

WERKDRUKONDERZOEK IN HET VO

20 April 2015 >

TNO innovation
for life

> Rapportage voor
VOION

WERKDRUKONDERZOEK

IN HET VO

Rapportage voor	VOION
Datum	20 april 2015
Aantal pagina's	58
Projectnummer	060.12467/01.01
Auteurs	Irene Houtman Jasper Stege



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
1 Aanleiding en onderzoeksvragen.....	3
2 Definitie en model voor werkdruk, werkstress en de aanpak ervan	4
2.1 Definitie van werkdruk.....	4
2.2 Een model voor werkdruk	5
2.3 De aanpak van werkdruk en werkstress	6
3 Methode van onderzoek.....	9
4 Resultaat van de literatuursearch	12
5 Determinanten van werkdruk en werkstress in het VO.....	15
5.1 Leraarstaak	15
5.2 De werkorganisatie	17
5.3 Persoonlijke kenmerken.....	22
5.4 Externe factoren	24
5.5 Werkdruk bij beginnende leraren	27
6 Interventies in het VO.....	29
6.1 Algemeen	29
6.2 Pathfinder project.....	29
6.3 Inzetten van een Educatieve CoAssistent	29
6.4 Van werkdruk naar werkplezier.....	30
6.5 ICT-standaarden definiëren voor de bevoegdheid van leraren	31
6.6 De WEBO en de WEHBO Werkdrukmethodieken.....	31
6.7 Training Timemanagement volgens Covey	31
6.8 Dossiers 'Werkdruk' met tools en advies	32
6.9 Versterking van de professionele ruimte.....	32
6.10 Meer regelruimte in tijd creëren door omzetten van 1 vakantieweek in 5 roostervrije dagen	33
6.11 Aanpakken regeldruk in het onderwijs	34
6.12 Project Schakel!	34
6.13 Impuls Leraren Tekortvakken en de begeleiding van beginnende VO-leraren	35
7 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen.....	36
7.1 Oorzaken voor werkdruk samengevat	36
7.2 VO-interventies zijn vaak beschreven in 'grijze literatuur' en gericht op de verschillende werkdrukoorzaken.....	38
7.3 De meeste interventies zijn niet geëvalueerd	40
7.4 Een aantal mogelijk interessante werkdrukinterventies	40
7.5 Wat valt er van andere sectoren te leren op het terrein van de aanpak van werkdruk?	41
7.6 Aanbevelingen	42
8 Literatuur	45
Bijlage: Resultaten van het literatuuronderzoek 'Werkdruk in het voortgezet onderwijs' samengevat.....	51

1 Aanleiding en onderzoeksvragen

De onderhandelaars in het VO hebben CAO-afspraken gemaakt, waarin een onderzoek naar werkdruk overeengekomen is (zie Onderhandelaarsakkoord cao VO, 15 april 2014). De onderhandelingspartijen willen met het onderzoek niet opnieuw constateren dat werkdruk (te) hoog is, maar juist inzicht krijgen in uitkomsten van eerder onderzoek, oplossingen voor de aanpak van werkdruk en werkdrukgevolgen en in aanbevelingen ter bevordering hiervan. De partijen toetsen de aanbevelingen en zetten deze indien nodig en mogelijk om in nieuwe CAO-afspraken. Aan VOION, het A&O fonds van het voortgezet onderwijs, is door de cao partners opdracht gegeven tot:

- › een desk onderzoek van de bevindingen in eerdere onderzoeken naar werkdruk, daarbij dient te worden aangegeven welke onderzoeken nog relevant zijn;
- › het maken van een overzicht van oplossingen voor werkdruk die worden aangedragen; en
- › het doen van nieuwe aanbevelingen om werkdruk aan te pakken.

VOION heeft TNO gevraagd dit onderzoek uit te voeren.

De onderzoeksvragen zijn:

1. wat zijn de mechanismen waarmee risico's voor werkdruk in het voortgezet onderwijs (VO) voor leraren leiden tot werkdruk en werkdruk gerelateerde gevolgen zoals burn-out en uitval als gevolg van psychische gezondheidsproblemen?
2. wat zijn zinvolle oplossingen voor of aanpak van werkdruk in het VO (en de gevolgen van deze werkdruk) en welke oplossingen zijn bewezen effectief of bevatten bewezen effectieve ingrediënten?

In dit rapport gaan we eerst in op de definitie(s) en modellen voor werkdruk en werkstress en vervolgens op de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd. Hierna gaan we in op de resultaten van de literatuurstudie, de determinanten van werkdruk en werkstress in het voortgezet onderwijs (VO) en de interventies die de literatuurstudie heeft opgeleverd. In een afsluitend hoofdstuk worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

2 Definitie en model voor werkdruk, werkstress en de aanpak ervan

2.1 Definitie van werkdruk

Werkdruk is een breed begrip waar geen eenduidige definitie voor bestaat. In de Arbowet is werkdruk één van de factoren van psychosociale arbeidsbelasting naast seksuele intimidatie, agressie, geweld en pesten, die werkstress veroorzaken. In de memorie van toelichting bij de Arbowet (van 1 januari 2007) wordt werkdruk als volgt omschreven: “Er is sprake van werkdruk als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen. Met taakeisen worden bedoeld de eisen die aan het werk gesteld worden. Zij kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Bij werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder hoge tijdsdruk en/of in een hoog tempo. Vooral in combinatie met beperkte regelmogelijkheden of anders gezegd beperkte zeggenschap in en over het werk vormt werkdruk een risico voor de gezondheid van werknemers.

In de multidisciplinaire richtlijn voor werkdruk (Oerlemans e.a., 2013) worden twee dimensies van werkdruk onderscheiden: kwantitatieve versus kwalitatieve werkdruk en objectieve versus subjectieve werkdruk. Van kwantitatieve werkdruk is sprake wanneer grote hoeveelheden werk in een korte tijdsperiode moeten worden verricht. Kwalitatieve werkdruk heeft vooral betrekking op de moeilijkheidsgraad van de te verrichten werkzaamheden. Bij werkdruk is daarnaast sprake van objectieve en subjectieve aspecten: bij subjectieve werkdruk is sprake van de beleving van werkdruk terwijl objectieve werkdruk wordt vastgesteld op andere wijze dan door bevraging van de werknemer. Objectieve gegevens over werkdruk kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op het aantal gewerkte uren, het aantal uitgevoerde handelingen of opgeleverde producten. Uit het literatuuronderzoek dat in het kader van de richtlijn is verricht bleek dat werkdruk vooral is geoperationaliseerd als kwantitatieve werkdruk, zoals ervaren door werknemers (Oerlemans e.a., 2013).

Niet iedereen die aan werkdruk wordt blootgesteld, krijgt echter stress of wordt ziek. Of dat daadwerkelijk gebeurt, hangt mede af van de persoonlijke wijze van omgaan met werkdruk door de betreffende werknemer. De ene werknemer kan wellicht wat makkelijker afstand nemen tot het werk en zijn situatie makkelijker relativeren, dan de andere. De één ziet meer regelmogelijkheden dan de andere. De één weet of durft beter gebruik te maken van de bestaande regelmogelijkheden dan de ander. Tevens is bekend dat bij een goede lichamelijke en geestelijke conditie of een goed verwerkingsvermogen de kans op stress kleiner is. Wiezer e.a. (2012) hebben een definitie van werkdruk geformuleerd die grotendeels aansluit bij enerzijds de stress theoretische modellen en anderzijds de verschillende gehanteerde omschrijvingen in de nationale en internationale beleidscontext (zoals wetsteksten, Europese richtlijnen en arbocatalogi): “Werkdruk is een situatie waarin een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren.”

2.2 Een model voor werkdruk

2.2.1 Oorzaken van werkdruk

Werkdruk kan ontstaan door oorzaken in het werk en door kenmerken van de individuele werknemer (zie figuur 2.1). Werkdruk kan veroorzaakt worden door risico's in de inhoud van het werk. Het gaat hier om (kwalitatieve en kwantitatieve) aspecten die te maken hebben met de taakeisen in het werk, zoals de hoeveelheid werk, het werktempo, de tijdsdruk (deadlines), de moeilijkheidsgraad en complexiteit van het werk, de gestelde kwaliteitseisen, de variatie in het werk (eentonig werk) en emotioneel belastend werk.

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

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

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

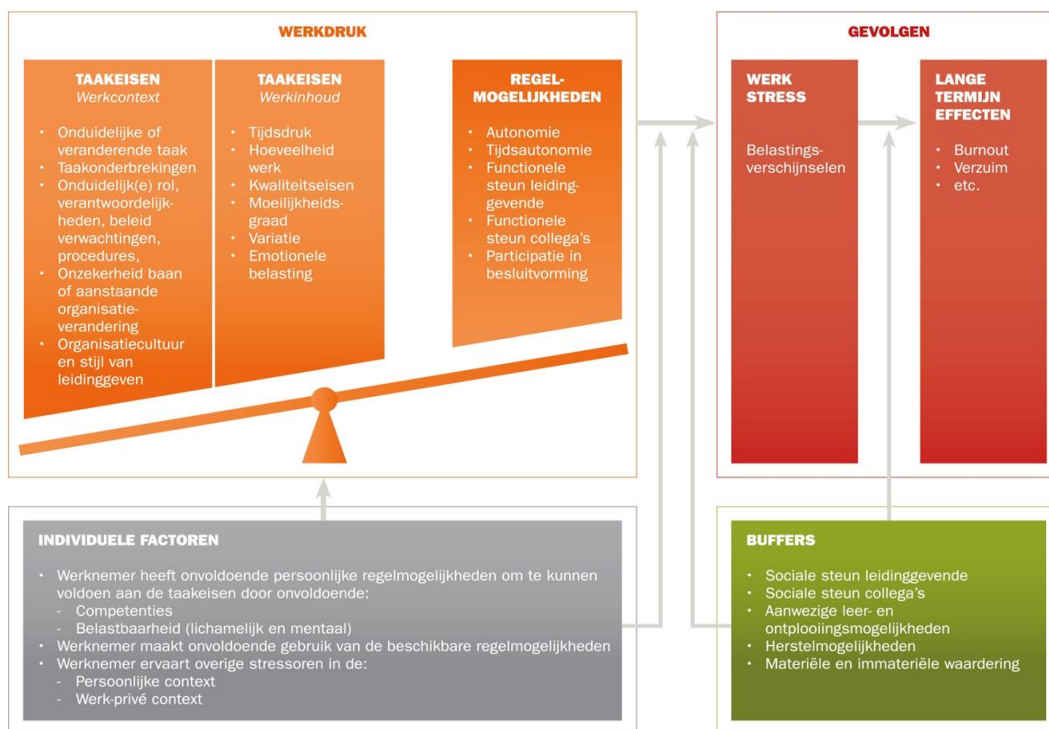
2.2.2 Gevolgen van werkdruk

Een hoge werkdruk is een belangrijke oorzaak van werkstress. Werkstress leidt op kortere termijn tot lichamelijke gevolgen (zoals hoofdpijn, verhoogde bloeddruk, hartkloppingen), psychische gevolgen (bijvoorbeeld vermoeidheid, opgejaagd voelen, piekeren, gespannen voelen, somberheid, snel geëmotioneerd of geïrriteerd) en/of gedragsmatige gevolgen (zoals slecht slapen, gebrek aan eetlust of te veel eten, toenemend klagen, concentratieproblemen, zich terugtrekken of zich ziekmelden). Wanneer een werknemer gedurende een langere periode werkstress ervaart, bijvoorbeeld omdat de werkdruk hoog blijft en er onvoldoende herstelmomenten zijn, kan een werknemer gezondheidsklachten ontwikkelen. Tevens neemt de kans op arbeidsongevallen en arbeidsongeschiktheid toe.

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

2.2.3 Buffers voor werkdruk

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



Figuur 2.1 Eén van de modellen voor werkdruk (Wiezer e.a., 2012)

2.3 De aanpak van werkdruk en werkstress

Voor het overzicht van interventies onderscheiden we aanpakken of interventies op het niveau van de organisatie en op het niveau van het individu. De interventies kunnen daarbij aangrijpen op de oorzaken of op de gevolgen van werkdruk in de vorm van psychische klachten en uitval, namelijk:

- primaire preventie, waarbij de oorzaken van werkdruk (in de organisatie en het individu) worden aangepakt;
- secundaire preventie, waarbij de psychische klachten die zijn ontstaan als gevolg van of verergerd door het werk worden verminderd; en
- tertiaire preventie, waarbij terugkeer naar werk (in het VO of daarbuiten) na uitval door psychische klachten als gevolg van het werk wordt gestimuleerd.

In tabel 2.1 staan voorbeelden beschreven van de interventies gericht op zowel het individu als de organisatie waarbij sprake is van primaire, secundaire of tertiaire preventie.

Tabel 2.1 Voorbeelden van primaire, secundaire en tertiaire interventies op het niveau van het individu en de organisatie

	Primair	Secundair	Tertiair
Individueel	<ul style="list-style-type: none"> • Maatregelen gericht op vitaliteit • Sporten • Health checks • Veerkracht trainen 	<ul style="list-style-type: none"> • Programma's hoe om te gaan met werkstress • E-health programma reductie burnout/depressieve klachten • Therapie (o.a. RET) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzuim begeleiding 'wat kan je nog wel?' • Gedeeltelijke werkhervatting • Verbeteren van 'self-efficacy' door succes ervaringen
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Beheersbaar maken arbeidsbelasting/ Optimalisatie werkplek/organisatie • Functionerings- en ontwikkelings-gesprekken • Training leidinggevende 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprek over werkdruk/ werkstress faciliteren • HR Cyclus • Beleid op aanpassen werkplekken 	<ul style="list-style-type: none"> • Beleid gericht op realiseren van plekken 'in de luwte' • Aanstellen/inhuren arbeidsdeskundige expertise

VOION heeft aangegeven dat het overzicht alle drie type oplossingen moet omvatten, maar dat het accent voor deze opdracht gericht is op primaire preventie.

In het achtergronddocument bij de multidisciplinaire richtlijn werkdruk heeft de literatuurstudie zich ook gericht op de vraag welke interventies of maatregelen op individueel of organisatieniveau effectief zijn in het voorkomen van werkdruk of van negatieve gevolgen van werkdruk voor het functioneren en de gezondheid van werknemers op de korte en lange termijn. In deze studie zijn stringente selectiecriteria gehanteerd, namelijk dat de studie (1) gepubliceerd is in een peer-reviewed Engelstalig of Nederlandstalig wetenschappelijk tijdschrift, (2) minstens 1 interventie, verandering of maatregel bevat, (3) minstens één voor – en één nameting bevat, en (4) is gepubliceerd in de periode 2000 tot (1 maart) 2012.

In tabel 2.2 worden de resultaten van de literatuurstudie naar de effectiviteit van de interventies door Oerlemans e.a. (2013) samengevat.

In zijn algemeen concluderen Oerlemans e.a. (2013) mede op basis van een meta-analyse van Richardson & Rothstein (2008) dat de kwaliteit van de verschillende typen interventies als 'zeer laag' kan worden beschouwd. In de samenvattende tabel zijn de effecten van de interventies weergegeven voor vier verschillende uitkomstmaten: (1) de kwaliteit van de arbeid (o.a. afname van werkdruk, toename van regelmogelijkheden e.d.), (2) psychologische uitkomstmaten zoals stress, mentale gezondheid, burnout e.d., (3) fysieke uitkomstmaten zoals de fysieke gezondheid, nek-of rugklachten, of fysiologische stressmaten, en (4) gedragsmatige uitkomsten zoals productiviteit en ziekteverzuim.

Tabel 2.2: Overzicht van de effecten van typen interventies (Bron: Oerlemans e.a., 2013):

Type interventie	Kwaliteit van de arbeid/werkdruk	Psychologische uitkomstmaten	Fysieke uitkomstmaten	Gedragmatige uitkomstmaten
Organisatie	n.s.	-/+	n.v.t.	n.s.
Persoon-werk	+	n.s.	n.s.	n.s.
Cognitief: (vb. RET)	+	+++	n.s.	n.s.
Ontspanning	+	+ / ++	- / +	- / +
Multimodaal	++	- / +	- / +	n.s.
Overig	n.v.t.	+++	n.v.t.	n.v.t.

Legenda:

n.v.t. = niet van toepassing (niet onderzocht); n.s. = niet significant/geen verband; -/+ geen tot klein verband; + = klein verband; + / ++ = klein tot gemiddeld verband; ++ = gemiddeld verband; +++ = sterk verband

Voor organisatorische interventies werd tegenstrijdig bewijs gevonden op psychologische uitkomsten. Voor enkele individuerichte interventies, zoals cognitieve gedragstherapie en ontspanningstherapie of een combinatie daarvan (multimodaal = combinatie van interventies) werd een klein positief effect gevonden op de kwaliteit van de arbeid, en een positief effect op de psychische gezondheid.

Er zijn wel andere reviews die ook specifiek ingaan op de verschillende niveaus waarop kan worden geïntervenieerd. Westgaard en Winkel (2011) laten daarbij ook zien dat er nogal wat interventies zijn die als 'tool' (training of 'kleine' interventie of training) kunnen worden ingezet, en waarvan er best veel 'effectief' bleken, maar waarvan een belangrijk deel volgens hen weliswaar 'bewezen effectief' vervolgens niet werd ingezet. Het review van Westgaard en Winkel (2011) laat zien dat organisatiegerichte interventies daadwerkelijk effecten laten zien wanneer er sprake is van implementatie van maatregelen in bedrijven. Belangrijke factoren die bijdragen aan succes van interventies hebben in hun optiek vooral te maken met het belang dat de aanpak van de psychosociale arbeidsbelasting dicht tegen het primaire proces zou moeten zitten. Zij lieten ook zien dat wanneer werknemers niet betrokken zijn bij de verschillende fasen van dit proces, er sprake is van weinig commitment alsook slechte communicatie de implementatie niet goed van de grond kwam. Factoren als participatie, commitment en communicatie, die van belang waren voor de implementatie en dus bijdroegen aan het welslagen van dat proces noemden zij 'modifiers'.

3 Methode van onderzoek

De 'desk research' zal bestaan uit literatuuronderzoek dat moet leiden naar (1) inzicht in de mechanismen achter werkdrukoorzaken in het VO, en (2) effectieve oplossingen om werkdruk en de gevolgen ervan aan te pakken. Het onderzoek is als volgt uitgevoerd:

1. Literatuuronderzoek, zowel nationaal als internationaal, waarin het accent ligt op werkdrukmodellen en mechanismen waarmee oorzaken van werkdruk leiden tot gezondheidsgevolgen dan wel gevolgen voor het functioneren van werknemers. Er is specifiek, maar niet alleen gezocht naar modellen in het onderwijs.
2. Literatuuronderzoek, waarbij vooral nationaal wordt gezocht naar witte en grijze literatuur over oorzaken van werkdruk of werkstress, dan wel psychische klachten en het functioneren van leraren in het voortgezet onderwijs. In dit onderdeel van het literatuuronderzoek wordt vooral gekeken of er informatie in een publicatie of rapport zit die iets bloot legt van hoe werkdruk of werkstress en de gevolgen voor de gezondheid en het functioneren van leraren in het voortgezet onderwijs ontstaan. Uiteraard is de situatie in Nederland vrij specifiek en kan die mede zorgdragen voor werkdruk (wijze van financiering, invloed van de (onderwijs/arbeids) Inspectie etc.). Toch zal de organisatie van het onderwijs op zich ook internationaal algemene aspecten hebben die tot relevante inzichten kunnen leiden over hoe werkdruk invloed op leraren heeft en hoe deze aangrijpingspunten kunnen bieden voor effectieve interventies.
3. Literatuuronderzoek naar maatregelen of interventies gericht op werkdruk of werkstress van leraren in het VO. Ook hier is primair gekeken naar de Nederlandse literatuur, Wel zijn relevant geachte (nationale én internationale) websites goed bekeken om te zien of er voor dit onderzoek relevante informatie op staat. Alleen wanneer een abstract relevant leek is een internationaal artikel opgevraagd of is een rapport uitgebreid gelezen en betrokken in deze studie. Het accent is gelegd op maatregelen of interventies die gericht zijn op het voorkomen of verminderen van werkdruk (dan wel het vergroten van regelmogelijkheden). Er is ook literatuur geïnventariseerd die zich richt op het verminderen van psychische klachten of terugkeer naar werk bij VO leraren wanneer deze zijn uitgevallen vanwege psychische klachten. Specifieke aandacht hierbij geldt de vraag of er sprake is van bewezen effectiviteit van deze interventies.

