



Werkdruk in beeld

Monitor regeling werkdrukverlichting voortgezet
onderwijs: meting 2024

Suzanne Gerritsen, Marijn Vleeskens, Loes Meulenkamp,
Wendy de Geus en Evelien van der Geest

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	5
1.1	Aanleiding onderzoek	5
1.2	Onderzoeksvragen.....	7
1.3	Onderzoeksmethoden	8
1.4	Leeswijzer	9
2	Werkdruk in het voortgezet onderwijs	10
2.1	Definitie	10
2.2	De huidige stand van zaken	11
2.3	Context	17
3	Het proces rondom de werkdrukmiddelen	20
3.1	Proces van planvorming	20
3.2	Professionele dialoog	24
3.3	Ondersteuning.....	28
4	Besteding van de werkdrukmiddelen	30
4.1	Inzet van de collectieve middelen	30
4.2	Inzet van de individuele middelen.....	33
4.3	Besteding van de middelen	36
5	Opbrengsten van de werkdrukmiddelen.....	38
5.1	Werkdruk ten opzichte van eerdere jaren	38
5.2	Ervaren opbrengsten van de werkdrukmiddelen	40
6	Conclusies.....	45
Bijlage 1	Methodologie	49
Bijlage 2	Aanvullende analyses	53
Bijlage 3	Betrouwbaarheidsanalyse	56
Bijlage 4	Enquête	58
Bijlage 5	Interviewleidraad verdiepende gesprekken.....	73
	Leidraad onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel	73
	Leidraad schoolleiding	75

1. Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

Werkdruk in het onderwijs

Werkdruk in het onderwijs is al lange tijd onderwerp van gesprek, zowel op de werkvloer als in de media en de politiek. Jaarlijks onderzoek van TNO/CBS (2017-2023) in de vorm van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) laat zien dat het onderwijs al jaren tot de beroepssectoren hoort waarin de hoogste werkdruk wordt ervaren. TNO hanteert daarbij voor werkdruk de volgende definitie: *een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud en context (taakeisen) en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren (regelmogelijkheden)*¹.

Voion (Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voortgezet onderwijs) liet in 2015 een onderzoek naar werkdruk in het voortgezet onderwijs (vo) uitvoeren door TNO². Dit onderzoek bevat een literatuurstudie naar verschillende oorzaken en effecten van werkdruk en maatregelen en interventies om werkdruk in het voortgezet onderwijs aan te pakken. Specifiek voor leraren in het voortgezet onderwijs gold dat onder andere een gebrek aan mogelijkheden om zelf werk in te plannen, leerlingen met een ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag, een grote hoeveelheid (correctie)werk en veel niet-lesgevende taken de inhoudelijke taakeisen zijn die de werkdruk kunnen vergroten. Een negatieve schoolcultuur en onderbezetting (lerarentekort) zijn factoren uit de werkcontext die daarnaast ook bijdragen aan werkdruk. Sociale steun in de werk- en privésfeer en leer- en ontplooiingsmogelijkheden zijn daarentegen mogelijke buffers die ervoor kunnen zorgen dat (ervaren) werkdruk niet leidt tot negatieve effecten op de korte en lange termijn.

Regeling werkdrukverlichting

In april 2022 heeft de Minister voor Primair en Voortgezet Onderwijs het Onderwijsakkoord 'Samen voor het beste onderwijs' afgesloten met de sociale partners (voor vo: VO-raad, AOb, FNV O&O, CNV Onderwijs, en FvOv). Hierbij zijn structureel extra middelen beschikbaar gekomen voor werkdrukverlichting in het voortgezet onderwijs. Aan de sector wordt vanaf kalenderjaar 2022 jaarlijks een bedrag³ uitgekeerd dat volledig bij de scholen terecht moet komen. De kaders voor de bestedingswijze van de middelen op school zijn door de sociale partners nader uitgewerkt in een cao-afspraken. De afspraken zijn opgenomen in de ministeriële Regeling aanvullende bekostiging werkdrukverlichting voortgezet onderwijs. Deze regeling heeft betrekking op het kalenderjaar 2023. Het schooljaar 2022/2023 is een overgangsjaar. De scholen kregen al werkdrukmiddelen maar de kaders waren nog niet uitgewerkt.

De middelen worden verdeeld in een collectief en een individueel budget. De helft van de werkdrukmiddelen wordt besteed aan een collectieve aanpak op de scholen. De werknemers zijn hierbij gezamenlijk aan zet en gaan met elkaar in overleg over het nemen van maatregelen om de werkdruk te verminderen. De collectieve werkdrukmiddelen konden in overgangsjaar 2022/2023 in overleg met het personeelsgedeelte van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad (de p(g)mr) besteed worden in

¹ Van den Heuvel, S.G., Fernandez Beiro, L., & Van Dam, L.M.C. (2023). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2022*. TNO/CBS

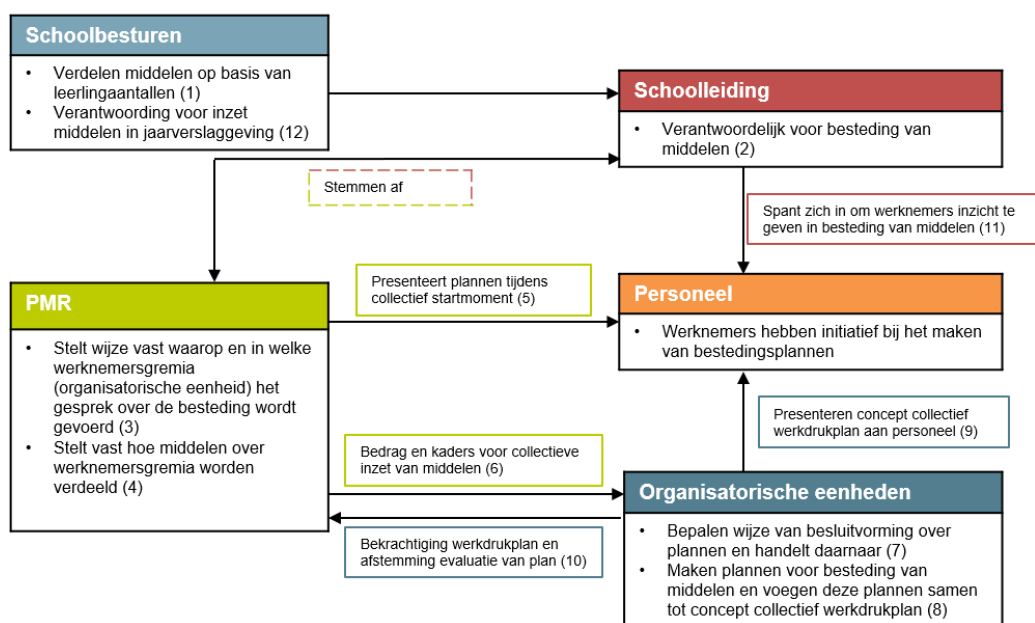
² Houtman, I. & Stege, J. (2015). *Werkdrukonderzoek in het vo*. TNO, rapportage voor Voion

³ Initieel ging het om in totaal 300 miljoen euro (twee keer 150 miljoen). Dit bedrag is inmiddels twee keer aangepast aan de loon- en prijsindexatie.

de geest van de structurele afspraken. De andere helft van de jaarlijkse middelen wordt verstrekt ten behoeve van individuele werkdrukverlichting voor onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel. In de cao is afgesproken dat deze middelen worden benut om het basisbudget ten behoeve van werkdruk of duurzame inzetbaarheid met 40 uren te verhogen van 50 naar 90 uur per persoon per schooljaar.

Voor de besteding van de collectieve werkdrukmiddelen geldt een vastgelegde procesgang, die in de cao en in de regeling is opgenomen. Dit proces is in Figuur 1.1 schematisch weergegeven. Schoolbesturen ontvangen de werkdrukmiddelen en verdelen deze op basis van leerlingaantallen onder hun scholen, waar de schoolleiding vervolgens verantwoordelijk is voor de besteding van de middelen. Het initiatief ligt bij werknemers, waarvan een vertegenwoordiging in de vorm van de p(g)mr verantwoordelijk is voor het vaststellen van de kaders waarbinnen de collectieve werkdrukmiddelen worden ingezet. Deze personeelsgeleding beslist eveneens in afstemming met de schoolleiding in welke organisatorische eenheden plannen voor de besteding van de werkdrukmiddelen (werkdrukplannen) worden opgesteld. De samenstelling van deze organisatorische eenheden verschilt per school en kan zich onder andere bevinden op sectieniveau, schoolniveau (vmbo/havo/vwo-team) of bouw (onderbouw/middenbouw/bovenbouw-team). Ook zijn er scholen die werkgroepen met daarin personeelsleden opzetten rondom het ontwikkelen van werkdrukplannen. De organisatorische eenheden bundelen vervolgens hun plannen en presenteren een concept collectief werkdrukplan aan het gehele personeel van de school. Het werkdrukplan wordt bekrachtigd door een afspraak met de p(g)mr. Tevens wordt met de p(g)mr afgesproken wanneer en op welke wijze de evaluatie van het werkdrukplan zal plaatsvinden. De werkgever spant zich actief in om werknemers inzicht te geven over de besteding van de middelen.

Figuur 1.1 Schematische weergave van proces rondom besteding van werkdrukmiddelen volgens regeling werkdrukverlichting voortgezet onderwijs⁴.



⁴ <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2023-4206.html>

De inzet van het individuele deel van de werkdrukmiddelen valt niet binnen deze procesgang. Over de specifieke inzet van het keuzebudget maken werknemer en werkgever samen afspraken. De uren kunnen op verschillende manieren worden ingezet.

Verantwoording van de inzet van de middelen van de regeling vindt plaats op bestuursniveau in de jaarverslaggeving en tevens via XBRL aan de Dienst Uitvoering Onderwijs. Het gaat zowel om financiële verantwoording als inhoudelijke. Omdat het om aanvullende bekostiging in de lumpsum gaat, kan het bevoegd gezag het niet-aangewende deel van de aanvullende bekostiging ook besteden aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt.

Monitoronderzoek

Oberon is door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) gevraagd om de implementatie en effectiviteit van de regeling werkdrukverlichting voortgezet onderwijs te monitoren in de schooljaren 2023/2024, 2024/2025, 2025/2026 en 2026/2027. Jaarlijks verschijnt een tussenrapportage rondom de besteding van de werkdrukmiddelen en de ervaren opbrengsten op scholen.

1.2 Onderzoeksvragen

In het monitoronderzoek wordt niet alleen onderzocht of er sprake is van een daling van de ervaren werkdruk, maar juist ook hoe het onderwijsveld (blijvend) handen en voeten geeft aan de inzet van de middelen, welke maatregelen en oplossingen worden gekozen en veranderingen/ontwikkelingen hierin, hoe maatregelen worden geïmplementeerd en welke effecten dat oplevert. De hoofdvraag luidt: *Op welke wijze worden werkdrukmiddelen ingezet (proces en waaraan) en wat zijn de effecten daarvan (op de (ervaren) werkdruk)?*

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden onderscheiden we verschillende deelvragen.

