,5%	20,0%
Anders	7,0%	7,1%
Totaal aantal respondenten	**72**	**12**

Bijlage 4: Enquête

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

Deel 1: Achtergrondkenmerken

1. Wat is uw functie op deze school?

[] Administratief medewerker
[] Ambulant begeleider
[] Behandelaar (bijvoorbeeld logopedist of orthopedagoog)
[] Conciërge
[] Directie (bv. schooldirecteur, adjunct-directeur, locatieleider)
[] Docent VSO
[] ICT'er
[] Intern begeleider
[] Leerkracht onderbouw
[] Leerkracht middenbouw
[] Leerkracht bovenbouw
[] Leraarondersteuner
[] Onderwijsassistent/Klassenassistent
[] Psycholoog
[] Remedial Teacher
[] Schoolleiding
[] Schoolopleider
[] Stagecoördinator
[] Stagiair(e)
[] Vakleerkracht voor het vak: _____
[] Zorgcoördinator
[] Anders, namelijk: _____

2. Wat is uw arbeidsrelatie met deze school?

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

3. Wat is uw werktijdfactor?

_____

4. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?

[] Jonger dan 25 jaar
[] 25 t/m 34 jaar
[] 45 t/m 54 jaar
[] 55 jaar of ouder

Deel 2: Ervaren werkdruk

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

	Ja, regelmatig	**Ja, soms**	**Nee**
Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?	()	()	()
Bepaalt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden?	()	()	()
Kunt u zelf uw werktempo regelen?	()	()	()
Moet u in uw werk zelf oplossingen bedenken om bepaalde dingen te doen?	()	()	()
Kunt u verlof opnemen wanneer u dat wilt?	()	()	()
Kunt u zelf bepalen op welke tijden u werkt?	()	()	()

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

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

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

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

[] Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les
[] Lessen voorbereiden
[] Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, paasontbijt, avondvierdaagse)
[] Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)
[] Onderwijsontwikkeling/vernieuwing
[] Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen
[] Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)
[] Verantwoording (intern en extern)
[] Contact met externe(n) (partijen)
[] Anders, namelijk:: _____
[] Geen van bovenstaande

Deel 3: Proces werkdrukaanpak

8. Is op uw school de inzet van de werkdrukmiddelen in het schooljaar 2021-2022 geëvalueerd?
[] Nee
[] Ja, daarna (voor schooljaar 2020-2021) is de inzet van de middelen hetzelfde gebleven
[] Ja, daarna (voor schooljaar 2020-2021) is de inzet van de middelen veranderd ten opzichte van vorig schooljaar
[] Weet ik niet

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.

9. Hoe is in het schooljaar 2021-2022 over de inzet van de middelen uit het werkdrukakkoord besloten?
[] Dat deden we los van het werkverdelingsplan voor 2020-2021
[] Dat deden we binnen het kader van het werkverdelingsplan 2020-2021
[] Anders, namelijk: _____

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.

10: Welke van de volgende onderwerpen zijn op uw school aangemerkt als oorzaken van werkdruk? En voor welke oorzaken zijn de middelen uit het werkdrukakkoord in het schooljaar 2022-2023 ingezet om de werkdruk aan te pakken?
Zijn er andere oorzaken van werkdruk voor de verschillende functies op uw school aangemerkt? Dan kunt u dat toelichten bij de categorie 'Anders, namelijk…'.
Anders kiest u hier voor de optie "niet van toepassing"

	Als oorzaak genoemd	**Werkdrukmiddelen aan besteed in 2022-2023**	**n.v.t.**
Het wisselen tussen online, fysiek en hybride lesgeven (als gevolg van corona	[]	[]	[]
Zorgen rondom leerachterstanden (als gevolg van corona)	[]	[]	[]
Organisatie en administratie rondom besmettingen, quarantaineregelingen en afwezigheid van leerlingen en personeel (als gevolg van corona)	[]	[]	[]
Overleg/gesprekken met ouders over (corona)maatregelen	[]	[]	[]
Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden op een groep e.d.)			
Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van **leren**	[]	[]	[]

Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van **gedrag**	[]	[]	[]
Klassengrootte	[]	[]	[]
Groepsplannen/handelingsplannen/ ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	[]	[]	[]
Rapporten schrijven	[]	[]	[]
Toetsen/toetsadministratie/nakijken/ feedback	[]	[]	[]
Communicatie met ouders	[]	[]	[]
Overdracht en afstemming duo-leerkrachten	[]	[]	[]
Overdracht naar nieuwe groep	[]	[]	[]
ICT voorzieningen	[]	[]	[]
Eenduidigheid van teamafspraken	[]	[]	[]
Begeleiding nieuwe collega's, invallers en stagiaires	[]	[]	[]
Vergaderen	[]	[]	[]
Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les	[]	[]	[]
Lessen voorbereiden	[]	[]	[]
Organiseren van activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, paasontbijt, avondvierdaagse)	[]	[]	[]
Organiseren van activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, schooltuin)	[]	[]	[]
Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	[]	[]	[]
Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen	[]	[]	[]
Ziekteverzuim leerkrachten (vervanging regelen, groepen verdelen, taken overnemen)	[]	[]	[]
Verantwoording (intern en extern)	[]	[]	[]
Contact met externe(n) (partijen)	[]	[]	[]
Anders, namelijk: _____	[]	[]	[]

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.

11. Waaraan zijn de werkdrukmiddelen op uw school in dit schooljaar (2022-2023) besteed?

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

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.

12. U heeft zojuist aangegeven waar u de werkdrukmiddelen dit schooljaar (2022-2023) voor heeft ingezet. Was dit ook de eerste keuze die u met uw personeel was overeengekomen?

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

_____

13. Heeft de PMR ingestemd met het bestedingsplan?

[] Ja
[] Nee

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.

14. We zijn benieuwd hoe het beschikbare budget de werkdrukmiddelen van dit schooljaar (2022-2023) (ongeveer) verdeeld is over de verschillende doelgroepen. Kunt u hieronder een inschatting maken in percentages van een verdeling over de verschillende functiegroepen?

Let erop dat het totaal optelt tot 100%

[] Budget voor bestrijding werkdruk van schoolleiding:: _____
[] Budget voor bestrijding werkdruk van leerkrachten:: _____
[] Budget voor bestrijding werkdruk van onderwijsondersteunend personeel::
_____
[] Weet ik niet

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

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

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.

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

	Werkdruk van deze personeelsleden is besproken	**Werkdruk van deze personeelsleden is niet besproken**	**Ik weet het niet**	**Niet van toepassing**
Groepsleerkrachten	[]	[]	[]	[]
Vakleerkrachten	[]	[]	[]	[]
Schoolleiding	[]	[]	[]	[]
Onderwijsassistent(en)/Klassenassistent(en)	[]	[]	[]	[]
Conciërge(s)	[]	[]	[]	[]
Intern begeleider(s)	[]	[]	[]	[]
Administratief medewerker(s)	[]	[]	[]	[]
Ambulant begeleider(s)	[]	[]	[]	[]
Behandelaar(s) (bijvoorbeeld logopedist of orthopedagoog)	[]	[]	[]	[]
Remedial Teacher(s)	[]	[]	[]	[]
Stagiaire(s)	[]	[]	[]	[]
Stagebegeleider(s)	[]	[]	[]	[]
Anders, namelijk: _____	[]	[]	[]	[]

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

Geef aan welke omschrijving het best past bij uw situatie (schooljaar 2022-2023).

[] Het bestuur heeft vooral kaders en criteria aangegeven waarmee ons team rekening moest houden.

[] Het bestuur heeft vooral geen eisen gesteld maar heeft het voorstel van ons team beoordeeld.
[] Het bestuur heeft ons team volledige vrijheid gegeven.
[] Het bestuur heeft voor (een deel van) de werkdrukmiddelen de bestemming bepaald.
[] Anders, namelijk:: _____

Deel 4: Invloed van de werkdrukaanpak

18. Het schoolteam heeft een proces doorlopen om tot een goede besteding van de werkdrukmiddelen te komen. Heeft dit proces geleid tot andere maatregelen om de werkdruk te verlagen?
Meerdere antwoorden mogelijk
[] Ja, maatregelen die gefinancierd zijn met andere middelen (bijv. NPO gelden)
[] Ja, maatregelen die geen geld kosten (bijv. teamafspraken)
[] Nee
[] Weet ik niet