Ad 1: Literatuuronderzoek: (inter)nationale literatuur naar modellen gericht op beschrijving van mechanismen waarmee werkdruk impact heeft op gezondheid en functioneren in hun werk

Getoetst is of er in het algemeen dan wel in het onderwijs via onderzoek is ingezoomd op de mechanismen waarmee risico's leiden tot gevolgen voor gezondheid en functioneren in het onderwijs. Deze literatuursearch zal plaatsvinden via:

Google alsook reguliere data systemen als Psychinfo waarin de kans op het vinden van onderzoek naar werkdruk maximaal is:

- › met steekwoorden als:
 - NL: Modellen OF mechanismen EN werkdruk OF werkstress OF (psychische) klachten OF verzuim OF presentieisme OF functioneren OF arbeidsongeschiktheid;
 - Int: Models OR mechanisms AND work pressure OR work related stress OR mental health OR absenteeism OR presenteeism OR performing OR performance OR disability.

Aanvullend zal worden gezocht bij websites van diverse sites zoals:

- › Sectororganisaties van het onderwijs (je weet nooit);
- › Ministerie van SZW (arboportaal);
- › STAR/Stichting van de Arbeid;
- › ETUCE (European Trade Union Committee for Education);
- › NIOSH (National Institute on Occupational Safety and Health);
- › EU-OSHA (European Agency om Occupational Health and Safety);
- › Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions).

Ad 2: Literatuuronderzoek: (inter)nationaal over oorzaken van werkdruk of werkstress, dan wel psychische klachten in het voortgezet onderwijs

Deze literatuursearch zal plaatsvinden via:

Google alsook reguliere data systemen met Psychinfo.

- › met steekwoorden als:
 - NL: voortgezet onderwijs EN/OF Oorzaken OF determinanten EN werkdruk EN/OF werkstress OF (psychische) klachten OF verzuim OF presentieisme OF functioneren OF arbeidsongeschiktheid;
 - Int: higher OR secondary education AND causes Or determinants AND work pressure OR work related stress OR mental health OR absenteeism OR presentieism OR performing OR disability.

Aanvullend zal worden gezocht bij websites van diverse sites zoals:

- › Sectororganisaties van het onderwijs;
- › Ministerie van SZW (arboportaal);
- › Arbeidsinspectie;
- › Onderwijsinspectie;
- › STAR/Stichting van de Arbeid;
- › ETUCE (European Trade Union Committee for Education);
- › NIOSH (National Institute on Occupational Safety and Health);
- › EU-OSHA (European Agency om Occupational Health and Safety);
- › Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions).

Ad 3: Literatuuronderzoek: (inter)nationaal naar interventies en de aanpak van oorzaken van werkdruk of werkstress, dan wel van psychische klachten in het voortgezet onderwijs en terugkeer naar werk

Ook deze literatuursearch zal plaatsvinden via:

- › Reguliere google alsook reguliere data systemen via Psychinfo met steekwoorden als:
 - NL: voortgezet onderwijs EN aanpak werkdruk EN/OF aanpak werkstress OF interventies OF klachtenreductie OF verzuimreductie OF functioneren OF arbeidsongeschiktheid EN aanpak OF reductie OF Interventie;
 - Int: Management AND higher OR secondary education AND work pressure OR psychosocial risk management OR work related stress management OR mental health improvement OR absenteeism reduction OR performance management OR performance improvement.

Aanvullend zal worden gezocht bij websites van diverse sites zoals:

- › Sectororganisaties van het onderwijs;
- › Ministerie van SZW (arboportaal);
- › Arbeidsinspectie;
- › Onderwijsinspectie;
- › STAR/Stichting van de Arbeid;
- › ETUCE (European Trade Union Committee for Education);
- › NIOSH (National Institute on Occupational Safety and Health);
- › EU-OSHA (European Agency om Occupational Health and Safety);
- › Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions).

4 Resultaat van de literatuursearch

PsycInfo

PsycInfo is een wetenschappelijke database die gerenommeerde internationale tijdschriften bevat met onderzoek op het psychologische domein, waaronder onderwerpen zoals werkdruk, werkstress en burnout. Onderstaande tabel geeft de zoektermen weer en het aantal bijbehorende 'hits' van gepubliceerd onderzoek naar werkdruk en werkstress in het voortgezet onderwijs. Alle publicaties in deze data base zijn (veelal) anoniem beoordeeld door beoordelaars die daarvoor benaderd zijn door het tijdschrift. Deze publicaties zijn 'peer reviewed' en men noemt ze ook wel 'witte' literatuur (tegenover 'grijze' literatuur waarbij vaak niet sprake is van een 'peer-review').

Tabel 4.1 Overzicht van de opbrengst van de literatuuronderzoek

#	Zoekterm	Gevonden artikelen
1	secondary education	4356
2	exp Work Load/ and exp Occupational Stress/ and exp Well Being	25
3	#1 and #2	0
4	exp occupational stress/ or exp stress/ or exp work related illnesses	81677
5	#1 and #4	60
6	from 5 keep 1-2,4,6-9,11-16,18-21,23-25,28-29,31-37,39,41-48,50,53,57,59	42

In de tabel is te zien dat in de laatste stap een selectie is gemaakt van artikelen. Hiervoor zijn de titels gescreend op relevantie. De 42 artikelen die overbleven behandelden allemaal het onderwerp werkdruk in het voortgezet onderwijs. In de tweede selectieronde is gekeken naar de setting waarop de artikelen waren gebaseerd, westers of niet-westers. Er is besloten om alleen de artikelen over westers onderwijs mee te nemen in de nadere analyse. Dit waren er 25.

Bij het screenen van de gevonden artikelen bleken alle artikelen als uitkomstmaat 'burn-out' te beschrijven, in plaats van werkdruk. De (tussentijdse) conclusie is dat de 'witte' literatuur dus voornamelijk informatie bevat over (oorzaken van) burn-out in het voortgezet onderwijs.

Websites met achtergrondinformatie over het (voortgezet) onderwijs

Naast de literatuur uit PsycInfo en de rapporten van voornoemde (Europese) organisaties is gekeken naar Nederlandse websites die achtergrondinformatie bevatten over het (voortgezet) onderwijs. Er zijn 31 websites die hierover informatie aanboden bekeken.

Tabel 4.2 Overzicht van bekeken websites t.b.v. werkdruk oorzaken en interventies.

Organisatie	URL
VOION	http://www.voion.nl/
AOb	http://www.aob.nl/home.aspx
APS	http://www.aps.nl/
AVS	http://www.avs.nl
CNV Onderwijs	http://www.cnvo.nl
CPS	http://www.cps.nl/
Didactief (online)	http://www.didactiefonline.nl/
Duurzame scholen	http://www.duurzamescholen.nl/
Gezonde schoolkantine	http://gezondeschoolkantine.voedingscentrum.nl/contact.aspx
HJK	http://www.hjk-online.nl/hjk/contact/
JSW	http://www.jsw-online.nl/jsw/
KBO	http://www.vkonet.nl/
Kennisnet Wat Nou, lespakketten	http://www.kennisnet.nl/kids/watnou/
KPC Groep	http://www.kpcgroep.nl/
KVLO	http://www.kvlo.nl/
Leraar 24	www.leraar24.nl
Leraren Bibliotheek	http://www.bibliotheek.nl/arrangement
LOOK	http://www.ou.nl/web/look
NJI	http://www.nji.nl/eCache/DEF/1/00/444.html
Onderwijs coöperatie	http://www.onderwijscooperatie.nl/
Onderwijsweb	http://www.onderwijsweb.net/
Pestweb	http://www.pestweb.nl/home
PO Raad	http://www.poraad.nl/
Podium	http://www.poraad.nl/content/podium
Prima Onderwijs	http://www.primaonderwijs.nl/
Ruimte OK	http://www.ruimte-ok.nl/
Sardes	http://www.sardes.nl/
School en Veiligheid	http://www.schoolveiligheid.nl/home
School TV	http://www.schooltv.nl/
Start Werk & Blijf veilig	http://www.startwerkblijfveilig.nl/default.asp
Startpagina Kids	http://www.startpagina.nl/kids
Vf/Pf	http://www.vervangingsfonds.nl/

Van deze websites blijken de volgende relevante informatie te bevatten over werkdruk in het voortgezet onderwijs:

- › VOION bibliotheek;
- › Leraren Bibliotheek;
- › Prima Onderwijs;
- › Leraar 24;
- › NJI;
- › AOb;
- › CNV Onderwijs;
- › CPS; en
- › Onderwijscoöperatie.

Na het verzamelen van de witte en grijze literatuur is geselecteerd op welke documenten informatie bevatten over de factoren die werkdruk (in het VO) beïnvloeden. Veel van de gevonden literatuur gaat over de constatering van het probleem. In de 'witte' literatuur is dat in veel gevallen burnout en niet zozeer werkdruk. Literatuur over de oorzaken van werkdruk en eventuele mechanismen die werkdruk (of werkstress) veroorzaken vinden we hier niet. Ook leverde het onderzoek onder de 'witte' literatuur nauwelijks onderzoek op waarin sprake was van interventies in het voortgezet onderwijs. Welgeteld één van de publicaties ging over een interventieprogramma op het gebied van werkstress (Butt & Lance, 2005). Dit programma is uitgevoerd in de UK in 2002 onder de naam 'Pathfinder Project'. Er waren vijf aandachtsgebieden:

- › het bieden van consultancy aan scholen;
- › het trainen van leraren op het gebied van verandermanagement;
- › het bieden van budget om extra onderwijsondersteunend personeel aan te kunnen stellen;
- › het voorzien van scholen met ICT hard- en software;
- › het trainen van het schoolmanagement in het omgaan met studiebeursverzoeken van leraren.

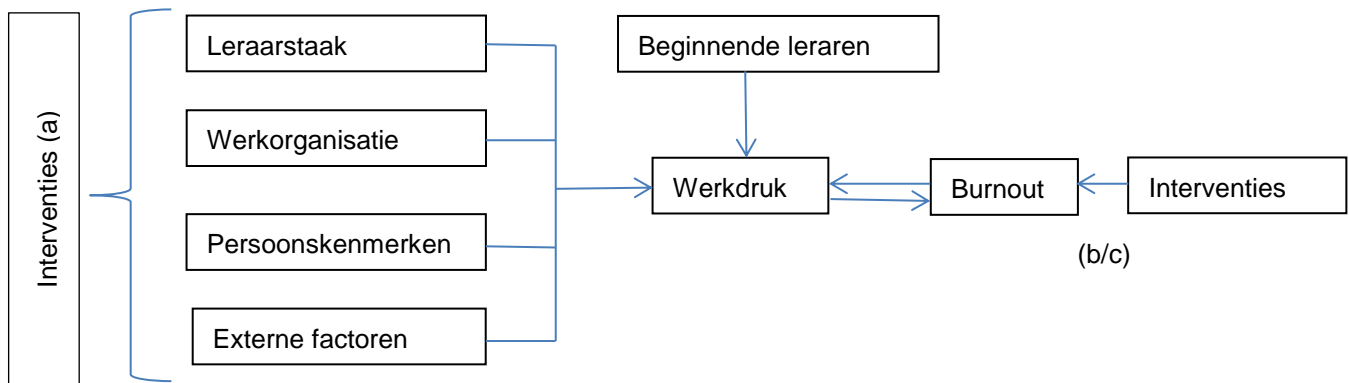
De conclusie uit het artikel van Butt en Lance (2005) is dat er gedurende de looptijd van het project (1 jaar) positieve effecten te zien waren. De auteurs vragen zich echter af wat er van de effecten blijft hangen zodra de ondersteuning (qua financiën en bemensing) weg zou vallen.

Er is wel vrij veel 'grijze' literatuur gevonden over werkdruk en werkstress in het voortgezet onderwijs. Het gaat bij grijze literatuur om rapporten en andersoortige publicaties, onder andere gepubliceerd op het internet, die niet beoordeeld zijn door beoordelaars op wetenschappelijke criteria (dus niet 'peer-reviewed zijn'). Het meeste van deze grijze literatuur betreft de Nederlandse situatie in het voortgezet onderwijs. In de volgende twee hoofdstukken wordt respectievelijk ingegaan op de determinanten van werkdruk en werkstress en de hierop gerichte interventies in het voortgezet onderwijs. Hierbij wordt voor het overgrote deel gebruik gemaakt van grijze literatuur.

5 Determinanten van werkdruk en werkstress in het VO

Er is voor gekozen om de indeling van factoren relevant voor werkdruk in het onderwijs die de Onderwijsraad in 2002 presenteerde als kader te gebruiken. Dit betekent dat de factoren die werkdruk veroorzaken en beschreven worden in de literatuur gecategoriseerd worden als behorend bij (1) de 'leraarstaak', (2) de 'werkorganisatie', (3) 'persoonlijke kenmerken' of (4) 'externe factoren'. Hiermee proberen we om een Werkdruk model te verkrijgen dat voor het VO specifieke factoren in beeld brengt die in de literatuur beschreven zijn en van invloed zijn op het ontstaan van werkdruk in het voortgezet onderwijs.

Globaal kan het schema als volgt worden weergegeven (figuur 5.1). Interventies kunnen vervolgens zijn gericht op de oorzaken van werkdruk (a) gericht op de reductie van de gevolgen van werkdruk voor de gezondheid (burnout) (b) of terugkeer naar werk bij uitval (c).



Figuur 5.1 Het schema dat werkdruk in het voortgezet onderwijs (VO) verklaart.

Naast oorzaken in werk en in de persoon onderscheiden we ook oorzaken van werkdruk bij beginnende leraren, dan wel gerelateerd aan de professionalisering in het onderwijs. Werkdruk bij beginnende leraren blijkt een thema in de literatuur over werkdruk in het VO dat apart aandacht verdient.

In de hieronder beschreven paragrafen wordt de indeling die is gebaseerd op het rapport van de Onderwijsraad (2002) en de werkdruk van beginnende leraren gebruikt om de resultaten uit de literatuur over determinanten van werkdruk in het VO te beschrijven.

5.1 Leraarstaak

De Onderwijsraad (2002) maakt bij de leraarstaak onderscheid tussen algemene taakaspecten (zoals de taakomvang, de wijze van taakbesteding en het type taken) en specifieke taakaspecten (zoals de relatie met de leerlingen en regelmogelijkheden in het werk).

In de (grijze) literatuur zijn de volgende determinanten gevonden die vallen onder de leraarstaak: correctiewerk en nakijkhulpmiddelen, aantal (nieuwe) taken, moeilijke leerlingen en regelmogelijkheden. Deze worden hieronder kort beschreven.

5.1.1 Correctiewerk en nakijkhulp-middelen

Op basis van een steekproef onder leraren in het VO concludeert DUO Onderwijsonderzoek dat correctiewerk een werkdruk verhogende factor is (Van Grinsven et al., 2012). Ook Bosch et al. (2013) trekken die conclusie in hun literatuuronderzoek. Zij hebben hun conclusie gestaafd aan de mening van een panel leraren die zijn geïnterviewd over niet-lesgebonden taken. Daaruit kwam tevens naar voren dat er een gebrek is aan nakijkhulpmiddelen. Dit kunnen hulpmiddelen zijn in persona zoals 'leraren in opleiding' (lio's), stagiaires of nakijkassistenten, maar ook hulpmiddelen in materiële vorm zoals (digitale) nakijkmodellen (Bosch et al., 2013).

5.1.2 Aantal (nieuwe) taken

In haar rapport van 2002 beschreef de Onderwijsraad dat er een toename was van taken voor de leraren in het VO (Onderwijsraad, 2002). De huidige literatuurstudie laat daarin geen verandering zien. Een toename van taken veroorzaakt een hoge werkdruk.

Wanneer we ervan uitgaan dat het aantal taken van leraren gerelateerd is aan het aantal leerlingen per klas (meer leerlingen betekent bijvoorbeeld meer correctiewerk, meer individuele begeleidingsmomenten e.d.), dan laten cijfers die zijn bewerkt door de AOb (2014) zien dat de leerling/leraar ratio als indicator voor het aantal (en de omvang) van de leraarstaken in het VO na een periode van stabilisatie (2006-2009) sinds 2009 (cijfers tot 2012) stijgt. De AOb heeft op basis van de leerling/leraar ratio en het aantal lessen dat leraren per jaar geven en met behulp van cijfers die de OECD voor het onderwijs in vele landen rapporteert een productiviteitsindex ontwikkeld. Uit de internationale vergelijking die hiermee mogelijk is blijkt dat deze index voor Nederlandse leraren in zowel onder- als bovenbouw van het voortgezet onderwijs internationaal tot de top twee of drie behoort.

5.1.3 'Moeilijke' leerlingen

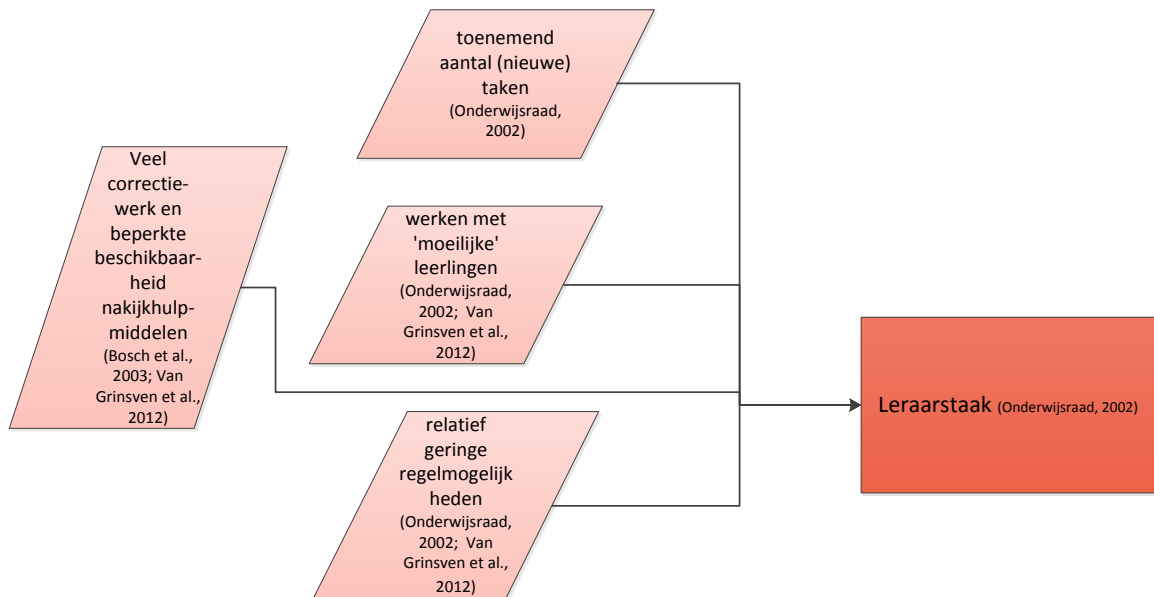
Schaufeli (1992) gaf aan dat de opvoeding meer en meer naar de school wordt doorgeschoven en dat leerlingen 'moeilijker' zijn geworden. Qua aard van het werk lijkt de onderwijssector op de zorgsector: men heeft vaak en intensief contact met –soms- moeilijke mensen. Het is 'hollen of stilstaan' en de klant (patiënt, leerling, ouders) is steeds mondig geworden. In sterk contact gerichte beroepen als het beroep van leraar is de kans op werkstress en burnout relatief groot. Dat het onderwijs, en vooral het VO, hier hoog op scoort blijkt ook uit recente cijfers van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) (o.a. Van Zwieten e.a., 2014).

Competenties waarbij prioriteit in de professionalisering ligt hebben betrekking op het omgaan met 'moeilijke leerlingen' (Onderwijsraad, 2002). Van Grinsven e.a. (2012) tonen ook aan dat leraren in het VO hun (fysieke,) mentale en emotionele werkbelasting als één van de belangrijkste oorzaken van werkdruk zien.