Context

1. Wordt in de werkdrukplannen voortgebouwd op met NP Onderwijsmiddelen ingezette maatregelen? Heeft de inzet van NP Onderwijsmiddelen geleid tot werkdrukverlichting?
2. Hoe ervaren de verschillende groepen onderwijspersoneel de werkdruk ten tijde van de startmeting en vervolgmetingen?
3. Hoe ernstig is het lerarentekort op de school/vestiging bij de startsituatie en de vervolgmetingen?
4. Welke werkdrukmaatregelen heeft de school/vestiging al genomen voorafgaand aan de regeling?

Proces

5. Loopt het proces in de praktijk zoals vastgelegd in de cao?
6. Wie neemt het initiatief tot het maken van werkdrukplannen in de praktijk: de schoolleiding of werknemers en wat is de rol van de p(g)mr hierin?
7. In hoeverre hanteren scholen een cyclisch proces voor het maken van werkdrukplannen; worden de plannen jaarlijks geëvalueerd en als gevolg daarvan bijgesteld of opnieuw gemaakt?
8. Werkt de pdca-cyclus in de school zodanig dat aanpassingen en verbeteringen worden doorgevoerd op basis van ervaringen over de besteding van de voorgaande jaren? Draagt het werken met deze pdca-cyclus bij aan een lerende cultuur op school?

9. Welke relaties zijn er tussen het proces van afspraken maken over de inzet van de werkdrukmiddelen (de professionele dialoog), de extra rolopvatting van het personeel en de ervaren autonomie van het personeel rondom de vermindering van werkdruk?

Ondersteuning

10. Hoe ervaren de scholen de ondersteuning van Voion?
11. Welke verbeterpunten zien scholen in de ondersteuning van Voion?

Inzet middelen

12. In hoeverre worden de werkdrukmiddelen (zowel individueel als collectief) uitgegeven aan werkdrukverlichting? Aan welke maatregelen en aan welke personeelsleden worden ze uitgegeven?

Ervaren opbrengst

13. Hoe tevreden zijn de verschillende betrokkenen in de school met de inzet van de werkdrukmiddelen?
14. In hoeverre is er sprake van een daadwerkelijke daling van ervaren werkdruk van het onderwijspersoneel?
15. Welke maatregel(en) heeft/hebben in de beleving van de scholen geleid tot het verminderen van de werkdruk?

1.3 Onderzoeksmethoden

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

1. In het voorjaar van 2024 is een **documentstudie** uitgevoerd, waarvoor belangrijke documenten zoals wetgeving, eerdere onderzoeken en publicaties zijn geraadpleegd.
2. In het voorjaar van 2024 zijn **verkennende gesprekken** gevoerd met de VO-Raad en VOION om input over de praktijk op te halen voor de vragenlijst.
3. Tussen maart en mei 2024 stond de **vragenlijst** uit onder alle vestigingen voor voortgezet onderwijs (1411 vestigingen). De vragenlijst werd ingevuld door schoolleiding, leraren en (onderwijs) ondersteunend personeel (direct en indirect).
4. Verdiepende gesprekken:
 - a. In oktober en november 2024 voerden we **casestudies** uit op een selectie van vier scholen. Per school werd gesproken met schoolleiding, onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel⁵.
 - b. In december 2024 organiseerden we in aanvulling op de casestudies **focusgroepen** voor schoolleiding, onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel.⁶
5. In het najaar van 2024 zijn de uitkomsten van de jaarlijkse **Nationale Enquête Arbeidsmarktomstandigheden** (NEA, TNO) tussen 2016 en 2023 verwerkt voor het voortgezet onderwijs in één figuur. Daarnaast hebben we de **XBRL-gegevens** geanalyseerd en samengevat op hoofdlijnen.

Zie bijlage 1 voor een toelichting op de methodologie en responscijfers van de enquête en casestudies.

⁵ Op één van de scholen werd niet met OOP gesproken. Zie bijlage 1 voor een toelichting hierop.

⁶ De focusgroepen met OOP zijn niet doorgegaan. Zie bijlage 1 voor een toelichting hierop.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 2) beschrijven we hoe respondenten in het voortgezet onderwijs de verschillende aspecten van werkdruk ervaren en wat volgens hen oorzaken zijn voor hun werkdruk. Vervolgens richten we ons in hoofdstuk 3 op het proces binnen de scholen rond de aanpak van werkdruk, waarbij we ook ingaan op de professionele dialoog en de gebruikte ondersteuning bij het maken van het werkdrukplan. In hoofdstuk 4 bespreken we de collectieve en individuele maatregelen die scholen implementeren om de werkdruk te verminderen. Daarna behandelen we in hoofdstuk 5 de ervaren opbrengsten van de ingezette werkdrukmiddelen. Het rapport wordt afgesloten met conclusies in hoofdstuk 6.

De enquêteresultaten vormen de kern van dit rapport, aangezien deze een representatief beeld geven van de huidige situatie in het land. Per vraag worden de resultaten uitgesplitst naar de vier verschillende functiegroepen, namelijk bestuur, directie en management (BDM), onderwijzend personeel (OP), direct onderwijsondersteunend personeel (D-OOP) en indirect onderwijsondersteunend personeel (I-OOP). De bevindingen uit de casestudies en focusgroepen en de open vragen uit de vragenlijst worden gebruikt ter illustratie en verdieping van de enquêteresultaten en worden weergegeven in blauwe kaders. In deze kaders wordt soms onderscheid gemaakt tussen schoolleiding (directie), onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel. Wanneer gesproken wordt over personeel in het algemeen, omvat dit zowel onderwijzend als onderwijsondersteunend personeel. Bovendien wordt er in de kaders niet gesproken over bestuur, directie en management (BDM) (zoals in de enquêteresultaten), maar over schoolleiding.

2 Werkdruk in het voortgezet onderwijs

In dit hoofdstuk beginnen we met een beschrijving van het begrip ‘werkdruk’ (paragraaf 2.1). Vervolgens laten we zien hoe verschillende functiegroepen in het voortgezet onderwijs de verschillende aspecten van werkdruk ervaren (paragraaf 2.2). Ten slotte bespreken we twee contextfactoren die van invloed zijn op de aanpak van werkdruk: het personeelstekort en eerder ingezette werkdruk verlichtende maatregelen (paragraaf 2.3).

2.1 Definitie

Werkdruk kent twee dimensies: kwantitatieve versus kwalitatieve werkdruk en objectieve versus subjectieve werkdruk.⁷ Van kwantitatieve werkdruk is sprake wanneer er een grote hoeveelheid werk moet worden gedaan binnen een (te) korte tijdspanne, terwijl kwalitatieve werkdruk betrekking heeft op de moeilijkheidsgraad en de emotionele belasting van de werkzaamheden. Waar het bij objectieve werkdruk gaat om de gemeten werklast of werkdruk, gaat het bij subjectieve werkdruk om de door de werknemer ervaren werklast. Daarin bestaan verschillende eigen definities en ervaringen van werknemers. In kader 2.1 geven we een aantal definities die voorbij kwam in de verdiepende gesprekken.

Zoals in de inleiding genoemd is er sprake van werkdruk volgens TNO wanneer er een disbalans is tussen de kwantitatieve en kwalitatieve taakeisen en de regelmogelijkheden. Regelmogelijkheden gaan over de mate waarin men autonomie ervaart. Met andere woorden, of personeel zelf mag beslissen hoe ze het werk uitvoeren, in welke volgorde, in welk tempo en op welke tijden. Maar ook of ze in hun werk zelf oplossingen moeten bedenken en of ze verlof kunnen opnemen wanneer ze willen.

Vrijwel alle werknemers hebben voor zichzelf een redelijk duidelijke definitie van werkdruk. Er zijn een aantal belangrijke kenmerken die de meesten noemen, maar in de definities bestaat redelijk veel variatie. Daaruit blijkt dat ervaren werkdruk erg persoonsafhankelijk is. Een aantal voorbeelden uit de gesprekken die we voerden met personeel:

Disbalans tussen werk en privé

- *“Drukte op zich is geen probleem. Het probleem ontstaat als de druk te veel wordt en ik meer dingen moet doen dan ik aankan.”* (OP)
- *“Werkdruk is het nooit klaar zijn met werk en het moeilijk los kunnen laten, waardoor je thuis altijd ook met school bezig bent en de druk voelt om dit te doen.”* (OP)
- *“Werkdruk is de mate waarin de belasting die jij beroepsmatig hebt in balans staat tegenover je kunnen.”* (schoolleiding)
- *“Ik voel werkdruk wanneer er iets niet goed ging, ik dat mee naar huis neem en dat niet kan loslaten”.* (OOP-lid)

Vermindering van werkplezier

- *“Werkdruk is afhankelijk van de hoeveelheid taken die je moet doen binnen de beschikbare tijd en of je er energie/plezier uithaalt. Het kan dan nog te veel tijd kosten, maar als je veel dingen moet doen die je niet leuk vindt, dan is het werkdruk.”* (schoolleiding)

⁷ 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, Siebert, H.S., Tweehuysen, H., Velde, C. van der & Wichgers-van Alst, M.G.R.M. (2013). Achtergronddocument bij de Multidisciplinaire richtlijn Werkdruk. NVAB.