19. Heeft u de indruk dat de aanpak de werkdruk op uw school heeft beïnvloed?
[] Ja, de werkdruk op mijn school is door de aanpak sterk gedaald
[] Ja, de werkdruk op mijn school is door de aanpak enigszins gedaald
[] Nee, de werkdruk op mijn school is door de aanpak gelijk gebleven
[] Nee, de werkdruk op mijn school is door de aanpak enigszins gestegen
[] Nee, de werkdruk op mijn school is door de aanpak sterk gestegen
[] Weet ik niet

Tonen als bij v20 'nee' in is gevuld.
20. Kunt u toelichten waarom de aanpak de werkdruk op uw school niet heeft verminderd?
_____

21. Heeft u de indruk dat de aanpak uw eigen werkdruk heeft beïnvloed?
[] Ja, mijn werkdruk is door de aanpak sterk gedaald
[] Ja, mijn werkdruk is door de aanpak enigszins gedaald
[] Nee, mijn werkdruk is door de aanpak gelijk gebleven
[] Nee, mijn werkdruk is door de aanpak enigszins gestegen
[] Nee, mijn werkdruk is door de aanpak sterk gestegen
[] Weet ik niet

Tonen als bij v21 'nee' in is gevuld.
22. Kunt u toelichten waarom de aanpak uw eigen werkdruk niet heeft verminderd?
_____

Deel 5: Afsluiting

Tonen als bij v1 'Schoolleiding' in is gevuld.
23. Mogen wij u benaderen voor medewerking aan een paar vervolginterviews (met schoolleiding en enkele teamleden) over werkdruk in dit najaar?
[] Ja, daarvoor kunnen jullie me bereiken op dit e-mailadres:: _____
[] Nee

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

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

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

Bijlage 5: Interviewleidraad schoolteams en schoolbestuur

Itemlijst schoolleiders, ondersteunend personeel en leerkrachten
(dikgedrukte vragen zijn alleen aan schoolleiders gesteld)

ALGEMEEN

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

WERKDRUK & OORZAKEN

3. Wat verstaat u onder werkdruk? (gaat het om veel uren werken, om emotioneel belastend werk, continue aandacht/drukte, etc.?)
    - Voor uzelf?
    - Hier op school?

4. In welke mate speelt werkdruk hier op school op dit moment? En voordat werkdrukmiddelen beschikbaar kwamen?

5. Waar komt de huidige werkdruk vooral vandaan (voorbeeld ICT voorzieningen genoemd door overig op, wat is dat bijv.?)?

    - Doorvragen op oorzaken: uit de enquête bleek dat op jullie school……..werden genoemd als oorzaken van de ervaren werkdruk, voor wie (leraar, ib-er, schoolleider) levert dat welke vorm van werkdruk op? In hoeverre speelt het lerarentekort een rol bij de oorzaken van werkdruk?

6. Zijn de oorzaken van werkdruk veranderd door de tijd heen? Welke factoren spelen daar een rol bij?

AANPAK: INHOUD & PROCES

7. Voeren jullie een gesprek over de werkdruk en de inzet van de werkdrukmiddelen? Met wie en waarom deze functies? En hoe vaak wordt dit gesprek gevoerd en in welke vorm?

8. Welke rol heeft de schoolleider rond de inzet van de middelen?

9. Welke plannen, oplossingen en doelen hebben jullie bedacht bij het verlagen van de werkdruk?
    - Is ook naar oplossingen gezocht die geen geld kosten? Welke?

10. **Hoe is/wordt gezorgd voor draagvlak voor de plannen en oplossingen?**

11. **Hoe is deze keuze voor de aanpak tot stand gekomen (motieven daarvoor)? Speelden bij de keuze externe factoren als krapte op de arbeidsmarkt, Covid-19, NPO, krimp, regionale afspraken nog een rol?**

12. Op welke medewerkers is de aanpak voor het verlagen van de werkdruk (voornamelijk) gericht?

    - M.n. is ook naar de werkdruk van de schoolleiding gekeken? En van anderen binnen de school (IB, conciërge, onderwijsassistenten)?

13. Evalueren jullie de inzet van de werkdrukmiddelen? Zo ja, hoe evalueren jullie en hoe vaak?

- Heeft het gesprek over werkdrukmiddelen (na evaluatie) geleid tot andere ideeën om werkdruk te verlagen?

14. Is de inzet van de middelen over de jaren heen veranderd? Waarom?

15. Wat is de rol van het bestuur bij de inzet van de middelen? Geven ze kaders, criteria mee, tips? Zo ja, voorbeelden? Wat is/was de mate van ervaren vrijheid?