5.1.4 Regelmogelijkheden

Regelmogelijkheden zijn de mogelijkheden om zelfstandig beslissingen te nemen in en over het werk. Leraren ervaren een gebrek aan mogelijkheden om het eigen werk zelf te plannen. Met name leraren in het basis- en voortgezet onderwijs ervaren minder regelmogelijkheden dan de gemiddelde Nederlandse werknemer. Op dit aspect zijn voor VOION de gegevens op basis van de NEA regelmatig (meest recent t/m 2013) ge-update en blijkt dat deze situatie nog steeds aan de hand is. Volgens Van Grinsven e.a. (2012) behoort het feit dat leraren in het VO beperkt zijn in het plannen van en zelf vorm kunnen geven aan hun werk tot de top-drie van oorzaken voor werkdruk.

Recent is door Wartenbergh-Cras e.a. (2013) uitgebreid onderzoek verricht naar 'de professionele ruimte' in het VO. Hiermee wordt bedoeld op 'de vrijheid van leraren om binnen de kaders van wet- en regelgeving en de visie van de school, vorm te geven aan hun onderwijs. Wartenbergh-Cras e.a. hebben gekeken hoe het de VO-leraren op dit punt in 2013 vergaat en hebben dit vergeleken met de situatie van 2009. Ten opzichte van 2009 neemt de mate waarin leraren formeel mee mogen beslissen over protocollen e.d. af. Hun invloed op de inhoud van de les(stof), en de te volgen didaktiek is daarentegen vaker formeel vastgelegd. Dit laatste leidt tot een toename van de professionele ruimte van leraren. Leraren geven in het onderzoek ook vaker aan dat ze over deze onderwerpen daadwerkelijk meer te zeggen hebben gekregen. Daarnaast is het percentage VO-leraren dat aangeeft het vak dat ze geven zelf hebben gekozen ook toegenomen. De ervaren zeggenschap op andere aspecten is echter teruggelopen. Schoolleiders geven in dit onderzoek aan dat zij van mening zijn dat leraren nog wel zelf actiever de ruimte van de zeggenschap mogen opzoeken (Wartenbergh-Cras e.a., 2013). Ontevredenheid over de zeggenschap is vaak terug te voeren op top-down besluitvorming waarbij leraren zich niet gehoord voelen, onduidelijke besluitvorming en soms te strikte regels of protocollen. Belemmeringen om de zeggenschap beter te benutten hebben te maken met het idee of feit dat het binnen scholen vaak hetzelfde groepje leraren is dat de zeggenschap claimt en dat daar lastig tussen te komen is. Ook is het voor leraren vaak onduidelijk hoe de besluitvorming precies georganiseerd is (Wartenbergh-Cras e.a., 2013).



Figuur 5.2 Factoren die van invloed zijn op de werkdruk en vallen onder de categorie 'leraarstaak'.

5.2 De werkorganisatie

Een ander type oorzaak van werkdruk betreft de werkorganisatie. Hiermee wordt vooral bedoeld op de wijze waarop het werk op de school is georganiseerd en hoe het werk wordt 'geregeld'. Wat betreft de werkorganisatie dragen onder andere het taakbeleid, niet-

lesgevende taken, een negatieve schoolcultuur, onduidelijkheden over de taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij aan werkdruk.

5.2.1 Het taakbeleid

Aan het begin van de jaren 90 is het taakbeleid ingevoerd. In het taakbeleid worden alle taken op jaarbasis in klokuren uitgedrukt. Per full time leraar moet deze rekensom op (circa) 1659 uur uitkomen. Het taakbeleid was bedoeld om grip te krijgen op het totaal van taken op een school en om tot een goede verdeling van het werk op een school te komen. Het taakbeleid was dus feitelijk een beleidsinterventie die bedoeld was om werkdruk te beteugelen en overbelasting te voorkomen, rekening houdend met de draaglast van leraren (Van Dongen en Raaijmakers, 1993; Geelkerken e.a., 1997). Toen het taakbeleid werd geïntroduceerd waren vier aspecten van belang: taakomvangsbeleid, taakverdelingsbeleid, taakbelastingsbeleid en belastbaarheidsbeleid (o.a. Van Dongen en Raaijmakers, 1993). Het taakbeleid lijkt in de praktijk vooral te worden ingezet als taakomvangsbeleid. Deze vrijwel uitsluitend kwantitatieve benadering van het taakbeleid lijkt als werkdrukinterventie mislukt en wordt zelfs ervaren als een belangrijke oorzaak van werkdruk. (Van der Beek, 2015). Voor veel scholen komt het erop neer dat van de 1659 uren van een full time leraar meestal een maximum van 750 klokuren aan contacturen of lesuren in het taakbeleid van VO-scholen is vastgelegd.

De VO-raad geeft aan dat sinds 1 augustus 2004 het taakbeleid niet meer inhoudelijk in de cao is opgenomen¹. De werkgever kan het taakbeleid onder voorwaarden wijzigen. Hier is wel instemming van tweederde van het personeel voor nodig.

CNV Onderwijs heeft in 2013 een enquête gehouden onder haar leden. Zij krijgt daaruit het signaal dat scholen zich niet houden aan een (in hun school vastgesteld) maximum van 750 lesuren. Als argument worden volgens leraren vaak financiële problemen aangevoerd. Er wordt wel gerapporteerd '...dat leraren in plaats van 25 lessen van 50 minuten nu 27 lessen van 45 minuten moeten geven. Dat betekent voor een full time leraar twee extra lessen per week, én dat je in alle lessen sneller moet werken'² (Voorwinden, 2013).

Het CNV rapporteert dat bij belangrijke wijzigingen in het taakbeleid nogal eens niet voldaan wordt aan de regel dat ten minste tweederde van het personeel met de wijzigingen moet instemmen. (CNV Onderwijs, 2013)

Van der Beek (2015), een rector van een VO-school, met ruim 30 jaar ervaring in de schoolleiding, en 'onderwijswerkgever van het jaar' analyseert het probleem van het taakbeleid. Het feit dat het taakbeleid wordt uitgedrukt in (alleen) klokuren deugt volgens hem niet. Men let alleen op feitelijke tijd en niet op de intensiteit. Het enige waar dat echt opgaat is wanneer je het hebt over contacturen, maar andere zaken als deskundigheidsbevordering, bepalen van uren voor voor- en nawerk, verschillen tussen vakken of tussen beginnend en ervaren leraren zijn lastig te kwantificeren. Alle taken terugvertalen naar feitelijke klokuren leidt tot fixatie op rekensommen in plaats van goed onderwijs. Dit leidt in de ogen van Van der Beek (2015) alleen maar tot werkdruk en tot wantrouwen naar elkaar.

Het taakbeleid zou zich niet moeten beperken tot alleen de *taakomvang*. Wanneer ook rekening wordt gehouden met de verdeling van taken, de taakbelasting en de belastbaarheid van leraren kan taakbeleid bijdragen aan de vermindering van werkdruk.

¹ <http://www.vo-raad.nl/themas/cao-vo/taakbeleid>

² <http://www.aob.nl/default.aspx?id=272&article=9790&q=&m=>

5.2.2 Niet-lesgevende taken

Niet-lesgevende taken worden genoemd als de topper onder de oorzaken van werkdruk door leraren in het VO (Van Grinsven e.a., 2013). Het gaat dan juist om zaken als deskundigheidsbevordering, voor- en nawerk en dergelijke. Ook het CNV onderzoek ondersteunt deze bevinding (CVN-Onderwijs, 2013). Zeer waarschijnlijk heeft het te maken met het hierboven genoemde taakbeleid en de ontwikkeling dat dit zich in veel scholen heeft ontwikkeld als een taakomvangsbeleid waarbij alleen de vertaling van taken in klokuren tellen. Zoals Van der Beek (2015) aangeeft gaat het bij dit soort van activiteiten juist over activiteiten die niet zo makkelijk kwantificeerbaar. Zijn voorstel voor beleid is om meer in dialoog met de personeelsgeleding van de medezeggenschaps raad (PMR) de discussie over de verdeling van taken aan te gaan.

5.2.3 Negatieve schoolcultuur

In de werkdrukonderzoeken komen aspecten aan bod die kunnen worden gelabeld als 'cultuur' van de school. Zo wordt in de sector VO meer dan elders (het gebrek aan) contact met collega's negatief gewaardeerd, evenals het feit dat de schoolleiding ver van de dagelijkse praktijk afstaat. Onder meer Schaufeli (1992) ondersteunt deze bevindingen. Feitelijk gaat het om verschillende aspecten van de schoolcultuur die tot uitdrukking komen in de beoordeling van de relaties met collega's en leidinggevendenden. Een slechte relatie met en geringe steun van de schoolleiding en collega's, een grote afstand tot de schoolleiding, en een slechte sfeer in het algemeen kunnen leiden tot werkdruk, ontevredenheid, burnout, geringe arbeidssatisfactie en geringe motivatie. (Onderwijsraad, 2002) Wat Van der Beek (2015) in zijn artikel over taakbeleid aangeeft, namelijk dat een strakke feitelijke vertaling van taken in klokuren tot onderling wantrouwen leidt, zou ook mede een verklaring kunnen zijn voor een negatieve schoolcultuur.

5.2.4 Communicatie over werkdruk

Een aantal studenten heeft in het kader van hun opleiding tot eerstegraads leraar onderzoek gedaan naar werkdruk in het voortgezet onderwijs. Zij vonden onder meer dat het overgrote deel van de respondenten niet op de hoogte was van de maatregelen die het management van hun school had genomen om te hoge werkdruk onder leraren te verminderen. De meerderheid van deze groep respondenten is er zelfs van overtuigd dat het management van hun school helemaal geen maatregelen hiertegen onderneemt. Dit was opvallend en geheel in strijd met wat de managers in datzelfde onderzoek tijdens interviews hadden verteld. Zij gaven juist aan bewust met dit onderwerp bezig te zijn en vertelden uitgebreid over de maatregelen die zij ingevoerd hadden om werkdruk onder leraren te verminderen. Deze miscommunicatie had een negatieve invloed op de tevredenheid van leraren en zou voor verbetering in aanmerking moeten komen. (Bosch et al., 2003)

De beste maatregel die het management volgens deze onderzoekers kan nemen voor het verminderen van werkdruk bij leraren is het verbeteren van de communicatie over dit onderwerp.

Overigens schromen de leraren zelf ook om bij de schoolleiding aan te kloppen wanneer zij een te hoge werkdruk ervaren. Een betere communicatie over en weer is in het belang van beide partijen. (Bosch et al., 2003)

Het onderzoek van Bosch et al (2003) is gedateerd, want op basis van de NEA-cijfers uit 2013 geeft maar liefst 74,7% van de medewerkers (leraren en ondersteunend personeel) in het VO aan dat er (al jaren) maatregelen op het gebied van werkdruk zijn genomen (tegen 73,2% in het hele onderwijs en slechts 68,8% volgens de Nederlandse werknemers). Echter,

maar liefst 51,3% van de VO-medewerkers geeft aan dat er *onvoldoende* maatregelen op het gebied van werkdruk zijn genomen (tegen 45,2% in het hele onderwijs en 29,3% van alle Nederlandse werknemers). Er gebeurt de laatste jaren dus wel veel in het onderwijs als geheel en zeker ook in het VO maar niet voldoende of niet voldoende effectief. Het is de vraag of dit met meer communicatie alleen kan worden verholpen.

5.2.5 Integraal personeelsbeleid/professionalisering van leraren

In de publicatie van de Onderwijsraad werd gesignaleerd dat het destijds doorgaans ontbrak aan een integraal personeelsbeleid (IPB) in de zin van een "systematische afstemming van kennis en vaardigheden van het personeel op de doelstellingen (inhoudelijk en organisatorisch) van de onderwijsinstelling" (Maatwerk voor morgen).

Het heeft nogal wat voeten in de aarde om een integraal personeelsbeleid op te zetten. In onderwijsinstellingen was nog weinig sprake van een vorm van personeelsbeleid waarbij de verschillende beschikbare instrumenten naast elkaar en in onderlinge samenhang worden ingezet. Een dergelijk integraal personeelsbeleid is echter wel duidelijk van belang voor de aanpak van de werkdruk.

In aanvulling op de hierboven genoemde instrumenten wees de raad hier op het belang van competentiegericht personeelsbeleid, als onderdeel van het integraal personeelsbeleid in relatie tot de verdere professionalisering van leraren en onderwijsondersteunend personeel. Hierbij worden benodigde competenties vastgelegd in zogeheten competentieprofielen. (Onderwijsraad, 2002)

Het is onduidelijk in hoeverre hier nog steeds sprake is van een probleem. Dit onderwerp duikt niet op in de recente studies over werkdruk in het VO. Duidelijk is wel dat er in de sector het nodige gedaan wordt aan opleiding en professionalisering (zie bijvoorbeeld de VOION-site: <http://www.voion.nl/programmaliijnen/opleiding-en-professionalisering>).

Op basis van NEA-gegevens uit 2013 blijkt dat medewerkers in het VO op een schaal van 1 tot 10 gemiddeld een 6,5 scoren als het gaat om hun tevredenheid met opleidings- en scholingsmogelijkheden, tegenover 6,71 door medewerkers uit het hele onderwijs en 6,23 door alle Nederlandse werknemers. Ook heeft 70,4% van de VO-medewerkers in de twee jaar voorafgaand aan het invullen van de NEA in 2013 een opleiding of cursus gevolgd, tegenover 68,5% van alle werknemers in het onderwijs en 52,4% van alle Nederlandse werknemers. De professionalisering in het VO krijgt dus anno 2013 ruime aandacht volgens de eigen (VO) medewerkers.

5.2.6 Kaasschaafmethode

Ook in het VO geven werkgevers vaak aan dat er moet worden bezuinigd. Het maken van strikte keuzes is volgens Krist, rayonbestuurder van de AOb, uiteindelijk veel beter. "Veel werkgevers hanteren de kaasschaaf: 10 procent minder tijd voor een taak hier, 15 procent minder tijd voor een taak daar." Dat lijkt financieel aantrekkelijk, maar verhoogt de werkdruk. Dan vraag je van de leraren om rosbief te blijven leveren, terwijl je ze beloont voor boterhamworst. Zoiets krijg je in geen enkele supermarkt voor elkaar, dus waarom wel op een school?". Een greep van reacties van VO-leraren met voorbeelden van sluipende bezuinigingen is te vinden op.³

(Voorwinden, 2013)

³ <http://www.aob.nl/default.aspx?id=272&article=9790&q=&m=>

5.2.7 Onderbezetting

Een ander aspect van bezuinigingen kan zijn dat er feitelijk sprake is van onderbezetting. Wouter Boonstra interviewde voor het magazine Intermediair de woordvoerder van CNV Onderwijs Van Oosten. Deze woordvoerder geeft aan dat dit inderdaad voorkomt. ‘Het gebeurt dat in de loop van het jaar het aantal uren wordt opgeschroefd naar 120 procent.’ In het voortgezet onderwijs speelt bij de werkdruk vooral onderbezetting een rol, weet Van Oosten. ‘Scholen zitten krap in het geld en moeten hun planning rond krijgen. Leraren moeten dan meer lessen geven.’

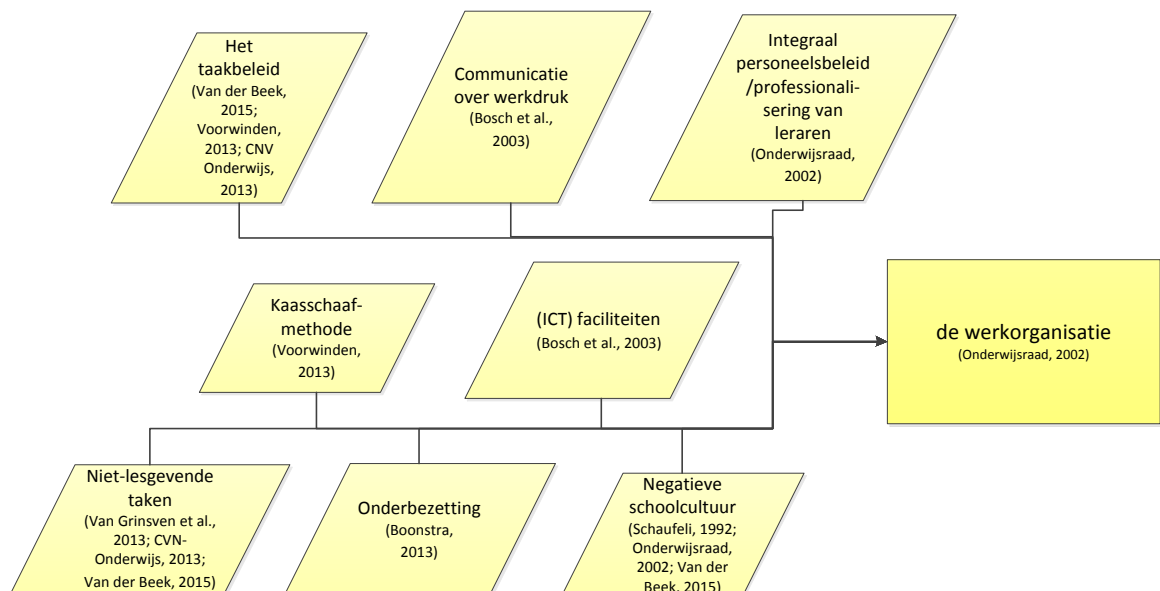
(Boonstra, 2013)

5.2.8 (ICT) faciliteiten

Opvallend is dat leraren in het verleden zeer ontevreden waren over de ICT-faciliteiten op school. Er was gebrek aan voldoende computerwerkplekken om rustig te werken. Bovendien misten leraren de beschikking over een beamer/smartboard in elk lokaal. De aanmerkingen op ICT-gebied veroorzaakten vooral ergernis en niet zozeer lichamelijke klachten, maar het kan uiteindelijk wel de druppel zijn die de emmer doet overlopen.

Wat betreft ICT-maatregelen verwachtten Bosch e.a. (2003) dat deze niet erg populair zouden zijn voor het verlagen van de werkdruk. Het bieden van ICT-mogelijkheden heeft namelijk alleen zin wanneer op dit punt voldoende scholing wordt aangeboden. Dit (b)leek vaak niet het geval. In acht nemend dat het onderwijs een sector is waarin veel ouderen werkzaam zijn (die vaak minder makkelijk met (nieuwe) ICT –ontwikkelingen meegaan), vermoedden Bosch et al (2003) dat veel leraren het bieden van ICT-mogelijkheden niet direct in verband zullen brengen met het verlagen van de werkdruk. De mate waarin de ICT-faciliteiten nu nog een probleem zijn is onduidelijk.

De ICT-faciliteiten is niet iets waar recent onderzoek of andere documentatie is gevonden waaruit bleek dat dit nog steeds een probleem is op scholen voor het voortgezet onderwijs.



Figuur 5.3 Factoren die van invloed zijn op de werkdruk en vallen onder de categorie ‘werkorganisatie’.

5.3 Persoonlijke kenmerken

Het derde cluster oorzaken van werkdruk betreft kenmerken van de werknemer. Veelal gaat het dan over de leraren en niet over het onderwijsondersteunend personeel. Het gaat hierbij om algemene kenmerken zoals de leeftijd en de ervaring in het werk, maar ook om specifieke kenmerken als de beroepshouding, de betrokkenheid bij het werk, de thuissituatie (sociale steun, zorgtaken) de belastbaarheid en het herstelvermogen. Deze factoren bepalen hoe werknemers omgaan met de eisen die het werk stelt.

5.3.1 De lat hoog leggen

Boonstra (2013) gaf aan dat 'Leraren de lat vaak hoog leggen en het idee hebben dat ze tekort schieten.' Deze houding duidt op een kritische houding naar jezelf, en op het feit dat leraren vaak hoge eisen aan zichzelf stellen. Een dergelijke houding is op zich niet verkeerd, maar kan wel bijdragen aan het ervaren van werkdruk, vooral wanneer de leraar onvoldoende prioriteiten stelt. Want '... met leerlingen ben je eigenlijk nooit klaar'.