[vervolg kader definities van werkdruk]

Te weinig tijd voor het aantal taken

- *“Werkdruk is het moment dat er iets nog gedaan moet worden maar dat je daar geen grip op hebt en niet zeker weet of het nog gaat lukken.” (OOP)*
- *“Als docent kun je niet alles doen wat je zou willen. Je moet bepaalde dingen doen, en zou soms meer willen doen, maar daar is dan geen tijd voor. Dat zorgt voor werkdruk.” (OP)*

Niet kunnen voldoen aan verwachtingen

- *“Werkdruk is het niet kunnen voldoen aan de verwachtingen die je zelf hebt en de verwachtingen die anderen hebben over het werk.” (schoolleiding)*

Onvoldoende autonomie

- *“Werkdruk is dat je niet de keuze hebt om het even wat rustiger aan te doen, je moet altijd alles geven en er wordt voor je bepaald wat er wanneer moet gebeuren.” (OP)*

Werkstress

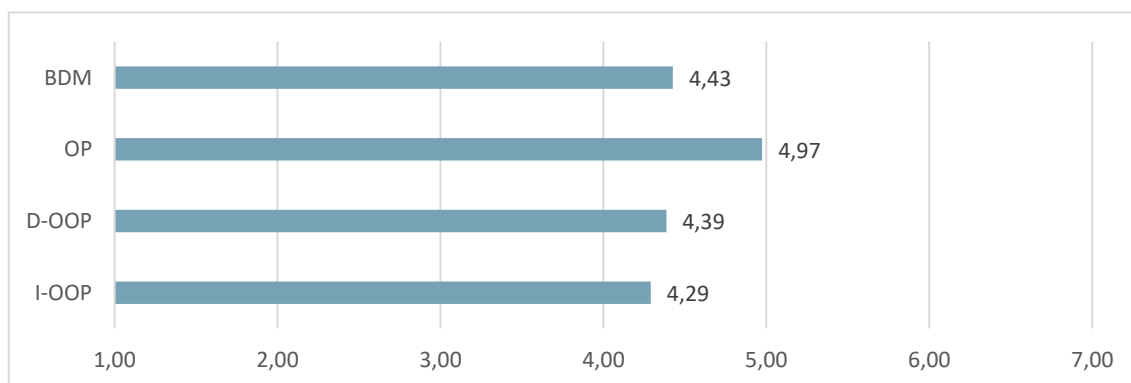
- *“Werkdruk gaat over stress en mentale druk. Eén les kan je helemaal slopen. Als de les niet goed loopt is er onmacht en dat zorgt voor werkdruk.” (OP)*

2.2 De huidige stand van zaken

In onze analyses hebben we gekeken naar verschillende maten van werkdruk. In deze paragraaf geven we gemiddelden weer per functiegroep. Daarnaast zijn aanvullende analyses gedaan om na te gaan of werkdruk samenhangt met verschillende achtergrondkenmerken: schoolkenmerken (lerarentekort, leerlingenaantal, gemeentegrootte, onderwijsstructuur) en personeelskenmerken (leeftijd, functie en werktijdfactor). De resultaten hiervan staan in Bijlage 2 weergegeven.

In de vragenlijst hebben we allereerst gevraagd naar de subjectieve werkdruk: in hoeverre hebben respondenten in schooljaar 2023-2024 werkdruk ervaren? Op een schaal van 1 (helemaal niet) tot 7 (in sterke mate), scoort men gemiddeld een 4,78 op ervaren werkdruk. Er blijken significante verschillen te bestaan tussen verschillende functiegroepen. Zo ervaart onderwijzend personeel significant meer werkdruk dan de andere drie functiegroepen (figuur 2.1). Ook schoolgrootte (leerlingenaantal) hangt significant samen met de ervaren werkdruk: personeel op grotere scholen ervaren significant meer werkdruk. Verder zijn er significante verschillen tussen vestigingen met verschillend aanbod aan niveaus gevonden. In bijlage 2 worden deze verschillen nader beschreven.

Figuur 2.1 Ervaren werkdruk, uitgesplitst naar functiegroep (n=3400)



Ook in de gesprekken met onderwijzend, onderwijsondersteunend personeel en schoolleiding vroegen we hen naar hun ervaren werkdruk.

Ondersteunend personeel

Een deel van het onderwijsondersteunend personeel geeft aan over het algemeen weinig of geen werkdruk te ervaren. Respondenten lichten toe dat er een aantal piekmomenten is door het schooljaar heen, bijvoorbeeld wanneer de roosters moeten worden gemaakt of rondom de open dagen. Op die momenten is de werkdruk hoger. Ook wisselt de werkdruk sterk per dag, afhankelijk van de taken en welke situaties zich voordoen, zoals incidenten met leerlingen of lesuitval. Een van de respondenten geeft specifiek aan dat drukke momenten bij het werk horen. Bovendien kunnen taken af en toe overgenomen worden door collega's wanneer dat nodig is.

Schoolleiding

Ook schoolleiding noemt de piekmomenten in de eigen ervaren werkdruk. *“Rondom incidenten is de werkdruk bijvoorbeeld soms even heel hoog”*, geeft een teamleider aan. Een schoolleider noemt dat nieuwe wet- en regelgeving ook kan leiden tot een periode van hoge werkdruk. Wel geven respondenten aan dat zij naar hun eigen idee over het algemeen flexibeler zijn in het indelen van hun werk en meer autonomie ervaren dan onderwijzend personeel. *“Over het algemeen is onze drukte anders dan die van leraren: als schoolleider heb ik eigen regeltijd.”* (schoolleider). Hierdoor ervaren ze drukte, maar vaak geen werkdruk, zoals meerdere respondenten aangaven.

Onderwijzend personeel

De meeste leraren die deelnamen aan de verdiepende gesprekken geven aan een hoge werkdruk te ervaren. Ze hebben het gevoel onvoldoende tijd te hebben voor hun taken en werken vaak door op vrije dagen, weekenden of avonden. Een deel van het onderwijzend personeel geeft aan dat werkdruk voornamelijk toe te schrijven is aan piekmomenten, bijvoorbeeld rondom toetsweken, en dat werkdruk over het algemeen hoger is onder jonge, beginnende leraren dan onder ervaren leraren: *“Als ervaren leraar ben ik minder tijd kwijt aan voorbereiding en kan ik beter met drukke periodes omgaan.”*

Vervolgens kijken we naar de verschillende dimensies van werkdruk: werkinhoudelijke taakeisen (kwantitatieve en kwalitatieve) en regelmogelijkheden.

Kwantitatieve taakeisen

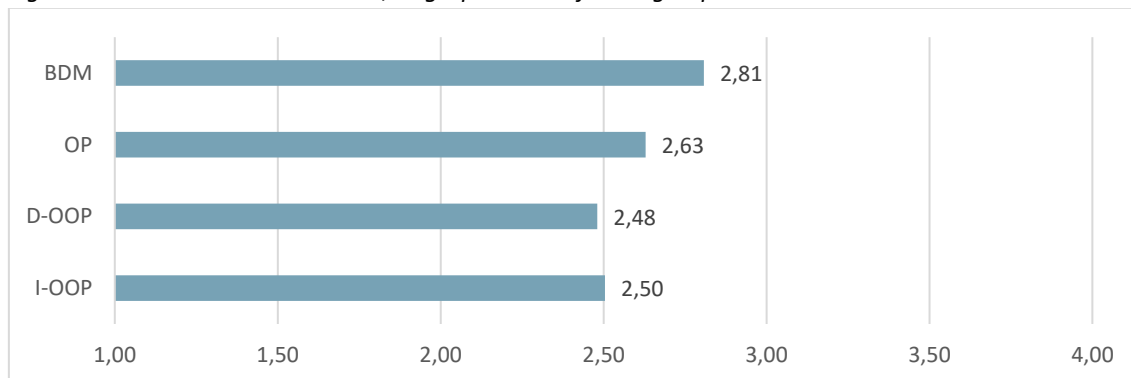
We hebben aan de respondenten gevraagd hoe snel, hoe veel en hoe hard ze moeten werken op een schaal van nooit (1) tot altijd (4). Van deze drie vragen is een schaal gemaakt, zie Bijlage 3 voor de betrouwbaarheidsanalyse. Op de schaal van kwantitatieve taakeisen scoort men gemiddeld een 2,6. De resultaten van de aanvullende analyses staan in Bijlage 2 beschreven.

Personeel uit het bestuur, directie en management ervaart significant meer kwantitatieve taakeisen dan de andere drie functiegroepen. Onderwijzend personeel ervaart op hun beurt ook significant meer kwantitatieve taakeisen dan direct en indirect onderwijsondersteunend personeel, zie Figuur 2.2.

Daarnaast blijkt uit de aanvullende analyse dat personeel hoe hoger de werktijdfactor, hoe meer kwantitatieve taakeisen personeel ervaart. Hetzelfde geldt voor schoolgrootte: hoe groter het leerlingaantal, hoe meer kwantitatieve taakeisen worden ervaren. Ook de niveaus die een school aanbiedt blijken significant samen te hangen met kwantitatieve taakeisen: kwantitatieve taakeisen zijn significant

hoger op scholen voor vmbo/mavo/havo/vwo en scholen voor havo/vwo in vergelijking met scholen voor praktijkonderwijs en scholen voor vmbo.

Figuur 2.2 Kwantitatieve taakeisen, uitgesplitst naar functiegroep n=3428

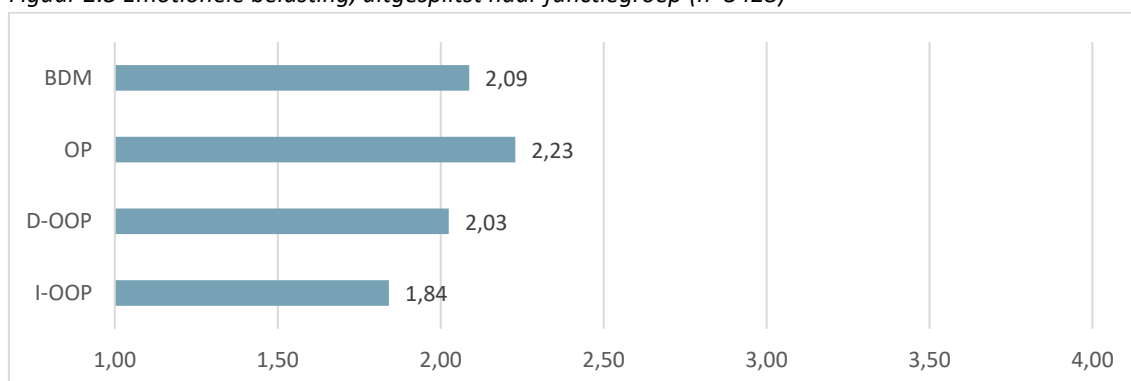


Kwalitatieve taakeisen

Met verschillende stellingen hebben we aan respondenten gevraagd wat de emotionele belasting en moeilijkheidsgraad is van hun werk op een schaal van nooit (1) tot altijd (4). Op emotionele belasting scoort men gemiddeld een 2,15 en op moeilijkheidsgraad een 3,21. De resultaten van de aanvullende analyses staan in Bijlage 2 weergegeven.