16. Hebben jullie een bestedingsplan gemaakt? Hebben jullie / heeft u de inzet van werkdrukmiddelen besproken als onderdeel van het werkverdelingsplan?

UITVOERING & OPBRENGST

17. Zijn de plannen uitsluitend gerealiseerd met de werkdrukmiddelen (of bijv. ondersteunend personeel ingezet vanuit de NPO gelden)?'

- **Wanneer er ook plannen zijn ingezet vanuit de NPO gelden: hoe ziet dit eruit wanneer deze middelen straks aflopen (na schooljaar 2024-2025)?**

18. Zijn er nog plannen t.a.v. de vermindering van werkdruk niet doorgegaan die jullie graag hadden gewild? Welke en waarom (implementatie en knelpunten)?

19. Heeft de gekozen aanpak volgens u geleid tot werkdrukvermindering (op werkdruk/werkstress, tijd/ruimte die leraren/schoolleiders/ander personeel hebben)? Welke maatregelen hadden het meest effect?

20. Heeft het beschikbaar stellen van werkdrukmiddelen andere niet-beoogde effecten gehad?

21. Wat zijn succesfactoren/knelpunten bij het terugdringen van werkdruk/werkstress op jullie school en waarom (tevredenheid)?

TOEKOMST

22. Hoe zijn jullie van plan om de inzet van de werkdrukmiddelen in de komende jaren aan te pakken?

- Blijven jullie evalueren? Kunnen er (jaarlijks) wijzigingen plaatsvinden of staat de inzet op een gegeven moment vast?

23. Verwacht je nog veranderingen in de toekomst waardoor de ervaren werkdruk zal veranderen (toenemen/afnemen)?

24. Andere relevante bevindingen?

Itemlijst schoolbestuurders

WERKDRUK & OORZAKEN

1. Wat verstaat u onder werkdruk?

2. In welke mate speelt de werkdruk op de scholen die bij uw bestuur zijn aangesloten? En voordat werkdrukmiddelen beschikbaar kwamen?
   Heeft het bestuur daar zicht op? Voerde het bestuur daar reeds beleid op? Zo ja, welk beleid?

3. Waar komt de huidige werkdruk vooral vandaan op de eigen scholen (oorzaken)?

AANPAK: INHOUD & PROCES

4. Welke maatregelen zijn er op bestuursniveau genomen om de werkdruk te verlagen?

5. Hoe is het bestuur betrokken bij de besteding van de werkdrukmiddelen op de eigen scholen?
   Voorbeeld specifieke school (alleen financiële kaders stellen, wat dan/hoe dan; meedenken met oplossingen, hoe dan; is bestuur reactief alleen reageren op voorstellen, e.d.?)
   Wat vindt u van de rol van de teams in de beslissing over de verdeling van middelen en de manier van verantwoording (in jaar/bestuursverslag)?

6. Is ook naar de werkdruk van de schoolleider gekeken? En van anderen binnen de school (IB, conciërge, onderwijsassistenten)?

7. Aan welke maatregelen ter vermindering van werkdruk wordt het beschikbare geld besteed? Zijn deze volgens het bestuur effectief/efficiënt?
   Worden schoolteams van uw scholen beperkt door externe factoren bij hun keuze voor maatregelen? (bijv. krapte op de arbeidsmarkt, krimp, regionale afspraken)?

8. Worden de beschikbare middelen met de huidige besteding volledig aangewend door de scholen?

UITVOERING & OPBRENGST

9. Zijn er naast de besteding van het geld nog andere interventies gepleegd om de werkdruk te verminderen?

10. Wat vindt u van de gekozen aanpakken om werkdruk te verlagen? Heeft de aanpak volgens u geleid tot werkdrukvermindering?

11. Heeft het beschikbaar stellen van werkdrukmiddelen andere niet-beoogde effecten gehad?

12. Wat zijn succes- en knelpunten/faalfactoren bij het terugdringen van werkdruk/werkstress en waarom?

TOEKOMST

13. Hoe ziet het proces rondom de inzet van de werkdrukmiddelen er in de toekomst uit? Gaan er zaken veranderen? Hoe staat het bijvoorbeeld in relatie tot het aflopen van de NPO gelden?

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

Utrecht, 9 december 2024
In opdracht van OCW