5.3.2 Leeftijd

In het rapport van de Onderwijsraad (2002) wordt de leeftijd beschreven als determinant voor de ervaren werkdruk. "Leeftijd laat duidelijk verschillen zien in werkdruchte en ervaren werkdruk. In het voortgezet onderwijs en de bve-sector komen oudere leraren aan gewerkte uren respectievelijk 10 en 27% boven hun aanstellingsomvang uit (tegenover 1 respectievelijk 17% bij jongere leraren)". (Onderwijsraad, 2002)

Uit oudere studies van Van Ginkel (1987) en Prick (1983) werd de oudere leeftijd van leraren (45-55 jaar) gekoppeld aan (gebrek aan fysieke?) souplesse om dagelijks de 'confrontatie' met leerlingen aan te gaan en het vastlopen in de functie (Prick, 1983). Later concludeerden Schaufeli (1992) en Van den Berg & Stolk (1994) dat de leeftijd van een leraar samenhangt met het optreden van burnout. Echter, niet alleen de groep van oudere leraren heeft vaker een gevoel van een hoge werkbelasting. In al deze studies is waarschijnlijk de lengte van de loopbaan in het onderwijs bepalend voor het ontwikkelen van problemen, meer dan de leeftijd zelf.

Uit recenter onderzoek van Bergen e.a. (2009) blijkt ten aanzien van leeftijd dat naarmate leraren langer in het onderwijs werken de voldoening in het lesgeven afneemt. Hier staat tegenover dat ze het lesgeven wel als minder belastend ervaren. Leraren die voor wat betreft hun leeftijd in de middengroep zitten (dertigers en veertigers), en die zich over het algemeen genomen in een drukkere levensfase bevinden, blijken er ongunstig uit te springen. Ze geven vaker aan een hoge werkdruk te ervaren en voelen beduidend vaker de negatieve gevolgen van werkdruk of werkstress dan jongere en oudere leraren. Ze zijn negatiever over werktempo en werkhoeveelheid en ervaren minder ondersteuning vanuit de schoolorganisatie. Leraren onder de dertig jaar zeggen minder vaak een hoge werkdruk te ervaren en minder last te hebben van negatieve gevolgen van werkdruk. Jonge leraren hebben vaak een kleinere aanstellingsomvang. Ze voelen minder druk door werktempo en werkhoeveelheid en hebben minder problemen met de inhoud van hun taken. Ze vinden ook vaker dat ze invloed hebben op de samenstelling van hun takenpakket en beoordelen administratieve taken minder vaak als belastend. Uit het onderzoek van Bergen e.a. (2009) komt duidelijk naar voren dat de aard van de problematiek per leeftijdsgroep nogal verschillend is. Om onderwijzend personeel inzetbaar te houden lijkt het van belang met verschillen naar levensfase rekening te houden, zowel in de faciliteiten en begeleiding die de school beschikbaar stelt als in de verdeling van taken.

5.3.3 Niveau van doceer-bevoegdheid

Bergen e.a. (2009) concluderen in hun onderzoek dat tweedegraadsbevoegden in vergelijking met eerstegraadsbevoegden minder goed weten wat er van ze wordt verwacht en dat zij meer emotionele belasting ervaren, minder plezier hebben in hun werk en meer negatieve gevolgen van werkdruk ondervinden. Uit veel werkstress-onderzoek blijkt dat onduidelijkheid over taken, rollen en verwachtingen daaromtrent leidt tot meer ervaren stress (o.a. Schaufeli & Bakker, 2012). Door heldere taken en rollen te definiëren kan dit worden opgelost.

Van Grinsven et al (2012) concludeerde echter aan dat met name docenten werkzaam op de havo/vwo bovenbouw een risicogroep voor werkdruk waren. Het gaat in dat geval juist om eerste graads bevoegde docenten. Het beschikbare onderzoek is dus niet eensluidend over de relatie doceer-bevoegdheid en werkdruk.

5.3.4 Verschillen in werkdruk naar aanstellingsomvang

Leraren met een kleine deeltijdaanstelling geven vaker aan dat het (vooral) hun eigen keuze is om meer uren te besteden aan taken naast hun kerntaken. Leraren met een grotere aanstelling doen dit vaker uit een gevoelde verplichting. Tevens blijkt dat hoe groter de omvang van de aanstelling, des te vaker leraren aangeven een hoge werkdruk te ervaren. Leraren met een kleine aanstelling hebben minder problemen met hun taakhoud en beoordelen hun werktempo en werkhoeveelheid ook als lager dan leraren met een aanstelling van grotere omvang. Bovendien krijgen ze minder vaak te maken met negatieve gevolgen van werkdruk. Uit datzelfde onderzoek blijkt ook dat leraren met een tweedegraadsbevoegdheid minder invloed hebben op de samenstelling van hun takenpakket dan leraren met een eerstegraadsbevoegdheid (Bergen et al, 2009).

5.3.5 Thuissituatie

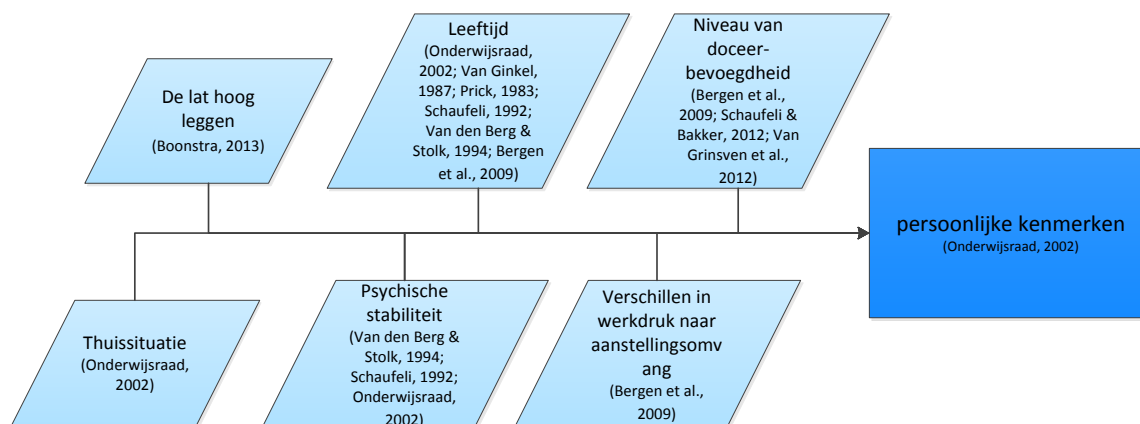
Naast persoonskenmerken zoals het opleidingsniveau, de leeftijd en de ervaring in het werk, speelt ook de thuissituatie (sociale steun, zorgtaken) een rol. Deze factoren bepalen hoe werknemers omgaan met de eisen die het werk stelt. (Onderwijsraad, 2002). Hier is echter recent specifiek onderzoek naar gedaan onder VO-leraren.

5.3.6 Psychische stabiliteit

Andere kenmerken van de leraar die verband houden met werkdruk zijn een verminderde psychische stabiliteit, de mate waarin men het idee heeft effectief les te geven en de mate waarin men het gevoel heeft immaterieel voldoende te worden beloond (Van den Berg & Stolk, 1994; Schaufeli, 1992; Onderwijsraad, 2002).

Het is bekend dat wanneer psychische klachten zoals burnout zich ontwikkelen, men zich niet alleen heel moe, zelfs uitgeput voelt, maar dat dit gepaard gaat met het gevoel minder bekwaam te zijn en men minder zelfverzekerd wordt. Daarnaast kan men wat cynisch worden en houdt men meer en meer afstand tot de organisatie. Dit laatste wordt wel gezien als copinggedrag, als zelfbescherming. (o.a. Schaufeli, 1992).

Op de rol van ervaring in relatie tot werkdruk wordt verderop specifiek teruggekomen als we nader ingaan op de beginnende leraren.



Figuur 5.4 Factoren die van invloed zijn op de werkdruk en vallen onder de categorie 'persoonlijke kenmerken'.

5.4 Externe factoren

Naast de clusters 'werk' (inhoud en organisatie) en 'werkende' onderscheidt de Onderwijsraad (2002) nog een cluster 'externe factoren'. Deze externe factoren zijn van invloed op zowel het werk, de organisatie als de werkende, maar zijn algemeen van aard en veelal niet door de arbeidsorganisatie en de werkende te beïnvloeden.

5.4.1 Toename aantal leerlingen per leraar & aantal lessen per jaar

De klassengrootte – het aantal leerlingen dat een leraar moet begeleiden – neemt sinds 2009 in alle sectoren flink toe. Nu hebben we over de precieze klassengrootte geen goede meerjarencijfers, wel over de leerlingleraarverhouding, in het voortgezet onderwijs. Dit punt hangt samen met de reeds in 5.1.2 genoemde stijging van het aantal taken. Door investeringen als de klassenverkleining en het Convenant Leerkracht daalt de werkdruk in het voortgezet onderwijs nog wel tot 2008, maar stijgt daarna razendsnel. In 2012 zien leraren weer meer leerlingen in hun groepen dan in 2006. Dat betekent dan een verhoging van de werkdruk. (Algemene Onderwijsbond, 2014)

5.4.2 Piekperiodes

Op het gebied van de taakomvang blijkt dat leraren gemiddeld per jaar nauwelijks meer uren werken dan in de normjaartaak staat aangegeven. Deeltijders werken wel vaker over, maar ervaren in vergelijking met voltijders minder werkdruk. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de ruimere regel- en herstelmogelijkheden die deeltijders hebben gedurende de werkweken. Een reden tot bezorgdheid over de taakomvang ligt eerder in de piekbelasting in bepaalde periodes in het jaar (toetsweken, rapportweken et cetera) gecombineerd met het feit dat de uitvoering van de jaartaak moet geschieden in de slechts 40 à 41 weken die het schooljaar feitelijk kent. (Onderwijsraad, 2002)

5.4.3 Risicogroepen in het VO

Uit analyses van Van Grinsven et al (2012) blijkt dat bepaalde groepen leraren een risicogroep vormen. Leraren in het voortgezet onderwijs die op basis van 'externe factoren' het label van risicogroep krijgen zijn:

1. werkzaam op de afdeling havo/vwo bovenbouw;

2. werkzaam op kleine scholen (500 leerlingen of minder) of hele grote scholen (1500 leerlingen of meer);
3. werkzaam zijn in de agglomeratie Amsterdam, Rotterdam en Den Haag.

Overigens is reeds in paragraaf 5.3.4 verwezen naar onderzoek dat laat zien dat leraren met een voltijds contract meer werkdruk rapporteren dan leraren met een deeltijd contract (Onderwijsraad, 2002; Bergers e.a., 2009)

Waarom het werkzaam zijn op havo/vwo bovenbouw als extra belastend wordt ervaren is niet een vraag die in de gevonden literatuur wordt beantwoord. Wel kan worden gezegd dat deze lessen, vergeleken met de lessen die worden verzorgd in de onderbouw, maar vooral ook in VMBO, meer kennisgestuurd en minder praktisch van aard zijn. Wanneer de les er meer op is gericht om de leerlingen zelf aan de gang te laten gaan met apparatuur of met praktische activiteiten stelt dat andere eisen aan de leraar dan wanneer het gaat om overdracht van kennis. Wanneer het aandeel van kennis in het lesuur groter is zal dat waarschijnlijk betekenen dat niet alleen de voorbereidingstijd van de leraar meer zal zijn, maar ook dat het lesgeven zelf intensievere is. Deze veronderstellingen zijn echter niet getoetst in onderzoek of rapportages die in het kader van dit project zijn verzameld. Wat dit eventueel betekent voor de ervaren werkdruk of werkstress is ook niet bekend. In de bovenbouw van havo/vwo lijken echter niet alleen de eisen aan de leerlingen maar ook aan de leraren hoger.

Dat grotere bedrijven of organisaties meer doen aan arbeidsomstandigheden, en ook meer aan werkdruk wordt in allerlei studies bevestigd. De reden hiervoor is dat kleine organisaties vaak de kennis, ervaring en expertise missen (vb. ESENER-publicaties, <https://osha.europa.eu/nl/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>). Voor hele grote organisaties gelden dit soort van belemmeringen vaak niet of in veel mindere mate. Wel kan het zijn dat in een grote organisatie, met meerdere 'lagen' of onderdelen de communicatie minder makkelijk verloopt dan in een 'plattere' organisatie met minder lagen. Kleine organisatie zijn per definitie vaak 'platter' dan grotere organisaties.

In de agglomeratie Amsterdam en Rotterdam is sprake van een –in vergelijking tot veel andere steden- grotere diversiteit onder de bevolking als geheel, dus ook onder de leerlingen op scholen. Op het onderwerp 'diversiteit' van de leerlingenpopulatie en de relatie hiervan met werkdruk van VO-leraren gaan we in de volgende paragraaf in.

5.4.4 Toenemende diversiteit van de leerlingenpopulaties

De Onderwijsraad heeft diversiteit van de leerlingpopulaties als oorzaak voor werkdruk benoemd (Onderwijsraad, 2002). Uit de werkdrukonderzoeken die zij bespreekt komt naar voren dat leraren het gebrekkige concentratievermogen en de grote verschillen in capaciteiten van de leerlingen binnen een klas als zeer belastend ervaren. Zij signaleert een toenemende diversiteit in de leerlingenpopulatie, bijvoorbeeld naar etniciteit, jeugdculturen en gezinsachtergrond (gezinssamenstelling, thuistaal, inkomen, huisvesting, opvoedingsstijl) maar ook wat betreft leervermogen. Daarnaast is de school in toenemende mate een activiteit naast andere (sport, werk) geworden en de school moet concurreren met die andere bezigheden. De toenemende diversiteit en andere kenmerken van de veranderende jeugd- (cultuur) - de jeugd zou zich minder laten zeggen en is meer uit op onderhandelen met de leraar. Dit vraagt geheel nieuwe vaardigheden van een leraar. (Onderwijsraad, 2002)

Bergen e.a. (2009) laten zien dat Vmbo-leraren vaker worden geconfronteerd met niveaoverschillen tussen leerlingen en de aanwezigheid van zorgleerlingen en zij vinden dat vaker belastend.

5.4.5 **Inspelen op maatschappelijke veranderingen**

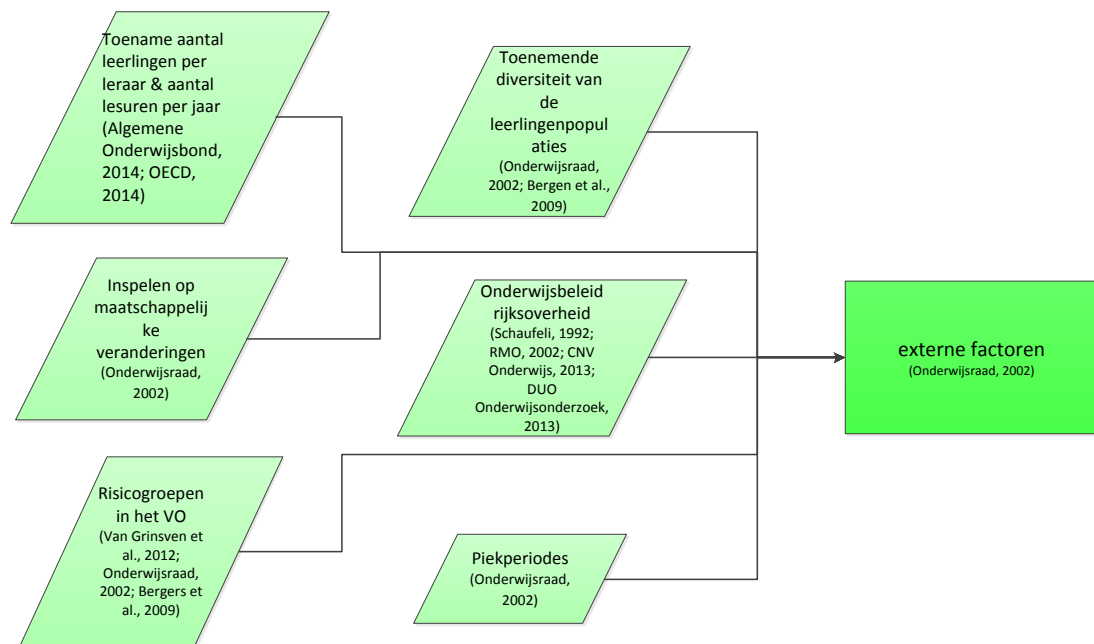
Maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen (krapte op de arbeidsmarkt, lerarentekort) vragen onder andere van het onderwijs en onderwijsinstellingen dat ze (meer) inspelen op maatschappelijke veranderingen, verscheidenheid en individualisering). Specifiek in relatie tot werkdruk gaat het wat betreft maatschappelijke ontwikkelingen onder meer om de individualisering en de daaruit voortvloeiende behoefte aan maatwerk in het onderwijs. Daarnaast is er sprake van een toenemend lerarentekort, en ook dat draagt bij aan werkdruk onder het huidige lerarenkorps. Verder ondergaan leraren een taakverandering waarbij meer dan vroeger de sociaal-emotionele begeleiding van leerlingen centraal komt te staan. Ook worden in toenemende mate maatschappelijke taken bij de school neergelegd. (Onderwijsraad, 2002).

5.4.6 **Onderwijsbeleid rijksoverheid**

Wat betreft bestuurlijke ontwikkelingen gaat het vooral om het onderwijsbeleid van de rijksoverheid. Vooral de beperkte bekostiging (met consequenties voor de materiële werksituatie) wordt als negatief ervaren alsook de onderwijsinhoudelijke visie die de rijksoverheid het onderwijs voorhoudt (zoals die op het vmbo, het studiehuis, Weer Samen Naar School (WSNS) en inburgering van nieuwkomers) met de daaruit voortvloeiende regelgeving. Gedurende de jaren '90 en '00 werd de schaalvergroting in het onderwijs als een belangrijke veroorzaker gezien van werkdruk (Schaufeli, 1992; RMO, 2002). Deze schaalvergroting heeft onder andere geleid tot bureaucrativering en een toegenomen aantal regels. Anno 2014 is er sprake van ervaren regeldruk die bijdraagt aan de ervaren werkdruk⁴. De vele regels kunnen bij de individuele leraar het gevoel oproepen van ergernis en frustratie (Schaufeli, 1992; RMO, 2002).

Een recent onderzoek onder de leden van CNV Onderwijs (2013) laat zien dat "98 procent van de CNV leden vindt dat de overheid en Inspectie te veel extra taken van het onderwijs vragen". Daarnaast heeft DUO Onderwijsonderzoek in 2013 een Politieke Barometer Onderwijs opgesteld op basis van input uit het basisonderwijs. Helaas waren er geen gegevens bekend over het voortgezet onderwijs. Uit de meningen van het onderwijspersoneel in het basisonderwijs blijkt dat het vertrouwen in zowel kabinet (Rutte II), de Minister van Onderwijs en de Staatssecretaris van Onderwijs sterk is teruggelopen (DUO Onderwijsonderzoek, 2013).

⁴ <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/regelingen/2014/12/18/regeldrukagenda-onderwijs-2014-2017.html>



Figuur 5.5 Factoren die van invloed zijn op de werkdruk en vallen onder de categorie 'externe factoren'.

5.5 Werkdruk bij beginnende leraren

Een goed begin is het halve werk. Waarschijnlijk gaat dat ook op voor het werk als leraar in het VO. Recent zijn er diverse onderzoeken geweest die de problematiek van de beginnende leraren in kaart hebben gebracht. Zo bleek uit een enquête van de AOb onder 800 starters in het basis- en voortgezet onderwijs dat 63% van de startende leraren in het PO en VO wel eens denkt over het verlaten van het onderwijs. In het VO zijn de belangrijkste redenen de werkdruk, de slechte betaling en de slechte werksfeer⁵. In een onderzoek van Fruytier e.a. (2013) is van 33 VO scholen het verloop onder beginnende leraren (leraren in de eerste vijf jaar van hun eerste aanstelling) opgevraagd. Dat bleek maar liefst 43%. De variatie tussen scholen was echter groot: van 0 tot 75%. Als oorzaken werden genoemd gebrekkige begeleiding, een niet ingebed 'inductieprogramma'⁶, te weinig feedback en een conserverende schoolcultuur, maar ook zaken als onduidelijke eisen, slechte arbeidsomstandigheden en psychische klachten of burnout. Ook de inspectie voor het Onderwijs heeft onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de begeleiding van beginnende leraren op 25 zogenaamde, 'opleidingscholen' (Inspectie van het Onderwijs, 2011). Opleidingscholen zijn samenwerkingsverbanden tussen lerarenopleidingen en VO-scholen.