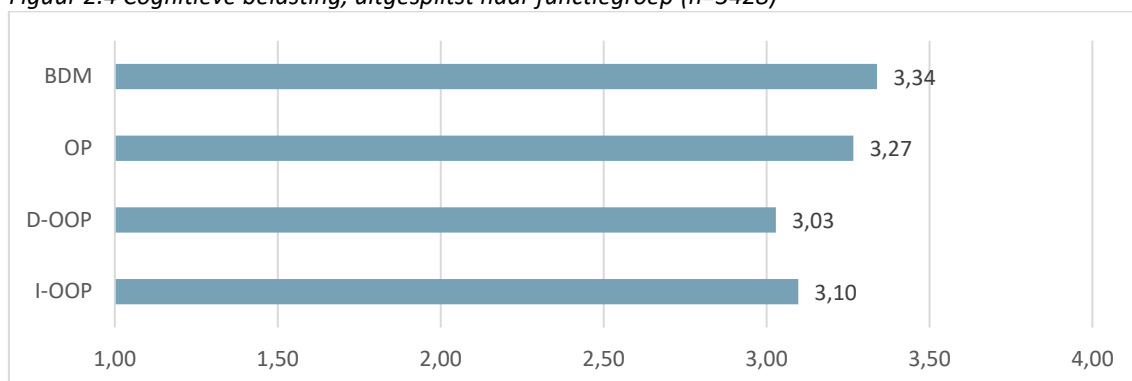
Uit de analyses blijkt dat onderwijzend personeel significant de meeste emotionele belasting ervaart en indirect onderwijsondersteunend personeel de minste, zie figuur 2.3. Daarnaast blijkt dat hogere leeftijdsgroepen (boven de 45 jaar) hun werk als significant minder emotioneel belastend ervaren dan de jongere leeftijdsgroepen (jonger dan 44 jaar). Ook zijn er verschillen in cognitieve belasting tussen vestigingen die verschillende onderwijsniveaus aanbieden: personeel op havo/vwo ervaart een hogere cognitieve belasting dan personeel in het praktijkonderwijs en vmbo en voor personeel op vmbo/mavo/havo/vwo geldt hetzelfde verschil met personeel in het praktijkonderwijs.

Figuur 2.3 Emotionele belasting, uitgesplitst naar functiegroep (n=3428)



Wat betreft de cognitieve belasting (moeilijkheidsgraad) zien we dat personeel uit het bestuur, directie of management en onderwijzend personeel ongeveer gelijk scoren en significant hoger dan zowel direct als indirect onderwijsondersteunend personeel (figuur 2.4). Daarnaast blijkt dat personeel met een hogere werktijdfactor het werk als meer cognitief belastend ervaart en ervaart personeel op havo/vwo scholen hogere cognitieve belasting dan personeel in het praktijkonderwijs en vmbo.

Figuur 2.4 Cognitieve belasting, uitgesplitst naar functiegroep (n=3428)

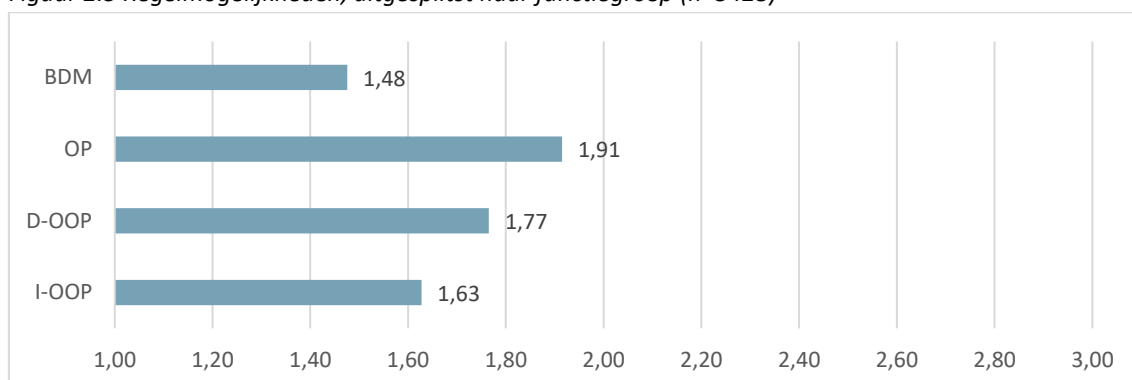


Regelmogelijkheden

We hebben aan de respondenten gevraagd of ze zelf mogen beslissen hoe ze het werk uitvoeren, in welke volgorde, in welk tempo en op welke tijden. Maar ook of ze in hun werk zelf oplossingen moeten bedenken en of ze verlof kunnen opnemen wanneer ze willen. Dit hebben we gedaan op een schaal van regelmatig (1) tot nooit (3). Belangrijk om te benadrukken is dat een hoge score op deze schaal dus wijst op weinig autonomie. Men scoort daar gemiddeld een 1,84 op. De resultaten van de aanvullende analyses staan in Bijlage 2 weergegeven.

Uit de analyses blijkt dat onderwijzend personeel significant minder autonomie ervaart dan de andere drie functiegroepen en personeel uit bestuur, directie en management significant de meeste autonomie. Direct onderwijsondersteunend personeel ervaart op hun beurt minder autonomie dan indirect onderwijsondersteunend personeel (Figuur 2.5). Daarnaast blijkt uit de aanvullende analyses dat personeel op grotere scholen meer autonomie ervaart dan personeel op kleinere scholen wat betreft leerlingaantal.

Figuur 2.5 Regelmogelijkheden, uitgesplitst naar functiegroep (n=3428)



Oorzaken van werkdruk

In de vragenlijst is ook aan respondenten gevraagd welke oorzaken volgens hen ten grondslag liggen aan hun werkdruk. In de analyse hebben we de oorzaken uiteengezet naar functie van de respondenten. In Tabel 2.1 zijn de top 5 genoemde oorzaken per personeelsgroep weergegeven. Voor bestuur, directie en management geldt het regelen van vervanging naar aanleiding van ziekteverzuim van collega's (58%) en onvervulde vacatures (58%) als de meest genoemde oorzaak van hun werkdruk. Ook vergaderen wordt door ruim de helft van bestuur, directie en management genoemd. Voor onderwijzend personeel is vergaderen eveneens één van de meest genoemde oorzaken (54%). Daarboven staan voor deze groep

nog leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag (66%) en toetsen en correctiewerk (57%) als veel genoemde oorzaken van werkdruk voor onderwijzend personeel.

Voor direct onderwijsondersteunend personeel staat met stip op nummer één leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag als oorzaak van hun werkdruk. Bijna een derde (63%) van het direct onderwijsondersteunend personeel noemt dit als één van de oorzaken van hun werkdruk. Voor het indirect onderwijsondersteunend personeel zijn de oorzaken wat meer verdeeld over verschillende aspecten. Zo noemen zij onduidelijke teamafspraken (32%), ziekteverzuim (31%) en contact met externen (30%) als oorzaken. Verder noemt een groot deel van deze groep andere oorzaken zoals piekmomenten tijdens het aanmelden van nieuwe leerlingen, toetsweken, administratie rondom eindexamens, rapporten, open dagen, roosterzaken en ziekte onder docenten. Ook noemt een aantal indirect onderwijsondersteuners gebrekkige informatievoorziening en onduidelijke communicatie binnen de school, administratieve werkzaamheden en verantwoording van taken als oorzaak van hun werkdruk. Tot slot noemen ze dat ze vaak de enige in hun functie zijn, waardoor vervanging of verdeling van taken vaak niet mogelijk is.

Tabel 2.1 Top 5 oorzaken voor werkdruk, uitgesplitst naar functiegroep (n=3428)

Functiegroep	Oorzaak voor werkdruk	Percentage
BDM (n = 83)	Ziekteverzuim collega's	58%
	Onvervulde vacatures	58%
	Vergaderen	57%
	Onderwijsontwikkeling/vernieuwing	52%
	Contact met externe(n) (partijen)	47%
OP (n = 2374)	Leerlingen met een specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	66%
	Toetsen/toetsadministratie/correctiewerk/feedback	57%
	Vergaderen	54%
	Leerlingen met een specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	46%
	Communicatie met ouders	45%
D-OOP (n = 548)	Leerlingen met een specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag	63%
	Handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren	36%
	Leerlingen met een specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren	35%
	Vergaderen	33%
	Contact met externe(n) (partijen)	33%
I-OOP (n = 421)	Onduidelijke teamafspraken	32%
	Ziekteverzuim collega's (vervanging regelen, invallen, taken overnemen)	31%
	Anders	31%
	Contact met externe(n) (partijen)	30%
	Vergaderen	27%

*BDM = bestuur, directie, management; OP = onderwijzend personeel;

D-OOP = direct onderwijsondersteunend personeel; I-OOP = indirect onderwijsondersteunend personeel

Ook in de gesprekken hebben we de open vraag gesteld wat voor de respondenten oorzaken voor hun werkdruk zijn. Een vijftal oorzaken werden het meest genoemd, deze lichten we hieronder toe.

Taakbeleid

Voornamelijk het onderwijzend personeel noemt dat de taken naast het lesgeven een grote oorzaak voor hun werkdruk zijn. Het gaat dan om neventaken zoals het organiseren van schoolreizen, het verzorgen van inval(flex)uren of mentoraat. *“Dit zijn taken die ik niet ambieer, maar die wel uitgevoerd moeten worden. Er gaan steeds meer uren in de week naar taken naast het lesgeven, waardoor ik minder energie heb voor het lesgeven zelf”*. Daarnaast geven meerdere leraren aan dat zij vrijwel altijd over het aantal uren gaan dat formeel voor een taak staat.

Zwaardere leerlingpopulatie

Personeel uit alle functiegroepen benadrukt dat de leerlingpopulatie de afgelopen jaren zwaarder is geworden. Ze zien meer leerlingen met een ondersteuningsbehoefte op gebied van gedrag, zowel binnen als buiten de klas, en dit heeft invloed op hun werkzaamheden. Leraren geven aan meer tijd kwijt te zijn aan mentoraat en lessen kosten hen meer energie omdat ze veel moeten schakelen en differentiëren. Een conciërge licht daarnaast toe: *“We houden de kinderen in de gaten en proberen ze te ondersteunen, maar soms maak ik me wel zorgen om specifieke leerlingen en dit laat ik niet snel los.”* Ook de onvoorspelbaarheid van gedrag en incidenten op school zorgen voor werkdruk onder het OOP. Ze moeten altijd alert zijn. Ook schoolleiding heeft hiermee te maken: onvoorziene situaties en incidenten die vaak vanuit het mentoraat komen kosten opeens veel drukte en vragen om snel schakelen.

Contact met ouders

Met name onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel noemt de veeleisendheid van ouders als werkdruk verhogend. Ouders met hoge verwachtingen die blijven bellen naar school leveren druk op bij het OOP, en ook leraren hebben, met name vanuit hun taak als mentor of coach, regelmatig te maken met veeleisende ouders die in discussie willen over bijvoorbeeld resultaten of incidenten.

Onduidelijke en gebrekkige communicatie

Ook onduidelijke interne communicatie wordt door leden van het OP en OOP genoemd als belangrijke oorzaak voor hun werkdruk. Het gaat daarbij om onduidelijke afspraken en jaaragenda's die veranderen of geen rekening houden met piekmomenten. Er zijn vaak meerdere communicatiekanalen, wat bij zowel OP en OOP als ook bij de schoolleiding voor onduidelijkheid en stress zorgt.

Gebrek aan autonomie

Verschillende leraren geven in de gesprekken aan dat een gebrek aan autonomie in hun werk zorgt voor werkdruk. Ze noemen taken die ze moeten uitvoeren maar waar ze niet achter staan, zoals het gebruik van specifieke lesmethodes, of afspraken die door de schoolleiding worden gemaakt maar die volgens hen niet haalbaar zijn, zoals het voeren van alle mentorgesprekken in de eerste twee weken van het schooljaar. Een leraar vertelt: *“Als bepaalde dingen niet bij je passen of je staat er niet achter, dan gaat dat knagen. Het moet iets opleveren.”* Het gebrek aan autonomie in het nemen van beslissingen rondom de taken van het onderwijzend personeel of het zelf indelen van de tijd leiden op die manier tot werkdruk.

2.3 Context

Het is belangrijk om deze ervaren werkdruk in context te plaatsen. Verschillende factoren uit de werkcontext kunnen namelijk ook bijdragen aan de werkdruk, bijvoorbeeld het personeelstekort op een school.

Personeelstekort

Aan personeel uit het bestuur, directie en management hebben we gevraagd hoeveel fte aan onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel niet (goed) gevuld kon worden aan het begin van schooljaar 2023-2024 en in het voorjaar van 2024 (op het moment dat respondenten de vragenlijst invulden).

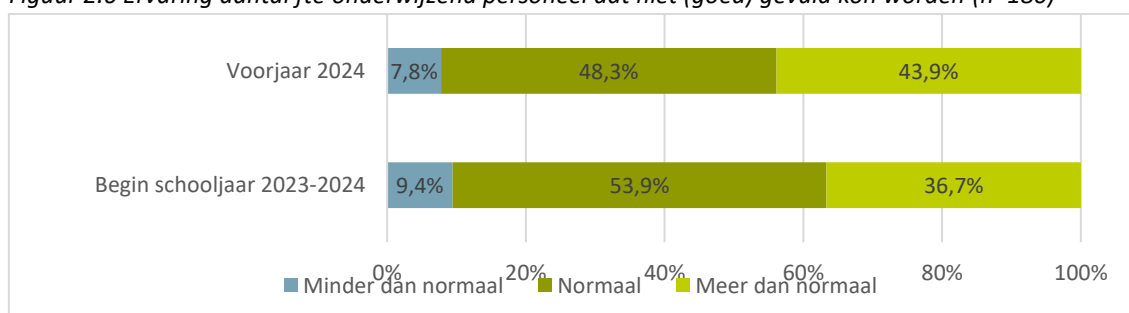
Uit onze analyses blijkt dat er geen significante verschillen zijn in het aantal fte dat niet (goed) gevuld kon worden tussen de twee meetmomenten, voor zowel onderwijzend als onderwijsondersteunend personeel. In Tabel 2.2 zijn deze fte's weergegeven. Tussen verschillende vestigingen is veel variatie in het aantal fte dat niet (goed) vervuld kon worden, met name op het gebied van onderwijzend personeel. De tekorten lopen voor onderwijzend personeel uiteen van 0 tot 15 fte, en voor onderwijsondersteunend personeel van 0 tot 4. Als we kijken naar de vergelijking met het totale fte aan personeel op school, zien we dat de percentages voor zowel onderwijzend als onderwijsondersteunend personeel variëren van 0 tot 40% van het totaal aantal fte's dat niet (goed) vervuld kon worden. 38% van de scholen heeft in het voorjaar van 2024 helemaal geen tekort aan onderwijzend personeel. Op het vlak van onderwijsondersteunend personeel gaat het op dat moment om 83% van de scholen die geen tekorten heeft.

Tabel 2.2 Gemiddeld deel van de totale fte's op school die niet (goed) vervuld konden worden in schooljaar 2023-2024. (OP: n=178; OOP: n=171)

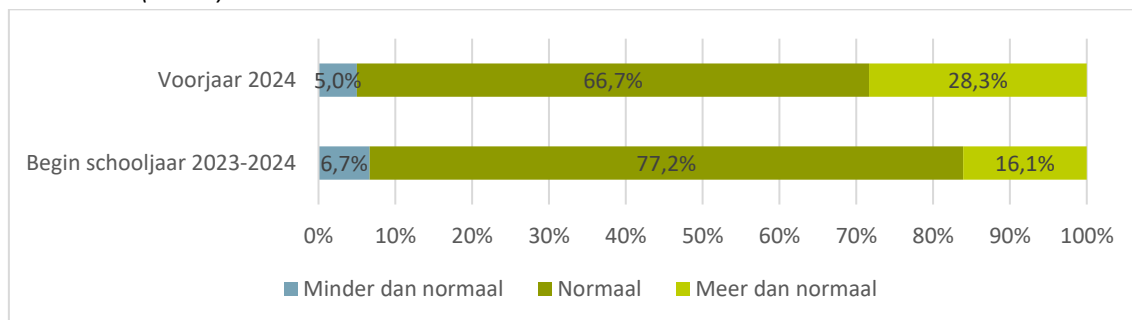
	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend personeel
Begin schooljaar 2023-2024	3,1% van het totaal fte	1,7% van het totaal fte
Voorjaar 2024	3,7% van het totaal fte	1,7% van het totaal fte

Vervolgens hebben we gevraagd hoe dit aantal fte tekort ervaren wordt. Is dit minder dan normaal, normaal of meer dan normaal? Uit de analyses blijkt dat dit aantal fte over het algemeen als normaal wordt ervaren, voor beide functiegroepen en zowel begin schooljaar 2023-2024 als in het voorjaar van 2024 (Figuur 2.6 en 2.7). Wel worden de tekorten aan onderwijzend personeel vaker als meer dan normaal ervaren dan de tekorten aan onderwijsondersteunend personeel.

Figuur 2.6 Ervaring aantal fte onderwijzend personeel dat niet (goed) gevuld kon worden (n=180)



Figuur 2.7 *Ervaring aantal fte onderwijsondersteunend personeel dat niet (goed) gevuld kon worden. (n=180)*



In de gesprekken noemen leraren dat niet alleen het personeelstekort werkdruk verhogend is, maar ook een gebrek aan *bevoegd* personeel. Zittende leraren moeten startende leraren begeleiden, wat hen veel tijd en energie kost.

Ook de grootte van de school is een contextfactor dit invloed heeft op de ervaren werkdruk, volgens leraren. De hoeveelheid taken die moet worden uitgevoerd, zoals de organisatie van de vieringen, schoolreizen, en open dagen is ongeveer evenveel als op een grote school, maar er zijn minder mensen om ze uit te voeren.

Eerder ingezette werkdruk verlichtende maatregelen

Voordat we een beeld schetsen van de maatregelen die schoolvestigingen inzetten om de werkdruk te verlagen vanuit de werkdrukkiddelen, zetten we uiteen welke maatregelen zij (reeds) inzetten om de werkdruk te verlagen buiten deze middelen om. Hierbij maken we een onderscheid tussen maatregelen die al voor schooljaar 2022-2023 ingezet werden en vanaf schooljaar 2022-2023, omdat in dit schooljaar de werkdrukkiddelen beschikbaar kwamen. Deze vragen zijn alleen gesteld aan personeel uit het bestuur, directie en management.

Allereerst gaat dit om maatregelen waarvoor geen aanspraak op middelen gedaan wordt. De meest genoemde maatregel is het maken van individuele afspraken over de werkdruk van personeelsleden (77%). De maatregelen zijn voornamelijk al voor schooljaar 2022-2023 ingezet, zie Tabel 2.3. Respondenten konden onder 'andere maatregelen' zelf iets invullen. Hierbij wordt onder andere het aanpassen van de jaarplanning en roostering een aantal keer genoemd.

Tabel 2.3 Ingezette werkdruk verlichtende maatregelen waarvoor geen aanspraak op middelen wordt gedaan, gesorteerd van meest naar minst genoemd. (n=83, leden directie)

<i>Maatregel</i>	<i>Ingezet (% van totaal)</i>	<i>Gestart voor 2022-2023 (van ingezet)</i>	<i>Gestart vanaf 2022-2023 (van ingezet)</i>
Individuele afspraken over de werkdruk van personeelsleden	77%	68%	32%
Teamafspraken over de werkdruk op school	43%	65%	35%
Het wegstrepen van taken uit het taakbeleid	39%	58%	42%
Flexibele werktijden	26%	70%	30%
Andere werkdruk verlagende maatregelen	14%	71%	29%

Ook zijn er maatregelen ingezet om de werkdruk te verlagen, die vanuit andere middelen bekostigd worden. Dit gaat voornamelijk om middelen als NPO-middelen, algemene middelen vanuit de lumpsum, ondersteuning basisvaardigheden of subsidies.

De meest genoemde maatregelen zijn de inzet van extra personeel (60%) en extra begeleiding van startende leraren (59%). De meeste van de maatregelen die ingezet worden vanuit andere middelen, zijn gestart voor schooljaar 2022-2023, zie Tabel 2.4. Uitzonderingen hierop zijn meer tijd voor professionalisering, meer tijd voor collegiale lesbezoeken en andere maatregelen. Onder andere maatregelen konden respondenten zelf iets invullen. Hierbij wordt genoemd dat het aantal les- en vergaderuren wordt verminderd en dat er teamactiviteiten worden georganiseerd.

Tabel 2.4 Ingezette werkdruk verlichtende maatregelen die vanuit andere middelen worden bekostigd, gesorteerd van meest naar minst genoemd. (n=83)

<i>Maatregel</i>	<i>Ingezet (% van totaal)</i>	<i>Gestart voor 2022-2023</i>	<i>Gestart vanaf 2022-2023</i>
Inzet van extra personeel	60%	66%	34%
Extra begeleiding van startende leraren	59%	68%	32%
Aanschaf nieuw materiaal voor personeel (bijvoorbeeld laptop, telefoon, bureau, inrichting personeelskamer)	47%	67%	33%
Meer tijd voor professionalisering	47%	50%	50%
(Tijdelijk) kleinere klassen	39%	71%	29%
Verlichting van taakbeleid (bijvoorbeeld minder leerlingen per mentor)	30%	61%	39%
Aanschaf nieuw vakinhoudelijk materiaal	27%	63%	37%
Meer tijd voor collegiale lesbezoeken	24%	50%	50%
Andere werkdruk verlagende maatregelen	9%	45%	55%

3 Het proces rondom de werkdrukmiddelen

Kenmerkend aan de huidige werkdrukregeling in het vo is het in het cao vastgelegde kader waarin de middelen binnen de collectieve aanpak dienen te worden besteed. Schoolleiding is verantwoordelijk voor de besteding van de werkdrukmiddelen. Maar het initiatief ligt bij werknemers, waarvan een vertegenwoordiging in de vorm van de p(g)mr verantwoordelijk is voor het vaststellen van de kaders waarbinnen de collectieve werkdrukmiddelen worden ingezet. Deze personeelsgeleding beslist eveneens in afstemming met de schoolleiding in welke organisatorische eenheden plannen voor de besteding van de werkdrukmiddelen (werkdrukplannen) worden opgesteld. In dit hoofdstuk gaan we in op hoe het proces van de inzet van de werkdrukmiddelen in de praktijk eruit ziet.