Met betrekking tot de ervaren werkdruk bij beginnende leraren werden de volgende oorzaken genoemd:

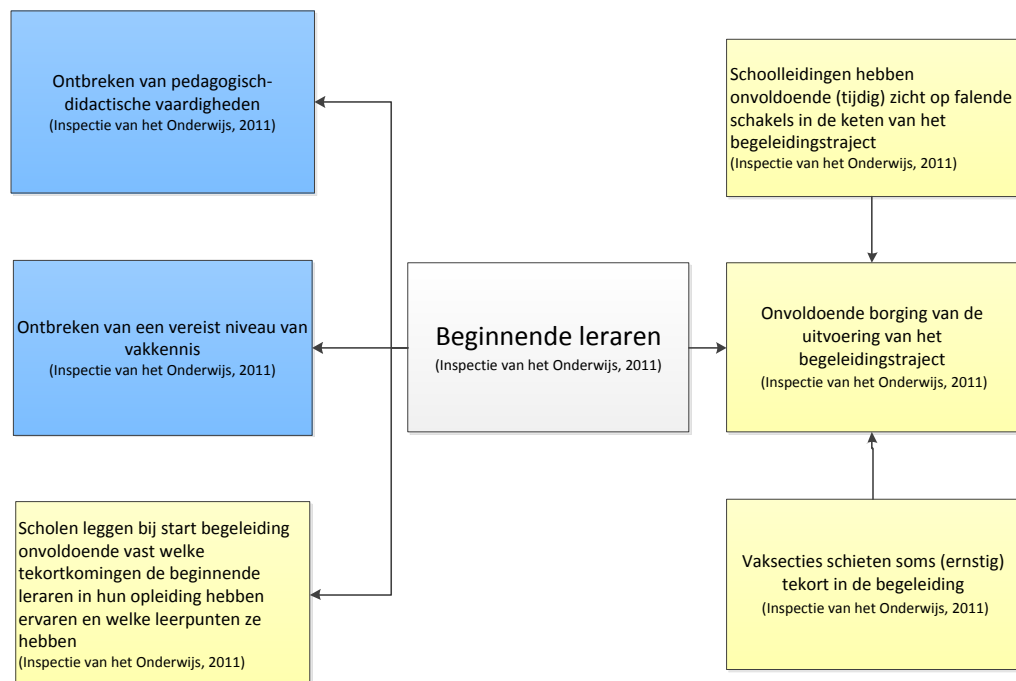
- Ontbreken van pedagogisch-didactische vaardigheden.
- Ontbreken van een vereist niveau van vakkennis.

⁵ <http://www.aob.nl/default.aspx?id=220&article=50822&q=&m=>

⁶ Een 'inductieprogramma' is een begeleidingsprogramma van beginnend leraren (zie Fruytier e.a., 2013).

- Scholen leggen bij de start van de begeleiding van de beginnende leraren onvoldoende vast welke tekortkomingen deze leraren in hun opleiding hebben ervaren en welke leerpunten ze hebben. De kans bestaat dan dat de leerdoelen niet duidelijk genoeg zijn en de beginnende leraren te weinig 'doelgericht' worden begeleid.
- Schoolleidingen hebben onvoldoende (tijdig) zicht op falende schakels in de keten van het begeleidingstraject.
- Onvoldoende borging van de uitvoering van het begeleidingstraject.
- Vaksecties schieten soms (ernstig) tekort in de begeleiding.

Inmiddels voert het ministerie van OCW het landelijke programma 'Impuls Leraren Tekortvakken' uit. Een belangrijk onderdeel hiervan is een regionaal te starten betere begeleiding van beginnende leraren (Ministerie van OCW, 2013).



Figuur 5.6 Factoren die van invloed zijn op de werkdruk bij beginnende leraren.

6 Interventies in het VO

6.1 Algemeen

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de interventies die voornamelijk in de grijze, Nederlandstalige literatuur zijn aangetroffen als interventies die worden aangeboden om werkdruk in het Voortgezet Onderwijs te verminderen. Deze interventies zijn het beste te zien als 'good practices'. Slechts een enkele interventie is wetenschappelijk onderzocht en 'bewezen effectief'. Neemt niet weg dat een aantal van de beschreven interventies heel nuttig en effectief kan zijn of worden. Hieronder volgt een beschrijving per interventie.

6.2 Pathfinder project

Zoals ook eerder is aangegeven leverde het onderzoek onder de 'witte' literatuur slechts één publicatie op waarin een interventieprogramma op het gebied van werkstress in het onderwijs werd geëvalueerd (Butt & Lance, 2005). Dit programma is uitgevoerd in de UK in 2002 onder de naam 'Pathfinder Project' en werd na 1 jaar geëvalueerd. Er waren vijf aandachtsgebieden:

- Het bieden van consultancy aan scholen.
- Het trainen van leraren op het gebied van verandermanagement.
- Het bieden van budget om extra onderwijsondersteunend personeel aan te kunnen stellen.
- Het voorzien van scholen met ICT hard- en software.
- Het trainen van het schoolmanagement in het omgaan met studiebeursverzoeken van leraren.

Er werden positieve veranderingen gezien in het aantal gewerkte uren en in het percentage leraren dat 's avonds en in het weekend werkte. De arbeidstevredenheid bleek echter niet te zijn toegenomen. De auteurs vragen zich echter af wat er van de effecten overblijft wanneer de ondersteuning (qua financiën en bemensing) weg zou vallen.

6.3 Inzetten van een Educatieve CoAssistent

In het schooljaar 2009/10 heeft de risicoregio Amsterdam een project gestart met de Educatieve CoAssistent (ECA). De ECA is een HBO- of WO-student van de VU, UVA, HvA of INHolland die geen lerarenopleiding volgt, maar wel naast zijn of haar studie met een bijbaan in het voortgezet onderwijs wil werken. De student krijgt een tijdelijke aanstelling bij een school in de regio. Scholen die een ECA in dienst nemen kunnen rekenen op een subsidie voor de kosten van de ECA. De inzet van ECA's is vooralsnog alleen beschreven voor de regio Zuid Noord-Holland waar dit project van start is gegaan (Van Rens & Hovius, 2012).

Doelen van het project zijn:

- het enthousiasmeren van studenten voor het leraarschap;
- een bijdrage leveren aan het lerarentekort;
- hiermee het verlichten van de belasting van leraren;
- zo mogelijk bijdragen aan onderwijsontwikkeling binnen de scholen.

Rens en Hovius (2012) hebben de eerste resultaten van het ECA-project geëvalueerd. Gezamenlijk hebben de scholen in de regio 88 ECA's in dienst (gehad) in de periode 2009/2010 tot en met 2011/2012. De ECA's worden voornamelijk in de bovenbouw van de havo en/of vwo geplaatst. ECA's zijn meestal niet aan één leraar gekoppeld, maar aan meerdere leraren uit een team of zelfs aan leraren uit verschillende teams. Leraren geven aan dat de inzet van een ECA tot de meeste werkdrukverlaging leidt wanneer ze een groepje of individuele leerlingen extra uitleg geven. Hoewel werkdruk *verhoging* niet vaak voorkomt, geven veel leraren aan dat de inzet van de ECA *geen* effect heeft op de werkdruk. Rens en Hovius concluderen dat de begeleiding van de ECA hier waarschijnlijk niet opweegt tegen de verlichting die de ECA brengt bij het uitvoeren van de taken, of dat de ECA juist extra taken uitvoert waar de leraar anders helemaal niet aan toe zou komen, zoals het geven van bijles. Naarmate de tijd dat een school gebruik maakt van ECA's toeneemt stijgt de mate van ervaren werkdrukverlichting.

Het verminderen van het lerarentekort is een lange termijn doelstelling bij de inzet van de ECA-subsidie. De schooldirecties blijken over het algemeen zeer enthousiast over de ECA-studenten en zien ze graag terugkomen als leraar. De activiteiten die zij ondernemen om ECA-studenten te bewegen voor een baan in het onderwijs zijn echter zeer vrijblijvend. Ondanks de weinig concrete acties van directies om ECA-studenten te interesseren voor een baan in het onderwijs zijn veel studenten toch van plan om een bevoegdheid te gaan halen. Negenenvijftig procent van hen geeft aan dat ze interesse hebben in een lerarenopleiding/educatieve minor, waarbij een derde van hen dit voorheen niet van plan was maar door de ervaring als ECA geïnteresseerd is geraakt in het halen van een bevoegdheid. Rens & Hovius (2012)

6.4 Van werkdruk naar werkplezier

Lerares Angela Kouwenhoven en trainer Annemieke Schoemaker schreven het boek 'Van werkdruk naar werkplezier' specifiek voor leraren. Het is bedoeld om leraren te ondersteunen bij de vraag wat ze zelf kunnen doen om de werkdruk te verminderen.

Het boek bevat situatiebeschrijvingen en casussen uit de dagelijkse praktijk binnen de school, waarin werkdruk wordt ervaren. Het biedt handvatten voor time- en klassenmanagement om de werkdruk terug te brengen en het plezier in het werk weer te laten groeien. Naast praktijkervaringen besteedt het ook aandacht aan denkpatronen en emoties die vaak samengaan met werkdruk, zoals schuldgevoelens.

Het boek beschrijft hoe werkdruk en werkplezier verband houden met persoonlijke beleving en karakter, en hoe je daarop invloed kunt uitoefenen door 'slim' te werken en handig om te gaan met de beschikbare tijd. (Kouwenhoven & Schoemaker, 2013)

VOION heeft deze publicatie alsook diverse instrumenten op haar website staan die invulling geven aan het traject van werkdruk naar werkplezier zoals 'voortgezet werkplezier, en werken aan werkvermogen: <http://www.voion.nl/programmaliijnen/veilig-gezond-en-vitaal-werken/duurzame-inzetbaarheid/werkplezier-en-werkdruk>

6.5 ICT-standaarden definiëren voor de bevoegdheid van leraren

Het definiëren van een standaard voor ICT gebruik door leraren is misschien niet een concrete interventie, maar deze kan wel als voorloper daarvan worden gezien. Alfons ten Brummelhuis, hoofd onderzoek van Kennisnet, schreef daarvoor een pleidooi in 2006. Uit zijn meta-analyses blijkt dat ICT ook kan bijdragen aan de vermindering van werkdruk voor leraren (Ten Brummelhuis, 2006).

6.6 De WEBO en de WEHBO Werkdrukmethodieken

In 1992 beschreef Jac Christis een instrument om werkdruk in het onderwijs te inventariseren (WEBO; Christis, 1994) dat sterk was gebaseerd op de WEBA-methodiek (Pot e.a., 1998; Vaas et al, 2005). Dit instrument is gebaseerd op een expert-oordeel over werkdruk in een organisatie en kan worden gezien als eerste stap in de oplossing van de gesignaleerde werkdruk. Werkdruk wordt in de visie van de WEBO veroorzaakt door *regelproblemen*. Na signalering van de regelproblemen kan een plan van aanpak worden opgesteld om de werkdruk (regelproblemen) te verlagen of weg te nemen. Sinds 1994 is er geen update meer verschenen en het is onduidelijk of dit instrument nog wordt gebruikt in het voortgezet onderwijs. In 2012 is er wel op basis van de WEBA en WEBO een variant voor het HBO ontwikkeld: de WEHBO (Fruytier e.a., 2012).

Er is geen evaluatie-onderzoek van de WEBO en WEHBO bekend. Wel is het WEHBO-instrument in een aantal organisaties als pilot uitgevoerd die vervolgens zijn beschreven in de handleiding (Fruytier e.a., 2012). De WEBA, het instrument dat aan de WEBO en WEHBO ten grondslag ligt is destijds vooral vanuit de systeemtheorie en het sociotechnisch gedachtengoed ontwikkeld (zie Pot e.a. –Projectgroep WEBA-1989) maar is wel in een aantal onderzoeken nader bestudeerd (Dhondt, 1993; Houtman e.a., 1994)⁷.

6.7 Training Timemanagement volgens Covey

Bureau CPS biedt een training aan speciaal voor leraren en leidinggevenden in het onderwijs. Deze training is gebaseerd op het werk van Stephen Covey met betrekking tot time management (CPS Onderwijsontwikkeling en advies, 2014). In de training wordt stilgestaan bij de door Covey geformuleerde vijf keuzes:

1. Doe wat belangrijk is: reageer niet op wat dringend is.
2. Ga voor buitengewoon: neem geen genoegen met gewoon.
3. Plan de Big Rocks: sorteer geen grind.
4. Beheers je technologie: laat die jou niet beheersen.
5. Verstrek je vitaliteit: voorkom een burn-out.

⁷ Hieruit bleek dat de resultaten van de expert-oordelen niet noodzakelijk samenhangen met de zelf-rapportage door werknemers uit de betreffende bedrijven (Houtman e.a., 1994) en bleek de interbeoordelaar betrouwbaarheid van experts niet zo groot (Dhondt, 1993). Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de expert die de risico's volgens de WEBA, WEBO of WEHBO methodiek in kaart brengt, hierbij wel nadrukkelijk de participatie van de leraren of werknemers moet opzoeken. Expert-oordelen worden daarbij uiteindelijk weliswaar bepaald door de waarneming van de neutrale, getrainde expert, maar mede gekleurd door de betrokken medewerkers.

6.8 Dossiers 'Werkdruk' met tools en advies

Op diverse sites zijn tools en advies te vinden die de leraar moeten ondersteunen bij het hanteren van werkdruk en werkstress.

Allereerst is er veel te vinden op de website van de sector organisatie VOION⁸. Deze website bevat o.a.:

- Een signaleringsmethode werkdruk;
- Beter leren omgaan met werkdruk;
- Gesprekshandleiding en –waaier 'Samen in gesprek over meer werkplezier';
- Van werkdruk naar werkplezier;
- Voortgezet werkplezier.

Ook CNV Onderwijs heeft een webpagina ingericht met allerlei (achtergrond)informatie over werkdruk (CNV Onderwijs, 2014). Onder andere tools en tips komen aan de orde, zoals:

- Quickscan: helpt bij het in kaart brengen van de werkdruk;
- Filmpjes: hoe om te gaan met werkdruk;
- 10 tips tegen werkdruk;
- Specifieke tips voor de MR en OR.

Leraar24 is een online platform van, voor en door leraren (Leraar24, 2014). Het platform richt zich op de ondersteuning van leraren bij het uitoefenen van hun beroep. Het platform wordt onderhouden door drie organisaties: de Onderwijscoöperatie, het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) en Kennisnet.

Op het gebied van werkdruk biedt Leraar24 kennis en informatie die is uitgewerkt in informatieve video's en verdiepende artikelen, bijvoorbeeld:

- Omgaan met stress;
- Gestopt met vergaderen;
- De nakijk-assistent;
- Sketch – Werkdruk;
- Persoonlijk Assistent van Leraren (PAL);
- Onderwijsmethode - Dutch Big Picture;
- Surveilleren in de pauze;
- Stressreductietraining.

6.9 Versterking van de professionele ruimte

Eerder hebben we gezien dat vanuit werkdruk en werkstress modellen en het nadenken over werkdruk (en werkstress) interventies het bieden van regelmogelijkheden een belangrijk onderdeel is van (primaire) preventie. Dit kan zich richten op het individu door bijvoorbeeld relevante vaardigheden te trainen, maar ook op de organisatie van het werk. In het voortgezet onderwijs sluit het begrip 'Professionele ruimte' hier nauw bij aan.

⁸ <http://www.voion.nl/zoeken/werkdruk%20tools/pagina1>

Hierbij gaat het om:

- zeggenschap van leraren over de vormgeving van dat onderwijs;
- individuele ontwikkeling van leraren;
- gezamenlijke ontwikkeling van de school als een professionele leergemeenschap;
- de ontwikkeling van de school als een professionele organisatie waarin de professionele waarden en doelen van leraren worden erkend en er een afstemming plaats heeft tussen deze lerarenwaarden en de waarden en doelen van de school.

De 'professionele ruimte' wordt in het voortgezet onderwijs overigens niet specifiek gezien als een interventie om werkdruk aan te pakken maar ook en vooral als een manier om bij te dragen aan kwaliteit van het onderwijs.

Instrumenten en activiteiten ter versterking van de professionele ruimte zijn:

Cahier 'Werken aan professionele ruimte'

In het Voion cahier 'Werken aan professionele ruimte'⁹, dat tot stand is gekomen in samenwerking met APS en KPC Groep, vindt de leraar praktijkvoorbeelden met aanknopingspunten en vuistregels om zelf aan de slag te gaan met de professionele ruimte in de school.

Project 'Professionele ruimte'

Het CAOP heeft in opdracht van Voion het project 'Professionele ruimte'¹⁰ uitgevoerd. Dat beoogde de scholen te ondersteunen bij de ontwikkeling en vormgeving van activiteiten rond professionele ruimte. Op de website is een rapport met 'goede praktijken' in diverse scholen.

Handreiking 'Professionele Ruimte'

Naar aanleiding van het project 'Professionele ruimte' is er een gezamenlijk initiatief tot stand gekomen van Voion, Onderwijscoöperatie en VO-raad. Zij streven er naar om in 2014 een gezamenlijke Handreiking Professionele Ruimte aan de VO-scholen aan te bieden. Deze digitale Handreiking zal een verzameling theoretische inzichten, hulpmiddelen voor scholen en good practices ontsluiten.

In het project rond de Handreiking 'Professionele ruimte' zal gebruik worden gemaakt van de resultaten die tot nu toe zijn geboekt met een aantal projecten rond dit thema.

6.10 Meer regelruimte in tijd creëren door omzetten van 1 vakantieweek in 5 roostervrije dagen

De Commissie Onderwijstijd heeft in april 2008 van de staatssecretaris van OCW de opdracht gekregen een onderzoek te doen naar onderwijstijd in het voortgezet onderwijs. Om de verhoging van de werkdruk voor leraren door toename van het aantal contacturen of door vergroting van het aantal leerlingen per klas tegen te gaan stelt de commissie voor om in het belang van een evenwichtig jaarritme voor leerlingen, en daarmee ook voor leraren, de zomervakantie van zeven weken naar zes weken terug te brengen en daarmee gelijk te maken aan die van het primair onderwijs. De zevende week wordt omgezet in vijf roostervrije

⁹ <http://www.voion.nl/werkenaanprofessioneleruimte/>

¹⁰ <http://www.voion.nl/programmalijnen/opleiding-en-professionalisering/professionaliseren-in-school/lerende-organisatie/project-professionele-ruimte>

dagen voor leerlingen, die scholen in overleg met de medezeggenschapsraad gedurende het schooljaar naar eigen inzicht mogen programmeren. De Commissie acht het wenselijk dat leraren op deze roostervrije dagen beschikbaar zijn. Hierdoor kan de werkdruk beter over het schooljaar gespreid worden en wordt de voorziene uitval –zo verwachten zij– gereduceerd. De tien roostervrije dagen worden in overleg tussen schoolleiding en leraren ingezet, waarbij in overweging wordt gegeven dat de werkdruk verminderd kan worden wanneer leraren op deze dagen beschikbaar zijn.

6.11 Aanpakken regeldruk in het onderwijs

Het is vastgesteld dat regeldruk ook bijdraagt aan de werkdruk in het onderwijs. In de 'Regeldrukagenda Onderwijs 2014-2017' worden diverse afspraken voor verschillende onderwijssectoren, dus ook het VO, vastgelegd. Het is geen eindpunt maar een gezamenlijk proces waar eventueel tussentijds bijsturing mogelijk is. Voor het VO is afgesproken dat er meer ruimte komt voor flexibiliteit en maatwerk, zal regionale samenwerking worden gestimuleerd, zal een handreiking worden opgesteld over het taakbeleid en het slim omgaan met tijd en zullen timemanagement cursussen onderdeel worden van de professionalisering. Ook is afgesproken dat OCW ambtenaren samen met leraren praktijkonderzoek op de werkvloer doen naar regeldruk en werkdruk van leraren. Leraren geven vaak aan dat ze te kampen hebben met een hoge werkdruk en regeldruk. Om ambtenaren te laten ervaren waar zij in de dagelijkse praktijk tegenaan lopen en hoe dat tot regeldruk en werkdruk leidt gaan OCW-ambtenaren een periode meelopen met leraren en via de onderzoeksmethodiek van participatieve observatie informatie verzamelen. OCW voert dit onderzoek uit i.s.m. de Lerarenkamer en de Hanzehogeschool Groningen. Enerzijds vergroot het onderzoek de kennis van de onderwijspraktijk bij beleidsambtenaren die kan bijdragen aan goede beleidsontwikkeling, anderzijds verwerkt het onderzoeksteam van de hogeschool de onderzoeksgegevens, en komt met aanbevelingen voor de verdere aanpak van en communicatie over regeldruk en werkdruk.