3.1 Proces van planvorming

Organisatie en rol van betrokken partijen

Aan personeel uit het bestuur, directie en management hebben we gevraagd op welk niveau de besteding van de collectieve werkdrukmiddelen wordt georganiseerd. Het meest genoemde organisatieniveau is de school als geheel (45%), zie Tabel 3.1. In slechts enkele gevallen wordt de besteding van de collectieve werkdrukmiddelen georganiseerd vanuit een werkgroep, (vak)sectie, jaarlaag of bouw. 12% van de scholen licht toe dat zij de besteding van de collectieve werkdrukmiddelen op een andere manier organiseren. Een deel van hen maakt daarbij binnen de school of vestiging onderscheid tussen onderwijsgevend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP).

Tabel 3.1 Organisatieniveau collectieve werkdrukmiddelen (n=286, leden BDM)

Niveau	% genoemd
School als geheel (overkoepelend)	45%
Vestiging	24%
Afdeling (bijv. vmbo, havo, vwo)	9%
Werkgroep rondom werkdruk	6%
(vak)Sectie (bijv. sectie Nederlands, sectie wiskunde)	1%
Jaarlaag (bijv. brugklas, vierde klas)	1%
Bouw (onderbouw, middenbouw, bovenbouw)	1%
Anders, namelijk	12%

Net zoals in de cao is vastgelegd, zien we dat het initiatief voor het maken van het collectieve werkdrukplan meestal bij de werknemers ligt, en dan specifiek de (P)MR, zie Tabel 3.2. Toch ligt het initiatief ook in veel gevallen (deels) bij de directie. Op ruim een kwart (29%) van de scholen nemen PMR en directie samen het initiatief. Voor een ander deel van de scholen (24%) geldt dat de directie initiatief nam tot het opstellen van het collectieve werkdrukplan zonder de pmr. In 13% van de gevallen heeft alleen de directie het initiatief genomen tot het werkdrukplan. Onder 'anders namelijk' konden respondenten zelf iets invullen. Hier werd genoemd dat het initiatief ligt bij de organisatorische eenheden, zoals de (P)MR, het managementteam, het onderwyzend en onderwijsondersteunend personeel.

Wanneer we inzoomen op de verschillende niveaus waarop de besteding van de collectieve werkdrukmiddelen wordt georganiseerd, zien we vrijwel geen verschillen. Zo ligt het initiatief voor het collectieve werkdrukplan in 33% van de vestigingen die de besteding op het niveau van de school als

geheel organiseren bij een combinatie van de PMR en de directie. Op een iets groter deel van de vestigingen ligt het initiatief alleen bij de directie (29%) dan dat het alleen bij de pmr ligt (22%). Wanneer het organisatieniveau de vestiging is, ligt het initiatief ongeveer even vaak bij de pmr (30%) als bij de directie (27%) als bij een combinatie van deze twee (33%).

Tabel 3.2 Bij wie ligt het initiatief voor het maken van het collectieve werkdrukplan? Meerdere antwoorden mogelijk (n=286)

Initiatief ligt bij...	% genoemd
Pmr	58%
Directie	53%
Leraren	22%
Teamleiders	20%
Afdelingsleiders	11%
Vestigingsleiders	10%
Onderwijsassistenten	2%
Administratie-medewerkers	2%
Beheermedewerkers	1%
Zorgcoördinatoren	1%
Anders, namelijk	12%

Vervolgens hebben we aan personeel uit de directie, het management en bestuur gevraagd op welke wijze de pmr specifiek betrokken wordt bij het maken van het collectieve werkdrukplan. De pmr geeft voornamelijk akkoord op het plan, zie Tabel 3.3. Onder 'anders, namelijk' werd genoemd dat de pmr in overleg gaat met de directie en daarin een adviserende en meedenkende rol heeft.

Tabel 3.3 De wijze waarop de pmr betrokken wordt bij het maken van het collectieve werkdrukplan. Meerdere antwoorden mogelijk. (n=286)

Betrokkenheid pmr	% genoemd
De pmr geeft akkoord op het collectieve werkdrukplan	69%
De pmr heeft een coördinerende functie	40%
De pmr neemt besluiten rondom het collectieve werkdrukplan	23%
De pmr stelt kaders vast waarbinnen afspraken en het werkdrukplan moeten worden gemaakt	22%
De pmr stelt vast hoe de middelen over de werknemersgremia worden verdeeld	21%
Anders, namelijk	14%

Ontwikkeling van werkdrukplannen

Schooljaar 2022-2023 was een overgangsjaar. Dit betekent dat de middelen besteed moesten worden rondom werkdrukverlichting met actieve betrokkenheid van werknemers, maar dat daarvoor niet eerst een plan opgesteld hoefde te worden. In het schooljaar daarna (2023-2024) zou dit plan wel gemaakt moeten worden. In de vragenlijst hebben we aan personeel uit bestuur, directie en management gevraagd hoe ver de ontwikkeling van het werkdrukplan is gevorderd. Op de meeste scholen is het collectieve werkdrukplan af en wordt het al toegepast, zie Tabel 3.4. Onder 'anders, namelijk' wordt genoemd dat het collectieve werkdrukplan gemaakt is en deels, bijvoorbeeld een gedeelte van de activiteiten, wordt toegepast.

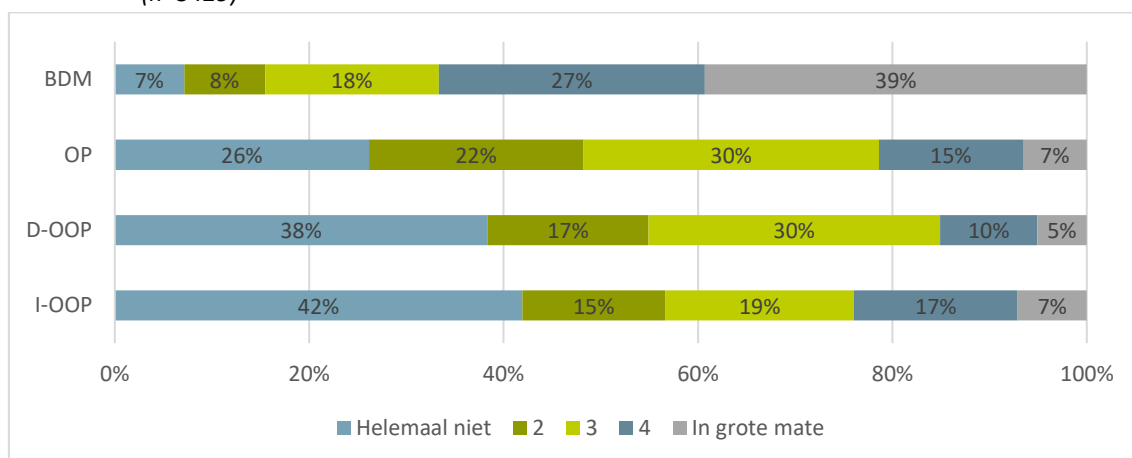
Tabel 3.4 Vordering van de ontwikkeling van het collectieve werkdrukplan (n=286)

% genoemd	
Mijn school heeft een collectief werkdrukplan gemaakt dat al wordt toegepast	66%
Ik weet niet of er een collectief werkdrukplan is/wordt gemaakt	13%
Mijn school is begonnen met het maken van een collectief werkdrukplan, maar deze is nog niet af	10%
Mijn school heeft een collectief werkdrukplan gemaakt dat nog niet wordt toegepast	4%
Mijn school is nog niet begonnen met het maken van een collectief werkdrukplan	3%
Anders, namelijk	13%

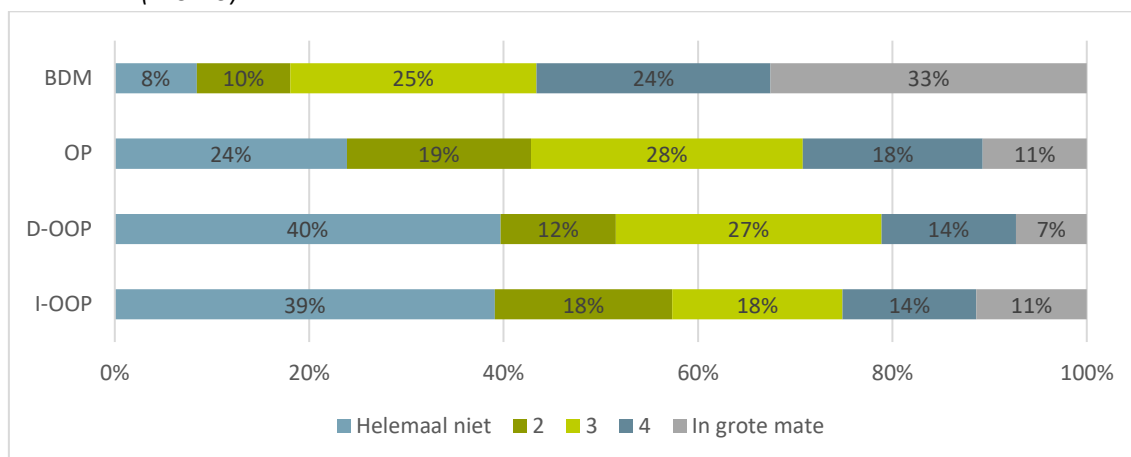
Aan de respondenten die hebben aangegeven dat het werkdrukplan nog niet af is, dat het werkdrukplan nog niet wordt toegepast of dat de school nog niet is begonnen aan het maken van een werkdrukplan, hebben we gevraagd wat de reden hiervoor is. Een veel genoemde reden dat het werkdrukplan nog niet af is of dat de school nog niet begonnen is aan het maken ervan is een gebrek aan tijd (resp. 49% en 48%). Als reden dat het werkdrukplan nog niet wordt toegepast, wordt vaak genoemd dat er onduidelijkheid is over de financiële middelen (45%). Andere redenen die worden genoemd zijn de rol van de directie en een gebrek aan afstemming. Zo moet de directie nog akkoord geven of is er onduidelijkheid door directiewisselingen. Daarnaast vinden de medewerkers het lastig om het werkdrukplan (opnieuw) af te stemmen, bijvoorbeeld door meningsverschillen.

In principe is vastgelegd dat de schoolleiding en pmr de leiding nemen in het maken van werkdrukplannen, maar worden overige werknemers nauw betrokken bij het opstellen ervan. Daarom hebben we aan alle medewerkers gevraagd in hoeverre zij inspraak hebben gehad in de besteding van zowel de collectieve als de individuele middelen, zie figuren 3.1 en 3.2. We zien dat voornamelijk personeel uit het bestuur, directie en management inspraak heeft gehad in besteding van de middelen.

Figuur 3.1 De mate waarin men inspraak heeft gehad in de besteding van de collectieve middelen (n=3429)



Figuur 3.2 De mate waarin men inspraak heeft gehad in de besteding van de individuele middelen (n=3429)



Initiatief werkdrukplan

Op basis van de verdiepende gesprekken, maar ook de vragenlijst, lijkt het initiatief in dit proces vaak bij de pmr te liggen. De eerste stap in het proces rondom het collectieve werkdrukplan begint bij de meeste scholen met een inventarisatie onder al het personeel. Tijdens deze fase kunnen medewerkers hun ideeën aandragen en aangeven welke maatregelen volgens hen bijdragen aan het verminderen van werkdruk. De schoolleiding stuurt bijvoorbeeld een vragenlijst rond om deze input op te halen. Vervolgens bespreekt de pmr deze input en werkt zij plannen uit om de werkdruk te verlagen. In sommige gevallen worden deze plannen afgestemd met kleine groepen personeel.

Op twee scholen waren de schoolleiding en de pmr het niet eens in het proces rondom het maken van het werkdrukplan, maar ligt de uiteindelijke beslissing toch bij de pmr. Op één school deed de schoolleiding bijvoorbeeld het voorstel dat er meer geld zou moeten naar de individuele werkdrukkiddelen, maar de pmr ging daar niet mee akkoord want wilde de verdeling tussen collectieve en individuele middelen gelijk houden.

Mate van inspraak

Uit de vragenlijst blijkt dat de mate van inspraak van personeel op de besteding van de individuele en collectieve middelen verschilt, dit blijkt ook uit de verdiepende gesprekken. Op een aantal scholen ervaart het personeel dat het proces rondom de werkdrukkiddelen goed verloopt. Echter blijkt uit de gesprekken dat op andere scholen het personeel niet altijd tevreden is over het proces. Het personeel heeft weinig inspraak in het werkdrukplan en voelt zich niet gehoord. Op een van de scholen wordt bijvoorbeeld een enquête uitgezet door de schoolleiding om te vragen welke maatregelen zouden kunnen zorgen voor werkdrukverlichting, maar ervaren de leraren niet dat er daadwerkelijk iets wordt gedaan met de uitkomsten van de enquête. Volgens hen lijkt het erop dat de schoolleiding vooral wil voldoen aan de formele verplichting om het personeel te raadplegen, zonder dat ze hier daadwerkelijk iets mee doen. Deze werkwijze zorgt bij sommige leraren voor frustratie en het gevoel dat hun stem niet gehoord wordt.

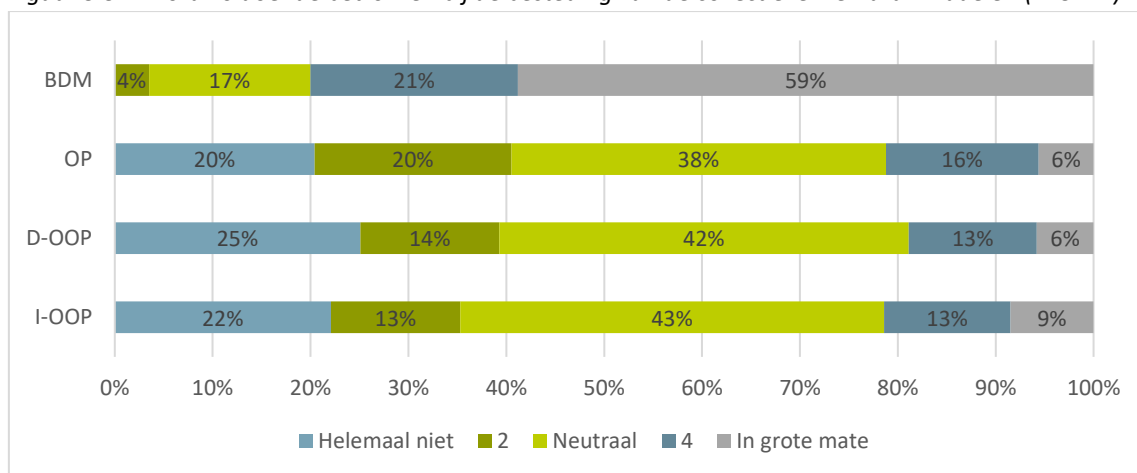
3.2 Professionele dialoog

De collectieve aanpak van werkdruk vraagt om een professionele dialoog van leraren en schoolleiding. In het proces dat scholen formeel (volgens de cao) dienen te volgen bij de besteding van de werkdrukmiddelen krijgen werknemers veel verantwoordelijkheid en ruimte om deel te nemen aan een professionele dialoog rondom de inzet van de middelen. Of de professionele ruimte (autonomie) ook wordt ervaren hebben we in de vragenlijst en in de casestudies bevraagd.

Inspraak en betrokkenheid

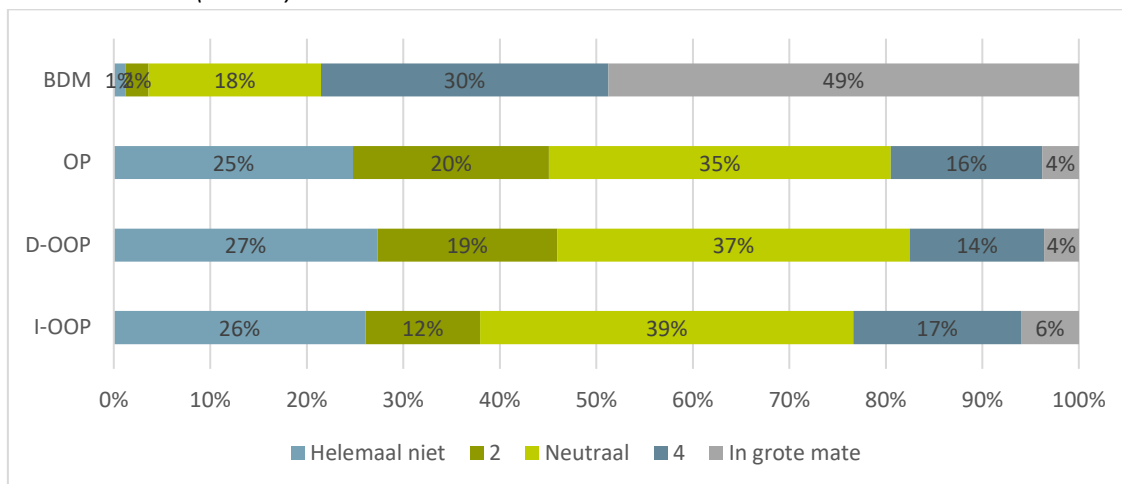
In de analyse van de vragen over inspraak en betrokkenheid zijn pmr-leden niet meegenomen om een realistischer beeld te schetsen van de situatie onder het personeel⁸. Ruim driekwart (80%) van het bestuur, directie en management geeft aan voldoende te worden betrokken bij de besteding van de collectieve werkdrukmiddelen en bij de maatregelen die hieruit voort zijn gekomen (Figuur 3.3 en figuur 3.4). Voor onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel is dit anders: ongeveer 40% van hen geeft aan niet of helemaal niet betrokken te zijn geweest bij de besteding van de collectieve middelen. Ook de betrokkenheid bij de maatregelen zelf onder onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel is lager dan die van leden van het bestuur, directie of management. 20 tot 25% van hen geeft aan betrokken te zijn. Dezelfde patronen doen zich voor bij de vraag of de respondent voldoende inspraak in de besteding van de individuele werkdrukmiddelen heeft gehad, hoewel onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel ten opzichte van de collectieve werkdrukmiddelen iets vaker (OP 33%, D-OOP 28%, I-OOP 35%) aangeven inspraak te hebben gehad (Figuur 3.5).

Figuur 3.3 Ik word voldoende betrokken bij de besteding van de collectieve werkdrukmiddelen (n=3224)

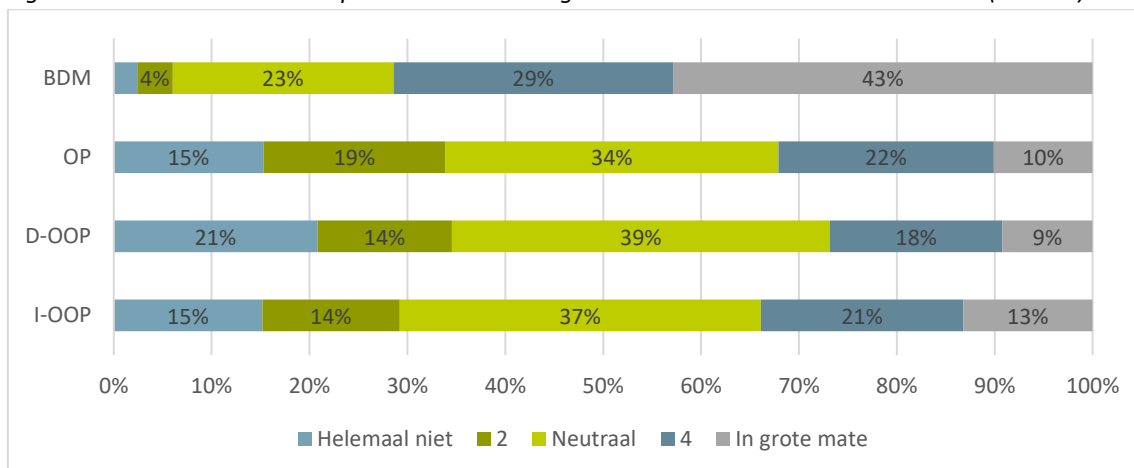


⁸ Wanneer we pmr-leden wel meenemen in de analyse, zien we dat inspraak en betrokkenheid iets hoger is. Voornamelijk de categorie 'in grote mate' is ongeveer 1 procentpunt groter en de categorie 'helemaal niet' is ongeveer 1 procentpunt kleiner wanneer we pmr-leden wel meenemen.