6.12 Project Schakel!

Project Schakel!¹¹ is een interventie die gericht is op het Primair Onderwijs (Vervangingsfonds, 2014). Deze interventie noemen we ter inspiratie voor het VO. De interventie werd bekostigd door het Vervangingsfonds en kende verschillende tranches:

- Subsidie Meerkracht: subsidie t.b.v. training van langdurig verzuimers. Er werd subsidie beschikbaar gesteld om leerkrachten die langdurig verzuimden te trainen in weerbaarheid, wendbaarheid en eigen regievoering.
- Studiedagen Werkplezier: het fonds organiseerde twee studiedagen voor leerkrachten in het PO die volledig gericht waren op het thema werkdruk en werkplezier.
- Tenderregeling Werkplezier: subsidie ten behoeve van de uitwerking van nieuwe ideeën of een innovatieve aanpak van het werkdrukprobleem. Scholen werden uitgedaagd om hun ideeën in te brengen voor het aanpakken van de werkdruk. Het Vervangingsfonds

¹¹ 'Project Schakel' liep tot mei 2014. Meer informatie staat op:
<http://www.vervangingsfonds.nl/verzuim---re-integratie/project-schakel>

financierde de uitwerking van de ideeën. De 10 beste ideeën zijn gebundeld en worden [hier](#)¹² beschreven.

6.13 Impuls Leraren Tekortvakken en de begeleiding van beginnende VO-leraren

Het ministerie van OCW stimuleert het inwerken van beginnende leraren met subsidies voor samenwerkende lerarenopleidingen en scholen in het voortgezet onderwijs (Ministerie van OCW, 2013). De scholen krijgen begeleiding via driejarige, regiospecifieke arrangementen. Het project 'Begeleiding van startende leraren' maakt deel uit van het landelijke OCW-programma 'Impuls Leraren Tekortvakken'. Doel van het programma is (1) dat beginnende leraren hun professionaliteit vergroten en minder snel uitvallen, en (2) de periode van beginnend leraar tot ervaren leerkracht bekorten.

In 2010 is Chantal Kessels gepromoveerd op een proefschrift naar de invloed van 'inductieprogramma's', dat zijn begeleidingsprogramma's specifiek voor beginnende leraren en gericht op het welbevinden en de professionele ontwikkeling van beginnende VO-leraren (Kessels, 2010). In de in haar onderzoek onderzochte inductieprogramma's lag de nadruk vaak op emotionele ondersteuning en het helpen van leraren bij problemen met klassenmanagement. Er bleek beperkte aandacht voor onderwerpen met betrekking tot pedagogiek en vakdidaktiek.

Het meest essentiële kenmerk van zo'n programma dat bijdraagt aan het welbevinden van beginnende leraren is de mate waarin de mentor ondersteunend is. Haar onderzoek bevestigt eerder onderzoek en laat zien dat inductieprogramma's over het algemeen bijdragen aan het welbevinden en soms aan de professionele ontwikkeling van beginnende leraren. De begeleiding van beginnende leraren met behulp van een inductieprogramma kan dus worden gezien als een interventie die effectief is in het verbeteren van het welbevinden van beginnende leraren en –onder voorwaarden- ook bijdraagt aan hun professionalisering. Het onderzoek resulteerde in de volgende aanbevelingen:

1. De inductie van beginnende leraren meer faciliteren
2. Mentoren selecteren op de competentie van mentoren om leraren te kunnen uitdagen in hun professionele ontwikkeling, en
3. De professionele ontwikkeling van leraren een meer centrale plaats geven in scholen, bij voorkeur met lerarenopleidingen.

De stimuleringsimpuls van het Ministerie van OCW sluit naadloos op deze aanbevelingen aan.

Het project 'Begeleiding Startende Leraren regio Noord-Holland en Flevoland is een voorbeeldproject dat gebruik maakt van deze subsidie en daadwerkelijk de problematiek van beginnende leraren aanpakt (Fruytier e.a., 2013). Het verminderen van werkdruk van beginnend leraren staat als één van de vijf doelstellingen geformuleerd¹³.

¹² <http://www.vervangingsfonds.nl/verzuim---re-integratie/project-schakel/tenderregeling-werkplezier/10-ideeen-tenderregeling-werkplezier>

¹³ <http://www.voion.nl/publicaties/startende-leraren-fris-houden>

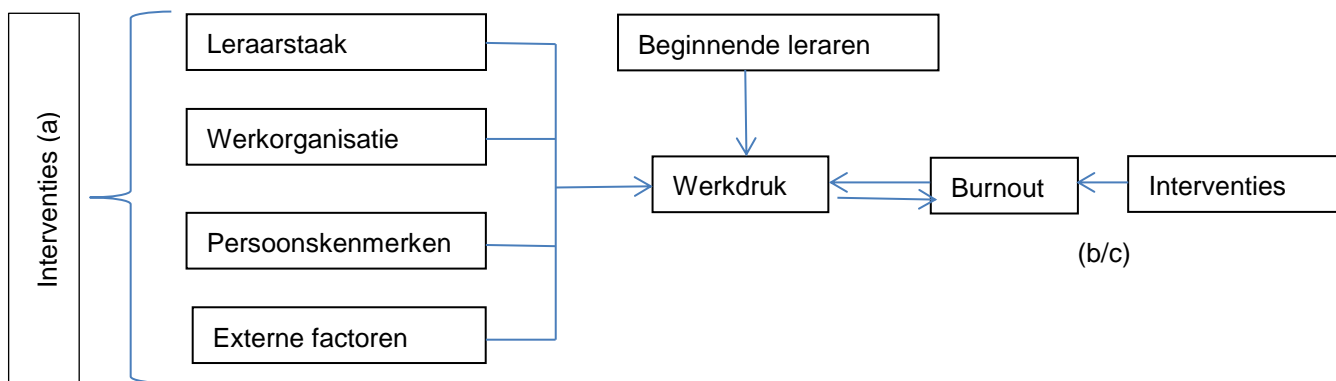
7 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

De aanleiding voor het onderzoek was het breed in de sector gedeelde bewustzijn dat er in het voortgezet onderwijs sprake is van werkdruk, en het zoeken naar antwoorden op de vraag 'waar die werkdruk vandaan komt' en hoe deze effectief kan worden aangepakt. Doel van het onderzoek was om een literatuuronderzoek uit te voeren naar 'werkdruk in het voortgezet onderwijs' en op basis daarvan een aantal vragen te beantwoorden.

De centrale vragen waren:

1. Wat zijn de mechanismen die in het voortgezet onderwijs (VO) werkdruk veroorzaken (met o.a. burnout als gevolg), en
2. Wat zijn oplossingen hiervoor, bij voorkeur bewezen effectieve oplossingen en bij voorkeur oplossingen die de oorzaken van werkdruk wegnemen.

Voor het in kaart brengen van de belangrijkste sector gebonden determinanten voor werkdruk is onderstaand model gehanteerd.



Figuur 7.1 Het schema dat in de basis werkdruk in het voortgezet onderwijs (VO) verklaart.

7.1 Oorzaken voor werkdruk samengevat

Wanneer we kijken naar de oorzaken voor werkdruk in de **leraarstaak** (5.1) **en werkorganisatie** (5.2), dan hangen een aantal zaken sterk met elkaar samen.

Een belangrijke oorzaak is terug te voeren op het **taakbeleid** (5.2.1). Het taakbeleid is ooit ingevoerd om grip te krijgen op het totaal van taken op een school en feitelijk dus als een middel om de werkdruk in de hand te houden. In de uitvoering van dit beleid wordt vooral invulling gegeven aan het taakomvangsbeleid en is er minder aandacht voor taakverdelingsbeleid, taakbelastingsbeleid en belastbaarheidsbeleid. Hierin zijn lesuren wel redelijk eenvoudig terug te voeren tot netto klokuren, maar geldt dat minder goed voor allerlei **niet-lesgevende taken** (5.2.2) zoals deskundigheidsbevordering, voor- en nawerk, en mentortaken. Leraren geven aan vooral werkdruk als gevolg van de niet-lesgevende taken te ervaren. Het aantal lesuren of contacturen dat in scholen meestal als maximum wordt gehanteerd is 750, voor een leraar die full-time werkt is dat ongeveer 45% van de tijd (incl. vrije dagen). Dat betekent dat het aantal taken dat in de categorie 'niet makkelijk' te kwantificeren valt groot is. Vooral wanneer leraren **het werk goed willen doen** (5.3.1), kan zo'n grote omvang van niet-lesgevende taken, die doorgaans niet zo goed te kwantificeren zijn hen in tijdnood brengen en hun **regelruimte** (5.1.4) hiermee beperken. Wellicht ligt hier

een reden voor de bevinding dat **full-time** (5.3.4) leraren meestal meer last van werkdruk hebben dan de in deeltijd werkende leraren. Taakbeleid zou niet alleen moeten worden gezien als *taakomvangs*beleid.

Daarnaast heeft de **professionele ruimte** (5.1.4), de zeggenschap van leraren, zich op een aantal aspecten positief ontwikkeld maar op andere aspecten negatief. Zo is de invloed van leraren op de inhoud van de lesstof en de te volgen didactiek toegenomen en geeft een groter percentage van de docenten aan dat ze het vak dat ze geven ook zelf hebben gekozen. Anderzijds is er meer ontevredenheid over de zeggenschap die terug te voeren is op top-down besluitvorming waarbij leraren zich niet gehoord voelen, onduidelijke besluitvorming en soms te strikte regels of protocollen.

Ook lijkt er sprake van **onderbezetting** (5.2.7), wordt er bezuinigd, waardoor de druk op de inzet van alle leraren hoog is (5.2.6). Er wordt ook een beroep gedaan op de relatief onervaren **beginnende leraren** (5.5), en de school heeft er baat bij wanneer deze periode van beginnende tot ervaren leraar zo kort mogelijk is. Recent onderzoek laat zien dat het verloop onder beginnende VO-leraren hoog is, maar sterk varieert per school.

De Onderwijsraad had in hun publicatie uit 2002 ook het **personeelsbeleid** (5.2.5) en hierin de **professionalisering** van (ervaren) leraren als een oorzaak van werkdruk benoemd. Het is niet geheel duidelijk of dat nog steeds een punt van aandacht zou moeten zijn. Recente cijfers uit de NEA laten zien dat leraren in het voortgezet onderwijs vaker dan gemiddelde Nederlandse werknemers scholing of cursussen hebben gevolgd en zeker zo tevreden zijn als gemiddelde Nederlandse werknemers. Deze cijfers suggereren dus dat het redelijk goed zit met het scholingsgedeelte van de professionalisering.

VOION biedt daarnaast ook ondersteuning aan de professionalisering van leraren in het voortgezet onderwijs.¹⁴

Wanneer we kijken naar **persoonskenmerken** (5.3) blijkt dat de aard van de werkdrukproblematiek voor de verschillende **leeftijdsgroepen** (5.3.2) nogal verschilt. Om onderwijzend personeel inzetbaar te houden is het van belang om met dit soort van verschillen naar levensfase rekening te houden, Hierbij kan een integraal personeelsbeleid met veel aandacht voor professionalisering en maatwerk ondersteunend bij zijn. Ook vraagt het feit dat **tweedegraadsbevoegden** (5.3.3) minder goed lijken te weten wat er van ze verwacht wordt en het feit dat ze meer emotionele belasting hebben, minder plezier in het werk en meer negatieve gevolgen van werkdruk ondervinden aandacht. Het onderzoek naar de relatie werkdruk en lesbevoegdheid is echter niet geheel eenduidig.

Tenslotte zijn er ook de **externe factoren** (5.4) zoals de **regeldruk** vanuit het Ministerie, de **toename van het aantal leerlingen** (per leraar), de **toenemende diversiteit** van de leerlingpopulaties en **maatschappelijke veranderingen** factoren die bijdragen aan de ervaren werkdruk. In de bijlage is een schema dat de resultaten van het literatuuronderzoek integraal samenvat opgenomen.

¹⁴ <http://www.voion.nl/nieuws/handreiking-professionaliseren-voor-het-vo>

7.2 VO-interventies zijn vaak beschreven in ‘grijze literatuur’ en gericht op de verschillende werkdrukoorzaken

In het hoofdstuk over interventies in het VO valt te zien dat er toch een divers aantal initiatieven is alsook interventies of maatregelen (uitgeprobeerd) zijn om de werkdruk in het VO aan te pakken. Opvallend is dat veel van deze interventies beschreven zijn in de ‘grijze’ literatuur. Dit zijn dus publicaties die veelal de wetenschappelijke toets van het ‘peer review’ niet hebben weerstaan (m.u.v. proefschriften). Ook zijn nagenoeg alle interventies in het VO die zijn gevonden gericht op de oorzaken van werkdruk, en bijna niet op het omgaan met de klachten of het stimuleren van terugkeer naar werk na uitval uit het werk (vaak met burnoutklachten). Dit is nogal een verschil met de in de multidisciplinaire richtlijn werkdruk beschreven en beoordeelde interventies waarvan er juist veel waren gericht op het individu, en een ‘therapeutisch’ karakter hadden (Oerlemans e.a., 2013).

Een verklaring hiervoor kan zijn dat voor het hier beschreven onderzoek literatuur is gezocht waarin het ‘voortgezet onderwijs’ steeds expliciet werd benoemd. Hierdoor komt het accent op het beroep of sector te liggen, en daarmee wellicht ook wat nadrukkelijker op het werk en de werkomgeving van de leraar. Een andere verklaring kan zijn dat de ‘grijze’ literatuur niet is meegenomen in het onderzoek van Oerlemans e.a. (2013). Beide verklaringen sluiten elkaar niet uit.

In tabel 7.1 hebben we een verbinding gemaakt tussen de verschillende typen oorzaken en de gevonden interventies. Vooral de websites met meerdere ‘tools’ en tips ‘passen’ bij meerdere typen oorzaken. Met name de ‘dossiers werkdruk’ van VOION, CNV en van Leraar24 bevatten overigens wel degelijk tools om de klachten als gevolg van werkdruk te reduceren en niet alleen tools om de oorzaken van werkdruk te signaleren en aan te pakken. Ook het project ‘Schakel’ dat zich afspeelde in het primaire onderwijs richtte zich zowel op het stimuleren van werkplezier, ondersteuning van de aanpak van werkdruk, alsook op de langdurige verzuimers.

Tabel 7.1 Overzicht van interventies gericht op de aanpak van werkdruk en werkdrukgevolgen naar oorzaak voor werkdruk

Aangrijpingspunt van de interventie	Interventie	Oorzaak/aanpak richt zich op:
Leraars taak	Inzetten van de Educatieve Co-Assistent	Ondersteuning bij het aantal leraarstaken
	Van werkdruk naar werkplezier	Handvatten voor time- en klassenmanagement
	Training time management volgens Covey	Biedt handvatten voor leraren om regelruimte te creëren
	Dossiers werkdruk VOION/CNV/Leraar24	o.a. In kaart brengen oorzaken werkdruk Hoe beter om te gaan met werkdruk/nakijkassistent
	Versterking Professionele ruimte	Vergroten van regelmogelijkheden
Werkorganisatie	WEBO/WEHBO	Ondersteuning van de school bij het vergroten van regelmogelijkheden door regelproblemen in de organisatie van werk aan te pakken
	Definiëren van ICT-standaard	ICT-faciliteiten optimaliseren

Aangrijpingspunt van de interventie	Interventie	Oorzaak/aanpak richt zich op:
	Aanpassing taakbeleid	Taakbeleid niet alleen uitdrukken in feitelijke klokuren; ook aandacht voor de intensiteit van het werk.
	Meer regelruimte in tijd creëren	Advies commissie Onderwijstijd om 1 vakantieweek om te zetten naar 5 roostervrije (beschikbaarheids)dagen
	Versterking professionele ruimte	Vergroten van regelruimte door regelmogelijkheden in de organisatie te creëren.
Persoonskenmerken	Van werkdruk naar werkplezier	Aandacht voor denkpatronen en emoties die samengaan met werkdruk, zoals schuldgevoelens
	Dossiers werkdruk VOION/CNV/Leraar24	o.a. Hoe beter om te gaan met werkdruk; stressreductietraining; versterk je vitaliteit,
	Training time management volgens Covey	versterk je vitaliteit; voorkom burnout
Externe factoren	Subsidieregeling begeleiding beginnende leraren (mbv inductieprogramma voor beginnende leraren)	Inductietraining: <ul style="list-style-type: none"> • Vermindering werkdruk • Maak van het programma/begeleiding onderdeel van het schoolbeleid • Basis leggen voor professionalisering • Begeleiding in de klas • Structuur voor intervisie met 'peers' en begeleiding door mentoren
	Regeldrukagenda Onderwijs; 2014-2017	Diverse maatregelen zijn afgesproken, maar het is een proces (geen eindproduct). Voor VO komt er o.a. meer ruimte voor flexibiliteit en maatwerk, wordt regionale samenwerking gestimuleerd, wordt handreiking opgesteld voor taakbeleid. OCW-ambtenaren gaan zelf de gevolgen van de regeldruk ervaren in het VO. Dit onderzoek en de ervaringen worden geëvalueerd
	Path-finder project	Feitelijk ook een (tijdelijke) subsidieregeling voor het verminderen van de werkdruk en werkbelasting van leraren in de UK
	Project Schakel (PO)	Training langdurig verzuimers Studiedagen Subsidieregeling t.b.v. nieuwe ideeën

7.3 De meeste interventies zijn niet geëvalueerd

Veel van de in tabel 7.1 beschreven interventies blijken niet geëvalueerd. Met de evaluatie van een enkele interventie is wel een start gemaakt. Zo lijkt het inzetten van de 'Educatieve Co-Assistent' een goede manier om de leraar van een aantal taken te ontlasten, en wellicht ook om (de onderbezetting op VO-scholen (gedeeltelijk) op te vangen. De evaluatie die is uitgevoerd zat nog redelijk dicht op het initiatief in de regio Amsterdam en laat in beperkte mate enkele positieve resultaten zien (Rens en Hoving, 2012). Van dit initiatief kan in ieder geval worden gezegd dat het is geëvalueerd.

Veel van de in de tabel genoemde initiatieven, beschreven casuïstiek en tips zijn waarschijnlijk bruikbaar om de individuele leraar te ondersteunen. Maar dit zijn in het algemeen geen bewezen effectieve interventies. Dat is wellicht ook het geval voor de time management cursus volgens Covey. Covey was een gerespecteerd hoogleraar op een business school die een aantal heel populaire boeken schreef en over zijn aanpak bestaan ongetwijfeld veel 'testimonials'. In de wetenschappelijke literatuur is echter over de effectiviteit van trainingen gebaseerd op zijn principes niet veel te vinden.

Een duidelijke uitzondering vormt de inductietraining van beginnend leraren. Naar de effectiviteit van deze trainingen is wel degelijk onderzoek gedaan. De effectiviteit op uitkomstmaten op het gebied van welbevinden lijkt bewezen. Afhankelijk van hoe zo'n training wordt opgezet, de aandacht in de training voor pedagogiek en vakdidactiek en een mentor die de beginnende leraar weet uit te dagen kan de training mogelijk ook bijdragen aan een (versnelde) professionalisering.

Het blijkt in zijn algemeenheid overigens moeilijk om interventies die op organisatieniveau worden aangeboden op een wetenschappelijke manier, met een controlegroep, te evalueren. Het blijkt echter dat een goed beschreven en (bij voorkeur zowel kwalitatief als kwantitatief) geëvalueerde interventie, waarbij op zijn minst een vergelijkingsgroep was betrokken zeer leerzaam is (zie bv. Westgaard & Winkel, 2011; Niks, 2015).

7.4 Een aantal mogelijk interessante werkdrুকinterventies

De in december 2014 gepubliceerde regeldrukagenda voor het onderwijs (2014-2017) is een interessant initiatief gericht op de vermindering van de regeldruk en werkdruk in het onderwijs. Gegeven de hierboven beschreven conclusie is het interessant en leerzaam om dit initiatief te volgen en te evalueren. Uit de berichtgeving hierover is de evaluatie van dit initiatief, of delen hiervan, ook de bedoeling en ook (deels) reeds voorbereid.

Daarnaast lijkt het raadzaam dat schoolleiders, leraren, en wellicht ook de sociale partners de discussie over het taakbeleid gaan voeren. In de regeldrukagenda is o.a. aangekondigd dat bij scholen waar taakbeleid goed is belegd informatie wordt opgehaald over hoe zij dat hebben gedaan. Dit zijn dan 'goede praktijken'. Deze actie staat in de Regeldrukagenda beschreven in paragraaf 2.4 onder de titel 'Opstellen handreiking over taakbeleid en slim omgaan met tijd' (in het kader van 'Slimmer organiseren'; een actie voor VO-raad en vakbonden. Het advies van Van der Beek (2015) om de discussie over het taakbeleid van de school en vooral over de verdeling van taken te voeren in dialoog met de personeelsgeleding van de medezeggenschaps raad (PMR) lijkt een zinvolle zeker wanneer er 'goede praktijken' met een analyse en samenvatting van de 'do's and don'ts' is nuttig als

startpunt van zo'n discussie. We weten niet of deze discussie momenteel ook al in scholen plaatsvindt, als die al plaatsvindt in hoeveel scholen en waartoe deze discussies zoal leiden¹⁵.

De inzet van de 'versterking van de professionele ruimte' zou ook moeten worden gezien als instrument om via het stimuleren en creëren van regelmogelijkheden of regelruimte werkdruk aan te pakken en werkplezier te vergroten. Deze interventie ligt heel dicht aan tegen het primaire proces van het onderwijs. De interventies waarvoor dat geldt zijn de beste manieren om risico's via de (re)organisatie van het werk aan te pakken en die ook daadwerkelijk zullen worden gebruikt in de school (zie ook Westgaard & Winkel, 2011).

Hierbij moet worden bedacht dat determinanten van werkdruk en werkplezier dezelfde zijn, maar alleen in een andere samenstelling tot andere uitkomsten leiden (hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden leiden tot werkdruk en hoge taakeisen en veel regelmogelijkheden tot werkplezier) en waar deze interventies het vergroten van regelmogelijkheden betreffen, het 'framen' van de aanpak als zijnde gericht op het vergroten van het werkplezier vaak als prettiger en positiever wordt ervaren dan het 'framen' van de aanpak als zijnde gericht op het aanpakken van werkdruk. Maatregelen gericht op vermindering van taakeisen wordt over het algemeen vooral geassocieerd met de aanpak van werkdruk.

Het advies van de Commissie Onderwijstijd om meer 'vrije ruimte' voor taken te creëren door de omzetting van 1 vakantieweek naar 5 roostervrije dagen is tot op heden niet opgevolgd. Het aanpakken van 'verworven rechten' is altijd een lastig proces en kan alleen in dialoog tussen betrokken partijen plaatsvinden. Het kan mogelijk een onderdeel zijn van een uitwisseling van zaken, waarbij verschillende partijen in de onderhandeling iets 'inleveren' ten gunste van iets anders, en er idealiter sprake is van een 'win-win' situatie.

7.5 Wat valt er van andere sectoren te leren op het terrein van de aanpak van werkdruk?

In diverse sectoren krijgen nieuwe (en oudere) initiatieven gericht op het vergroten van regelmogelijkheden en zeggenschap in en over het werk veel aandacht. Dit biedt wellicht stof tot nadenken over wat mogelijk is in het kader van afspraken over taakbeleid, ruimte bieden voor flexibiliteit en maatwerk. Dit zijn zaken die reeds zijn aangekondigd in de afspraken voor het VO in de Regeldruk agenda Onderwijs 2014-2017. Initiatieven in een aantal sectoren waarin aandacht is voor het creëren van regelmogelijkheden en autonomie zijn vaak sectoren waar roosterproblematiek (ook) van belang zoals als de zorg en de industrie. Dit zijn initiatieven die kunnen worden samengevat onder het label van 'flexibel organiseren' en 'zelf-roosteren'. De 'kennisbank sociale innovatie' biedt een aantal voorbeelden en informatie over zaken als 'flexibel organiseren' en 'individueel roosteren' op deze site: <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank> Vermeende 'voordelen' van het flexibel organiseren en zelf-roosteren zijn dat deze initiatieven niet alleen zouden bijdragen aan de regelmogelijkheden van de werknemer, maar ook tot meer productiviteit zouden leiden, het ziekteverzuim laten dalen, het werk

¹⁵ Wellicht kan hierbij worden aangehaakt bij de reeds vergaande ontwikkeling van de 'scan strategisch HRM' die in 2015 plaatsvindt. Deze scan is bedoeld om besturen en scholen inzicht te geven in de actuele staat van het strategisch HR-beleid en de mogelijkheden hoe dit beleid te verbeteren.

aantrekkelijker maken voor zittend en nieuw personeel en de tevredenheid van werknemers vergroten. Deze 'voordelen' zijn maar zeer beperkt 'bewezen'. In een systematische review laten Nijp e.a. (2012) zien dat er theoretische en empirische redenen zijn om 'work time control' als een veelbelovende interventie te zien voor werk-thuis balans, gezondheid en welzijn alsook enkele werkgerelateerde uitkomsten. De huidige studies onderbouwen echter maar zeer beperkt oorzakelijke verbanden.

In een recente interventie van Garde e.a. (2012) werd op 14 verschillende werkplekken het 'zelf-roosteren' ingevoerd. Er was één variant waarin vooral arbeidstijden op eigen initiatief werden gevarieerd en een tweede variant waarin vooraf en in onderling overleg taken werden verdeeld. Deze tweede variant is wellicht beter te vatten onder de term 'flexibel organiseren' omdat het over het in overleg verdelen van taken gaat. Uit vergelijkend onderzoek met controle groepen bleek vooral deze tweede variant te resulteren in positieve gevolgen voor de gezondheid.

Op de website van de kennisbank sociale innovatie staat een aantal 'good practices' beschreven, ook van meerdere sociaal innovatieve interventies. Een 'goede praktijk' op het gebied van (in overleg) verdelen van taken is echter niet beschreven voor het (voortgezet) onderwijs.

7.6 Aanbevelingen

Ten behoeve van de aanpak van werkdruk in het VO worden in deze paragraaf aanbevelingen gedaan voor de cao-tafel en voor de scholen, al dan niet regio's van scholen zelf.

Aanbevelingen voor de CAO-tafel:

- Nu lopende en nieuwe, toekomstige initiatieven om de werkdruk in het VO aan te pakken (of werkplezier te vergroten) zouden standaard moeten worden geëvalueerd. Hier moet tijd en geld voor worden gereserveerd. Hierbij valt te denken aan de afspraken die er nu liggen, dan wel nieuwe initiatieven die zullen worden afgesproken, bijvoorbeeld in het kader van de Regeldrukagenda Onderwijs 2014-2017. De inzet van (bewezen) effectieve interventies verhoogt niet alleen de kans dat de problematiek daadwerkelijk vermindert. Evalueren (met name van het proces) draagt ook bij aan het leerproces dat inzicht biedt in de vraag of de beoogde doelen zijn behaald, in eventuele drempels die werden ervaren tijdens het proces, hoe deze drempels uiteindelijk wel of niet zijn geslecht, dan wel hoe het initiatief of de interventie mogelijk nog beter en effectiever kan worden uitgevoerd.
- Bij het nadenken over effectieve maatregelen om werkdruk aan te pakken en hiermee het werkplezier te vergroten, is het raadzaam na te gaan waar het primaire werkproces nu misloopt of kan worden verbeterd. Interventies gericht op het versterken van het primaire proces dragen zowel bij aan het aanpakken van werkdruk, alsook het verbeteren van dit proces en maken de meeste kans dat ze daadwerkelijk blijvend worden ingezet.
- Conform de reeds gemaakt afspraken voor het VO in de Regeldrukagenda Onderwijs 2014-2017 zou het verbeteren van het taakbeleid een goede eerste keus zijn. Goede praktijken verzamelen en vervolgens analyseren en succesfactoren identificeren van een goed taakbeleid en van een goede manier om tot zo'n taakbeleid te komen lijken een heel zinvolle eerste stap.

- Indien dergelijke succesfactoren kunnen worden geïdentificeerd zou een procesnorm voor het taakbeleid ontwikkeld en vastgesteld kunnen worden. Voorbeeld van hoe te komen tot een procesnorm: (1) definieer het doel van het taakbeleid, (2) stel vast welke uitgangspunten moeten worden gehanteerd, (3) stel vast wie bij het proces tot het komen van het taakbeleid zijn betrokken en (4) hoe de taken worden vastgesteld, verdeeld en afspraken gemaakt.
- Sectorbrede, serieuze adviezen die eerder zijn gedaan met als doel (mede) werkdruk te verminderen (of regelruimte te vergroten), waar niets mee is gedaan zouden opnieuw kunnen worden besproken en eventueel (kleinschalig) worden uitgezet en geëvalueerd indien een regio of school hieraan mee zouden willen werken. Te denken valt aan het advies van de commissie Onderwijstijd om 1 vakantie in te leveren voor 5 roostervrije (beschikbaarheids)dagen.
- Zorg dat initiatieven en interventies die op kleine schaal succesvol zijn makkelijk hun weg kunnen vinden naar de hele sector. Zorg voor borging van deze initiatieven en interventies (bijvoorbeeld de ECA).
- Bezie of initiatieven en interventies die in andere sectoren effectief bleken, ook in het VO kunnen worden uitgetest, bijvoorbeeld op het terrein van flexibel organiseren. Kijk bijvoorbeeld naar initiatieven die verzameld zijn onder het thema 'sociale innovatie' of 'duurzame inzetbaarheid'.
- Sectorbrede initiatieven moeten gedurende de hele looptijd actief worden gecommuniceerd met de scholen, de schoolleiding, leerkrachten, en sociale partners en betrokken beleidsmakers.
- Kennis over het proces alsook over de (eind)resultaten van de sectorinitiatieven om werkdruk aan te pakken en werkplezier te stimuleren moet breed met alle stakeholders worden gedeeld. Het is goed om kennis vooral die op het gebied van interventies die reeds bewezen effectief zijn en die bijdragen aan de reductie van werkdruk dan wel waarvan bekend is onder welke voorwaarden een interventie effectief is, pro-actief en breed te in de sector te verspreiden, en dit af en toe te herhalen. Een goed voorbeeld hiervan is de inductietraining van beginnende leraren.

Aanbevelingen voor de school (regio):

- Houdt uw taakbeleid tegen het licht en beoordeel als schoolleiding en leraren samen of het taakbeleid een oorzaak voor werkdruk in de organisatie is en om die reden wellicht aangepast moet worden. Als er behoefte is aan aanpassing moet worden bekeken of het taakbeleid recht doet aan alle vier de aspecten, dus naast taakvangsbeleid, ook aandacht heeft voor taakverdelingsbeleid, taakbelastingsbeleid en belastbaarheidsbeleid. Probeer gezamenlijk een manier te vinden om dit beter in balans te brengen.
- Bekijk in dit verband ook hoe flexibiliteit en maatwerk door flexibel organiseren, slim omgaan met tijd e.d. succesvol wordt toegepast in andere sectoren en of deze voorbeelden aanknopingspunten bieden om het werk op school flexibeler te organiseren. Raadpleeg bijvoorbeeld deze site:
<http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank>.
- Probeer initiatieven uit, zeker als ze positief worden beoordeeld door de leraren(vertegenwoordiging) van de school, bijvoorbeeld op het terrein van flexibel organiseren. Kijk bijvoorbeeld ook naar initiatieven die verzameld zijn onder het thema 'duurzame inzetbaarheid' (naast die over 'sociale innovatie').

- Neem kennis van de sectorinformatie op sites als van VOION, CNV-Onderwijs en Leraar24 en gebruik de informatie, adviezen en tools om werkdruk aan te pakken en werkplezier te verhogen. Kijk zeker ook naar de mogelijkheden voor professionalisering van het personeel en ook naar het versterken van de professionele ruimte. Naast informatie, adviezen en tools voor de individuele medewerker is er ook voor de school en schoolleiding veel nuttige informatie op deze sites voorhanden. Breng deze kennis de school in en maak er gebruik van als het aansluit bij de behoefte van uw school.
- Neem kennis van beschikbare subsidieregelingen bedoeld om de inzet van bewezen effectieve interventies voor de aanpak van werkdruk of werkstress of het stimuleren van werkplezier direct of indirect te faciliteren. Een voorbeeld is de kennis over inductie programma's om de beginnend docenten beter te kunnen begeleiden, of om scholen regionaal beter te laten samenwerken en de onderbezetting in het VO aan te pakken, bijvoorbeeld via de inzet van ECA's. Maak er gebruik van als het aansluit bij de situatie van uw school of wanneer er reeds initiatieven voor samenwerking lopen in uw regio. Actueel is ook de (financiële) ruimte die de sector in het kader van de Regeldrukagenda afsprekt of gaat afspreken en die passen bij de afspraken die voor het VO reeds zijn gemaakt.

8 Literatuur

Algemene Onderwijsbond (2014, 18 April). Nederlands onderwijs is Europees kampioen werkdruk [Web log post]. Verkregen via: <http://www.aob.nl/default.aspx?id=44&article=50527>

Antoniou, A.S., Ploumpi, A., & Ntalla, M. (2013). Occupational stress and professional burnout in teachers of primary and secondary education: The role of coping strategies. *Psychology*, 4(3), 349-355. doi: 10.4236/psych.2013.43A051

Beek, G. van der. (2015). Taakbeleid in klokuren, weg ermee! VO-magazine. (in druk)

Berg, M.J.M. van den & Stolk, J.S.H. (1994). Is het je aanstelling of je instelling. Arbeidsorganisatie en werkdruk in de basiseducatie. Rotterdam, EUR/RISBO.

Bergen, C.T.A. van, Meer, M.M. van der & Otterloo, S.G. van (2009). Tijdsbesteding leraren Voortgezet Onderwijs. Amsterdam: Regioplan. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2009/04/08/bapo-180-tijdsbesteding-leraren-voortgezet-onderwijs.html>

Billehøj, H. (2007). *Report on the ETUCE Survey on teachers' work-related stress*. Verkregen via de website van ETUCE: http://etuce.homestead.com/News/2008/March2008/DraftReport_WRS_EN.pdf

Boonstra, W. (2013, 2 Mei). Is de werkdruk niet te hoog? [Web log post]. Verkregen via: <http://www.intermediair.nl/vakgebieden/onderwijs/de-werkdruk-niet-te-hoog>

Bosch, P.A., Ikkersheim, R.A., Rutten, F.A., & Knol, A.J. (2013). Werkdruk in het VO, hoe erg is het? Verkregen via website Universiteit Utrecht: <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/263303/PGO%20eindversie.pdf?sequence=1>

Boswell, W.R., Olson-Buchanan, J.B., & LePine, M.A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 165-181. doi:10.1016/S0001-8791(03)00049-6

Brouwers, A., Evers, W.J.G., & Tomic, W. (2001). Self-efficacy in eliciting social support and burnout among secondary-school teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1474–1491. doi: 10.1111/j.1559-1816.2001.tb02683.x

Brummelhuis, A. ten. (2006). Aansluiting onderwijs en digitale generatie. In Haan, J. de, & Hof, C. van 't (Red.), *Jaarboek ICT en samenleving 2006: De digitale generatie* (pp. 125-143). Amsterdam: Uitgeverij Boom

Butt, G., & Lance, A. (2005). Secondary teacher workload and job satisfaction: Do successful strategies for change exist? *Educational Management Administration Leadership*, 33(4), 401-422. doi: 10.1177/1741143205056304

Byrne, B.M. (1992, April). *Investigating causal links to burnout for elementary, intermediate, and secondary teachers*. Artikel gepresenteerd tijdens de Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, USA. Artikel verkregen via <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED344886.pdf>

Christis, J. (1994). *Taakbelasting en taakverdeling: een methode voor aanpak van werkdruk in het onderwijs*. 2^e gewijzigde druk. Amsterdam: NIA.

Christis, J. (1999). Psychische stress, werkstress en werkdruk. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 57-82.

CNV Onderwijs. (2013). *Onderzoek werkdruk en taken*. Verkregen via: https://www.cngo.nl/fileadmin/user_upload/PDF/Werkdruk_Onderzoek.pdf

Commissie Onderwijstijd (2008). *De waarde van een norm*. Advies van de Commissie onderwijstijd. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2008/12/15/rapport-van-de-commissie-onderwijstijd.html>

Dhondt, S. (1993). *D4: Interbeoordelaars betrouwbaarheid WEBA-methodiek*. Leiden: NIPG-TNO.

Dongen, D. van & Raaijmakers, N. (1993). *Taak-beleid op school: een methodische aanpak*. Tilburg: IVA.

DUO Onderwijsonderzoek. (2013, April). *Politieke Barometer Onderwijs: Meting april 2013*. Verkregen via: <http://www.duo-onderwijsonderzoek.nl/downloads/PolitiekeBarometerOnderwijs-MetingApril2013.pdf>

European Agency for Safety and Health at Work. (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Verkregen via: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/psychosocial-risks-eu-prevalence-strategies-prevention>

Evers, W.J.G., & Tomic, W. (2000). *Preventie en bestrijding van burnout bij leraren: Een haalbaarheidsstudie*. Open Universiteit Nederland. Verkregen via: <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/3218/1/PREVENTIE%20EN%20BESTRIJDING%20VAN%20BURNOUT%20BIJ%20LERAREN%20EEN%20HAALBAARHEIDSSTUDIE.pdf>

Fisher, M. H. (2011). Factors influencing stress, burnout, and retention of secondary teachers. *Current Issues in Education*, 14(1). Verkregen via: <http://cie.asu.edu/ojs/index.php/cieatasu/article/download/658/165>

Fruytier, B., Christis, J., Beetstra, G., Hengeveld, M., Maccow, D., Rongen, L. & Thunissen, M. (2011). *Werkdruk in beeld*. Instrument voor de inventarisatie van werkdruk in het HBO. Het WEHBO-instrument. Groningen, Hanzehogeschool Groningen & Hogeschool Utrecht. http://www.benfruytier.nl/CmsData/Publicaties%202009%20tm%202011/Werkdruk_in_beeld_eindrapport_2610111.pdf

Fruytier, B., Goorhuis, L. & Montesano Montessori, N. (2013). Project Aantrekkelijker Scholen. Deelproject 1: Verbetering inductiefase beginnende leraren. Utrecht: Hogeschool Utrecht. <http://www.voion.nl/downloads/acc1ec6a-9295-4544-9253-0a2cd92183b0>

Garde, A.H., Albertsen, K., Nabe-Nielsen, K., Carneiro, I.G., Skotte, J., Hansen, S.M., Lund, H., Hvid, H. & Hansen, A.M. (2012). Implementation of self-rostering (the PRIO=project): effects on working hours, recovery, and health. *Scand J Work Environ Health*, 38(4), 291-297. doi:10.5271/sjew.3306.

Geelkerken, N. Ph., Keizer, B., Brekelmans, F. (1997). Taakbeleid. Naar een betere taakverdeling in het primair onderwijs. VNG: Den Haag.

Ginkel, A.J.H. van (1987). Demotivatie van leerkrachten. Swets & Zeitlinger, Lisse.

Grayson, J.L., & Alvarez, H.K. (2008). School climate factors relating to teacher burnout: A mediator model. *Teaching and Teacher Education*, 24(5), 1349–1363. doi:10.1016/j.tate.2007.06.005

Grinsven, V. van, Elphick, E., & Woud, L. van der. (2012) Rapportage Werkdruk in het primair en voortgezet onderwijs. Verkregen via: <http://www.duo-onderwijsonderzoek.nl/downloads/Rapportage%20-%20Werkdruk%20in%20het%20primair%20en%20voortgezet%20onderwijs%20-%2011%20maart%202012.pdf>

Horn, J.E. van, Schaufeli, W.B., & Enzmann, D. (1999). Teacher burnout and lack of reciprocity. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(1), 91-108. doi: 10.1111/j.1559-1816.1999.tb01376.x

Houtman, I.L.D., Bloemhoff, A., Dhondt, S & Terwee, C. (1994). Weba en Nova-Weba in relatie tot gezondheid en welbevinden van werknemers. Leiden: TNO-PG, publ. nr. 94.003.

Inspectie van het Onderwijs. (2011). *De begeleiding van beginnende leraren in het voortgezet onderwijs*. Verkregen via: http://www.onderwijsinspectie.nl/binaries/content/assets/Actueel_publicaties/2011/Begeleiding+van+beginnende+leraren+in+het+vo.pdf

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

Jettinghoff, J., Dijk, M. van, & Scheeren, J. (2014, Maart). *Aanpak van werkdruk in het primair onderwijs: Onderzoek naar maatregelen om de werkdruk van leraren in het primair onderwijs te verlagen* (Rapport CAOP Research & Europa). Verkregen via de website van het Arbeidsmarkt Platform Primair Onderwijs: http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/fileadmin/bestanden/bijlagen_nieuws_agenda/2014/rapport-aanpak-van-werkdruk-in-het-primair-onderwijs.pdf

Karsten, C. (2014, 7 November). Gebrek aan sociale steun is erger dan werkstress [Web log post]. Verkregen via: <http://www.intermediair.nl/carriere/werk-en-leven/gezondheid-stress-burnout/Gebrek-aan-sociale-steun-is-erger-dan-werkstress>

Kessels, C.C. (2010). The influence of induction programs on beginning teachers well-being and professional development. Academisch proefschrift, Universiteit Leiden.

<http://www.voion.nl/downloads/4eac176-5310-40d0-8bb0-e95ca72aaef3>

Kokkinos, C.M. (2006). Factor structure and psychometric properties of the Maslach Burnout Inventory: Educators survey among elementary and secondary school teachers in Cyprus. *Stress and Health*, 22(1), 25-33. doi: 10.1002/smi.1079

Koomen, H., Spilt, J., Roorda, D., Oort, F., & Thijs, J. (2010). *Reviewstudie leraar-leerlingrelaties, schools leren van leerlingen en welbevinden van leraren*. Samenvatting verkregen via website Programmaraad voor Onderwijsonderzoek:

<http://www.nwo.nl/binaries/content/documents/nwo/algemeen/documentation/application/magw/proo/programmaraad-voor-onderwijsonderzoek---leraar-leerlingrelaties>

Kouwenhoven, A. (2014, Januari). Van werkdruk naar werkplezier. *Beter Begeleiden Magazine*, 24-26.

Kouwenhoven, A., & Schoemaker, A. (2013). *Van werkdruk naar werkplezier*. Huizen: Uitgeverij Pica. <http://www.uitgeverijpica.nl/titels/onderwijs/van-werkdruk-naar-werkplezier-pica>.

Loonstra, B., Brouwers, A., & Tomic, W. (2009). Feelings of existential fulfilment and burnout among secondary school teachers. *Teaching and Teacher Education*, 25(5), 752-757. doi: 10.1016/j.tate.2009.01.002

Milfont, T.C., Denny, S., Ameratunga, S., Robinson, E., & Merry, S. (2008). Burnout and wellbeing: Testing the Copenhagen burnout inventory in New Zealand teachers. *Social Indicators Research*, 89(1), 169-177. doi: 10.1007/s11205-007-9229-9

Ministerie van OCW (2013). Begeleiding van beginnende leraren in het beroep. Den Haag: Ministerie van OCW.

<http://www.werkeninhetonderwijs.nl/userfiles/file/2013/Raamplan%20BSL.PDF>

Ministerie van OCW (2014). Regeldrukagenda Onderwijs 2014-2017.

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/regelingen/2014/12/18/regeldrukagenda-onderwijs-2014-2017.html>

Neuenschwander, M.P. (2003). Belastungen und Ressourcen bei Burnout von Lehrkräften der Sekundarstufe I und II. [Stress and resources for burnout of secondary school teachers]. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 50(2), 210-219.

Nijp, H.H., Beckers, D.G.J., Geurts, S.A.E., Tucker, P. & Kompier, M.A.J (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scand J Work Environ Health*, 38(4), 299-313. doi:10.5271/sjew.3307.

Niks, I.M.W. (2015). Balance at work: Discovering dynamics in the Demand-Induced Strain-Compensation Recovery (DISC-R) Model'. Academisch proefschrift, TU Eindhoven,

Oerlemans, W.G.M., Bakker, A.B., Vuuren, C.V., Veldhoven, M.J.P.M. van, Bekkum, P.W.J., Lith, P.M.P., van, Siegert, H.S., Tweehuysen, H., Velde, C. van der & Wichgers-van Alst, M.G.R.M. (2013). Achtergronddocument bij de Multidisciplinaire richtlijn Werkdruk. NVAB: Utrecht. http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/richtlijnen/werkdruk/13-02-01_adoc_rl_werkdruk_def.pdf

Onderwijsraad. (2002). *Toerusten = uitrusten. Werk en werkende in het onderwijs*. Verkregen via: <http://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/werkdruk.pdf>

Oranje, A. (2001). Van ouderenbeleid tot lerarentekort. Taken, taakverdeling en arbeidstevredenheid in het onderwijs. Nijmegen: KUN.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2013). *Education at a Glance 2013: OECD indicators*. Verkregen via: [http://www.oecd.org/edu/eag2013%20\(eng\)--FINAL%2020%20June%202013.pdf](http://www.oecd.org/edu/eag2013%20(eng)--FINAL%2020%20June%202013.pdf)

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2014). *Education at a Glance 2014: OECD indicators*. Verkregen via: <http://www.oecd.org/edu/Education-at-a-Glance-2014.pdf>

Otero López, J.M., Bolaño, C.C., & Santiago Mariño, M.J. (2010). Exploring stress, burnout, and job dissatisfaction in secondary school teachers. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 10(1), 107-123. Verkregen via: <http://www.ijpsy.com/volumen10/num1/253/exploring-stress-burnout-and-job-dissatisfaction-EN.pdf>

Pierce, C.M.B., & Molloy, G.N. (1990). Psychological and biographical differences between secondary school teachers experiencing high and low levels of burnout. *British Journal of Educational Psychology*, 60(1), 37-51. doi: 10.1111/j.2044-8279.1990.tb00920.x

Pot, F., Christis, J., Fruytier, B., Kommers, H., Middendorp, J, Peeters, M. & Vaas, S. (1989). Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Welzijn bij de arbeid (WEBA). Directoraad Generaal van de Arbeid, SZW: 's Gravenhage (S-71).

Prick, L.G.M. (1983). Het beroep van leraar: Satisfactie en crisis in de leraarsloopbaan. Academisch Proefschrift, VU, Amsterdam.

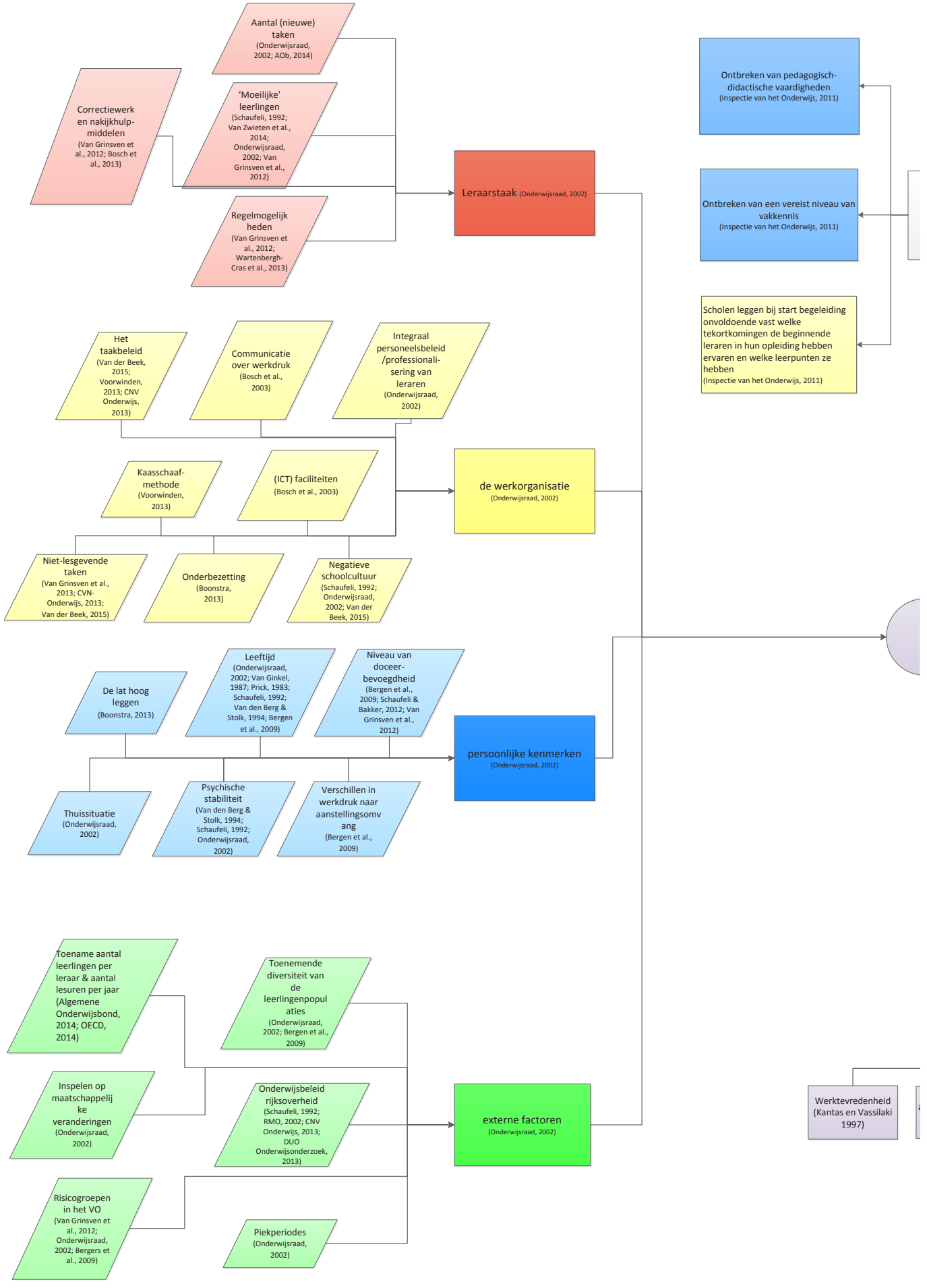
Rens, C. van, & Hovius, M. (2012). *ECA-monitor: Evaluatie* (Projectnummer: 34000844). Verkregen via website Radboud Universiteit Nijmegen: http://www.ru.nl/publish/pages/662140/eindrapport_eca.pdf

Schaufeli, W.B. (1992). *Opgebrand: Over de achtergronden van werkstress - het burnout-syndroom*. Rotterdam: Ad Donker.

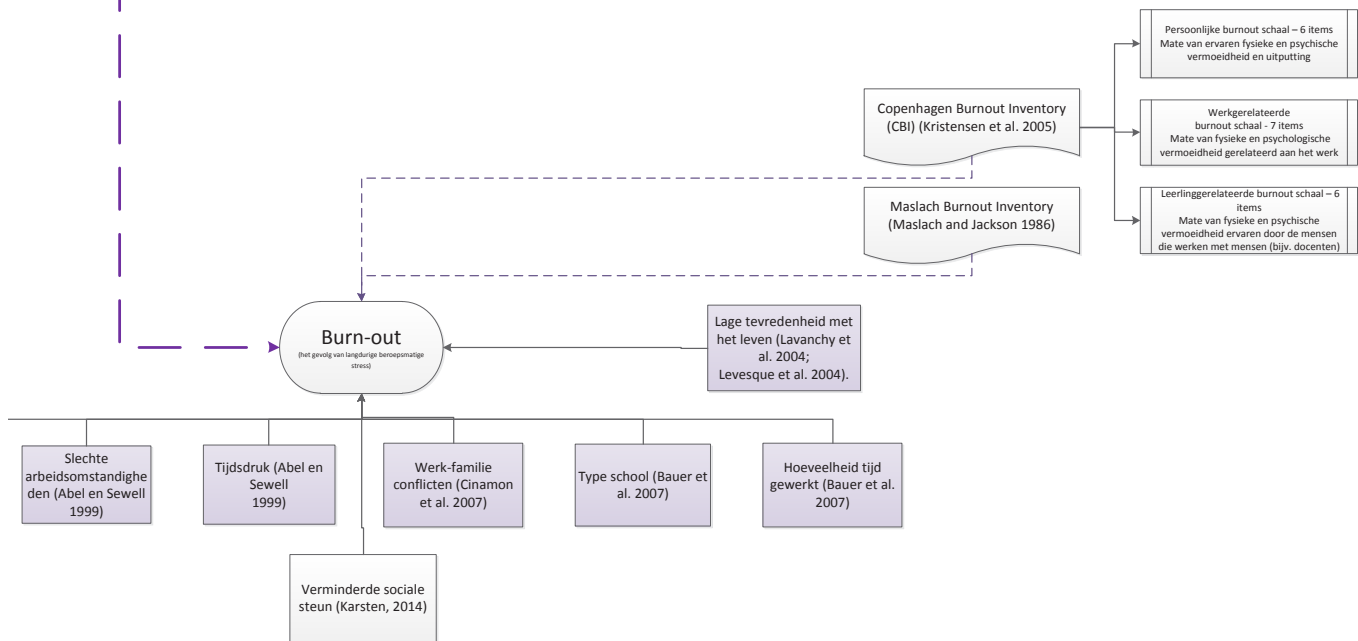
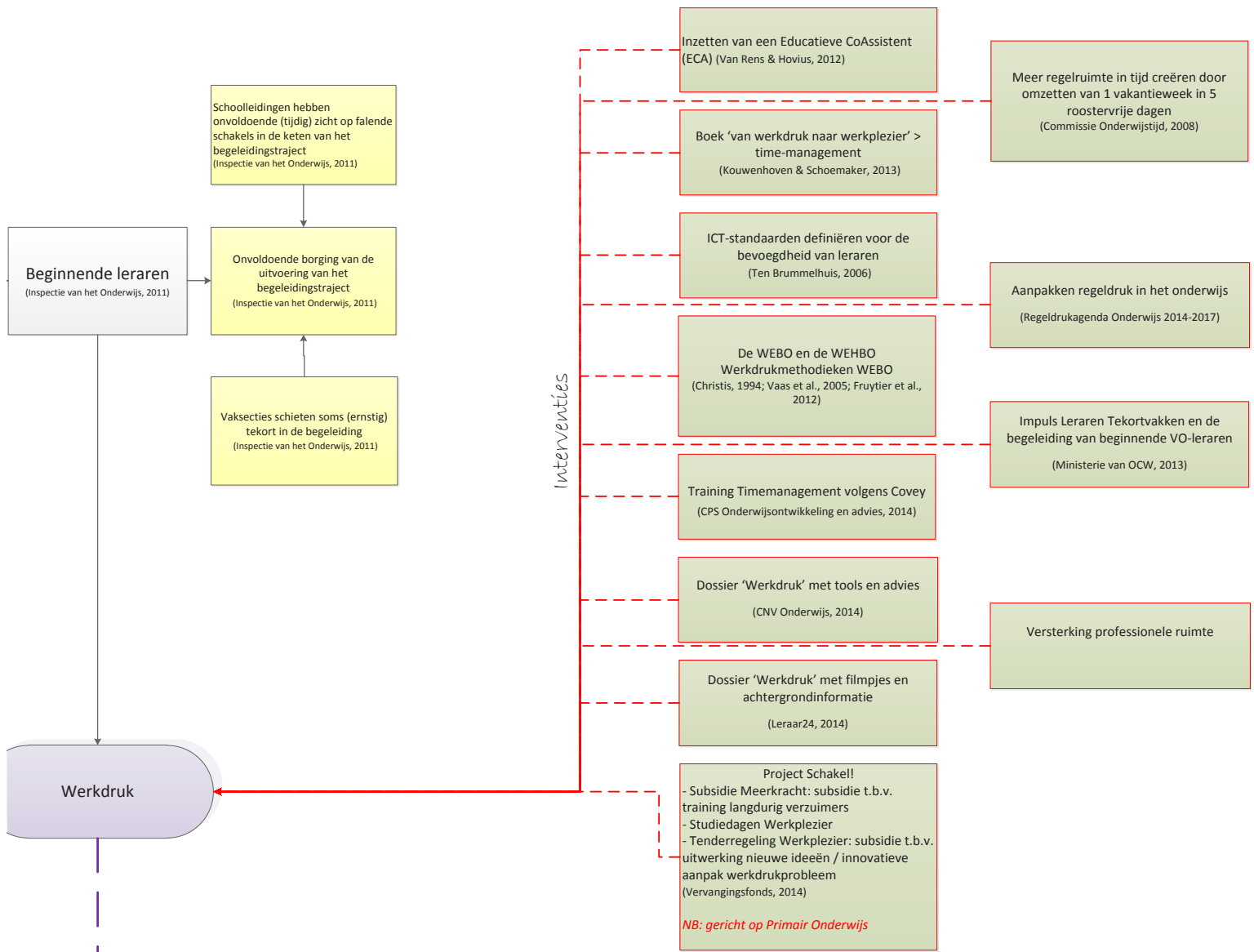
Schaufeli, W. & Bakker, A. (2012). De psychologie van arbeid en gezondheid. Bohn, Stafleu & Van Loghem. <https://www.managementboek.nl/boek/9789031350698/de-psychologie-van-arbeid-en-gezondheid-wilmar-schaufeli>

- Skaalvik, E.M., & Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 25(3), 518–524.
doi:10.1016/j.tate.2008.12.006
- Skaalvik, E.M. & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1059–1069.
doi:10.1016/j.tate.2009.11.001
- Tang, T.O. & Yeung, A.S.(1999, Februari). *Hong Kong teachers' sources of stress, burnout, and job satisfaction*. Artikel gepresenteerd op het International Conference on Teacher Education, Hong Kong. Artikel verkregen via: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED429954.pdf>
- Torres, R.M., Lawver, R.G., & Lambert, M.D. (2009). Job-related stress among secondary agricultural education teachers: A comparison study. *Journal of Agricultural Education*, 50(3), 100-111. doi: 10.5032/jae.2009.03100
- Vaas, S., Dhondt, S., Peeters, M.H.H. & Middendorp, J. (1995). De WEBA-methode (vier boekdelen). Alphen aan de Rijn/Zaventem: Samsom Bedrijfsinformatie.
- VAWO Vakbond voor de wetenschap. (2012). *Werkdruk is meer dan een beleving*. VAWO-symposium, 25 januari 2012, Utrecht. Verslag verkregen via <http://www.vawo.nl/verslag-symposium-werkdruk>
- Voorwinden, R. (2013,Februari). Meer doen in minder uren. *Het Onderwijsblad* 3, 24-27.
- Wartenbergh-Cras, F., Bendig-Jacobs, J., Casteren, W. van & Kurver, B. (2013). Professionele ruimte in het VO: eerste vervolgmeting. Heerlen: VOION.
<http://www.voion.nl/publicaties/eerste-vervolgmeting-naar-de-professionele-ruimte-in-het-vo>.
- Westgaard, R.H. & Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems – a systematic review. *Applied Ergonomics*, 42, 261-296.
- Wiezer, N., Schelvis, R., Zwieten, M. van, Kraan, K., Klauw, M. van der, Houtman, I., Kwantes, J.H. & Bakhuys Roozeboom, M. (2012). Werkdruk. Hoofddorp: TNO.
- Witteman-van Leenen, H., Bergen, C.T.A. van & Dekker, B. (2014). Onderwijs werkt! Rapportage van een enquête onder onderwijspersoneel uit het po, vo, mbo en hbo, Meting 2014. Amsterdam: Regioplan.
http://www.regioplan.nl/publicaties/rapporten/onderwijs_werkt_2014
- Zwieten, M.H.J. van, Vroome, E.E.M. de, Mol, M.E.M., Mars. G.M.J., Koppes, L.L.J., & Bossche, S.N.J. van den (2014). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013. Hoofddorp: TNO,
http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_id=77

Bijlage: Resultaten van het literatuuronderzoek 'Werkdruk in het voortgezet onderwijs' samengevat



Werktevredenheid (Kantas en Vassilaki 1997)



TNO.NL

Healthy Living
Schipholweg 77-89
2316 ZL Leiden
Postbus 3005
2301 DA Leiden

www.tno.nl

T +31 88 866 90 00
infodesk@tno.nl

Handelsregisternummer 27376655

© 2015 TNO