Figuur 3.4 Ik word betrokken bij de collectieve maatregelen rondom werkdrukvermindering bij mij op school (n=3224)



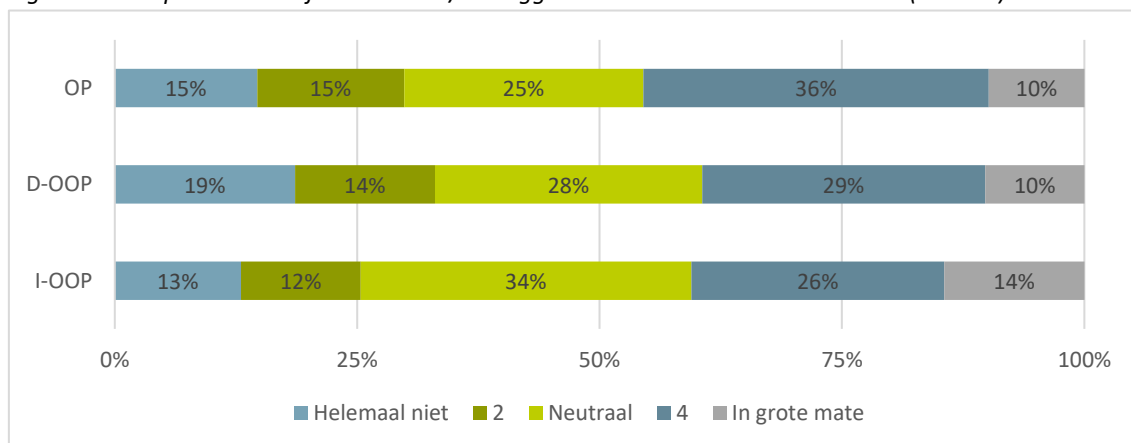
Figuur 3.5 Ik heb voldoende inspraak in de besteding van de individuele werkdrukmiddelen (n=3224)



Dialogoog met leidinggevende en collega's

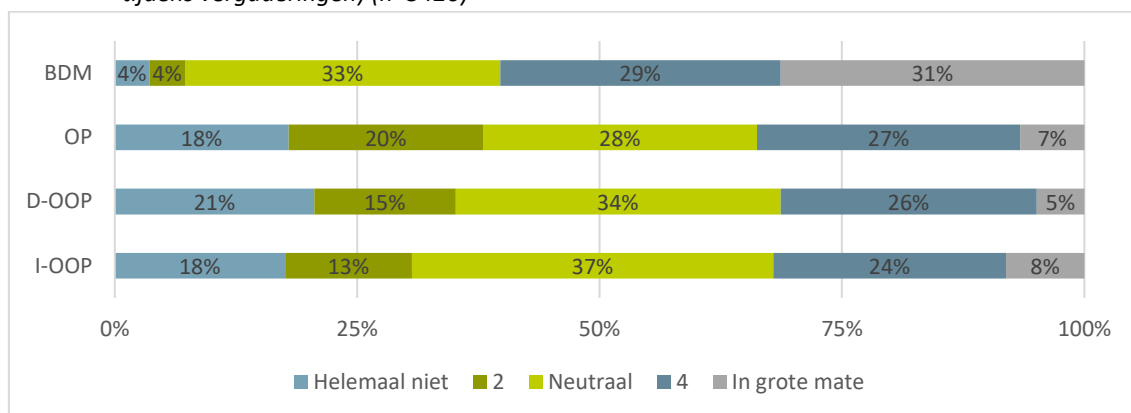
Respondenten is ook gevraagd in hoeverre zij over het thema werkdruk spreken met hun teamleider/leidinggevende en collega's. In Figuur 3.6 is te zien dat iets minder dan de helft van het personeel met hun teamleider of leidinggevende spreekt over het thema werkdruk. Onderwijzend personeel doet dit iets vaker dan onderwijsondersteunend personeel (45,4% tegenover 39,5%). Ongeveer een vierde van het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel geeft een 'neutraal' antwoord op de stelling. Ruim een kwart van het personeel spreekt niet of helemaal niet over het thema werkdruk met de leidinggevende. Over de maatregelen om werkdruk te verminderen wordt in vergelijking met de dialoog rondom het thema werkdruk minder gesproken. 30% van het onderwijzend en direct onderwijsondersteunend personeel en 36% van het indirect onderwijsondersteunend personeel spreekt met hun teamleider over werkdruk verlichtende maatregelen.

Figuur 3.6 Ik spreek met mijn teamleider/leidinggevende over het thema werkdruk (n=3344)



Ten opzichte van het spreken met een teamleider over het thema werkdruk, is het deel van de respondenten dat aangeeft met collega's hierover op een gestructureerde manier te praten kleiner. Dit geldt overigens niet voor leden van het bestuur, directie of management. 60% van hen geeft aan het eens te zijn met de stelling "Ik spreek op een gestructureerde manier met mijn collega's over het thema werkdruk (bijv. tijdens vergaderingen)". Voor onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel ligt dit percentage rond de 30% (zie Figuur 3.7).

Figuur 3.7 Ik spreek op een gestructureerde manier met mijn collega's over het thema werkdruk (bijv. tijdens vergaderingen) (n=3426)



Ook voor de professionele dialoog onder collega's geldt dat er minder vaak wordt gesproken over de werkdruk verlichtende maatregelen dan over werkdruk in het algemeen. Ongeveer een kwart van het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel spreekt op een gestructureerde manier over de maatregelen met collega's. Bestuur, directie en management doet dit veel vaker: 57% van hen geeft aan in enige mate over de werkdrukmaatregelen met collega's te praten.

In de verdiepende gesprekken is aan de respondenten gevraagd of er op school wordt gesproken over werkdruk, hoe die gesprekken eruit zien en of het werkdrukplan is geëvalueerd.

Gesprekken over werkdruk

Werkdruk is een regelmatig besproken onderwerp en leeft duidelijk binnen de scholen. Uit de verdiepende gesprekken blijkt dat er zowel informele als formele gesprekken plaatsvinden over werkdruk. De informele gesprekken vinden voornamelijk plaats tussen het personeel onderling. Leraren bespreken bijvoorbeeld met elkaar dat ze het gevoel hebben dat er weinig aan de werkdruk wordt gedaan of ze bespreken de hoeveelheid taken die ze hebben. Op een van de scholen geven respondenten aan dat werkdruk vaak tijdens borrels ter sprake komt.

Op een andere school gaat het niet alleen over de ervaren werkdruk, maar bespreken medewerkers ook hoe ze werkdruk kunnen voorkomen en elkaar daarbij kunnen ondersteunen. Het onderwijsondersteunend personeel houdt dagelijks bij wie welke taken uitvoert. Als collega's zien dat iemand het erg druk heeft, wordt er hulp aangeboden. Daarnaast bespreekt het personeel op deze school hoe ze hun individuele uren inzetten en hoe ze elkaar daarin kunnen ondersteunen, bijvoorbeeld door taken van elkaar over te nemen. Het personeel houdt elkaar in de gaten wat betreft werkdruk en heeft het gevoel dat ze het samen moeten doen.

Naast informele gesprekken worden ook formele gesprekken over werkdruk gevoerd. Sommige respondenten benoemen dat werkdruk een vast agendapunt is tijdens voortgangs- of functioneringsgesprekken. Daarnaast geven leraren van één school aan dat zij hun ervaren werkdruk regelmatig benoemen tijdens vergaderingen.

Een aantal schoolleiders benoemt dat het niet goed is om te vaak over werkdruk te praten. *'Als je het continu over werkdruk hebt, dan creëer je het.'* Volgens hen is het belangrijk om ook werkplezier en andere positieve punten van het werk te benoemen.

Evaluatie van het werkdrukplan

Uit de verdiepende gesprekken blijkt dat niet alle scholen hun werkdrukplannen hebben geëvalueerd. Hoewel evaluaties vaak op de planning staan, is dit bij sommige scholen nog niet uitgevoerd.

Op één van de scholen heeft nog geen evaluatie plaatsgevonden, omdat de middelen pas recent zijn ingezet. Wel vraagt de schoolleiding op informele wijze hoe het personeel de maatregelen ervaart. Een formele evaluatie staat gepland en zal waarschijnlijk plaatsvinden in samenhang met het aflopen van de NPO-gelden en de subsidie voor basisvaardigheden. Deze middelen spelen namelijk ook een rol in het verlichten van de werkdruk. Het plan is om een klankbordgroep op te richten die onderzoekt welke maatregelen met de bestaande bekostiging kunnen worden voortgezet.

Op een andere school heeft de schoolleiding aangegeven dat de evaluatie van het werkdrukplan op de agenda van de PMR heeft gestaan. De pmr stelt echter dat er geen grondige evaluatie heeft plaatsgevonden. Zij benadrukken dat het waardevol was geweest om het plan na een jaar te evalueren, om te beoordelen of de maatregelen daadwerkelijk hebben bijgedragen aan het verminderen van de werkdruk. Omdat deze evaluatie ontbrak, zijn er geen aanpassingen gedaan in het plan, dat daardoor ongewijzigd blijft voor het volgende schooljaar.

3.3 Ondersteuning

Vanuit verschillende partijen wordt er ondersteuning aangeboden bij het bepalen van de kaders en het maken van de werkdrukplannen. Zo biedt Voion een format⁹ voor een collectief werkdrukplan dat scholen kunnen gebruiken als basis voor hun eigen werkdrukplannen. Daarnaast ontwikkelde Voion in opdracht van de sociale partners AOb, CNV Onderwijs, FNV, FvOv en de VO-raad een KoersKaart specifiek voor het ontwikkelen van een werkdrukplan.¹⁰ De kaarten dienen als een leidraad die collega's in kleine groepen met elkaar in gesprek brengt over werkdruk en hen begeleidt bij het formuleren van oorzaken, oplossingsrichtingen en maatregelen om zo tot een werkdrukplan te komen. Ook heeft Voion regionale voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd en staan op de website van Voion diverse praktijkvoorbeelden voor de inzet van maatregelen. CNV biedt daarnaast een voorlichting over het maken van een werkdrukplan voor leden van de p(g)mr¹¹. Het gaat om een online bijeenkomst die wordt begeleid door een trainer vanuit de CNV Academie waarin deelnemers worden begeleid in het proces van het opstellen van een collectief werkdrukplan.

Aan personeel uit bestuur, directie en management hebben we gevraagd van welke vorm van ondersteuning de school gebruik heeft gemaakt en hoe zij deze ondersteuning hebben ervaren. Het meest genoemd is de KoersKaart van Voion (25%) of dat de school geen gebruik heeft gemaakt van ondersteuning omdat ze niet bekend zijn met het aanbod (25%), zie Tabel 3.5. Andere vormen die scholen noemen, zijn het zelf ontwikkelen van een plan, bijvoorbeeld op basis van vragenlijsten, en middels input van het personeel. Ook de input van andere scholen en hun mr en bijvoorbeeld het meekijken op scholen binnen de stichting zijn een ondersteuningsvorm. In een toelichtingsvraag heeft een aantal respondenten aangegeven dat ze niet alle ondersteuning als nuttig of helpend hebben ervaren, omdat ze op hun school al verder waren met het ontwikkelen van het werkdrukplan.

Tabel 3.5 Gebruikte ondersteuning bij de organisatie rondom de inzet van werkdrukmiddelen (n=230)

Vorm van ondersteuning	% genoemd
Geen gebruik gemaakt van ondersteuning, want niet bekend met het aanbod	25%
KoersKaart voor het maken van een werkdrukplan (Voion)	25%
Geen gebruik gemaakt van ondersteuning, want niet nodig	23%
Format werkdrukplan (Voion)	22%
Voorlichting of online bijeenkomst (bijvoorbeeld Voion)	12%
Praktijkverhalen of voorbeelden (Voion)	11%
Ondersteuning van bonden	9%
Helpdesk (Voion)	1%
Anders, namelijk	14%

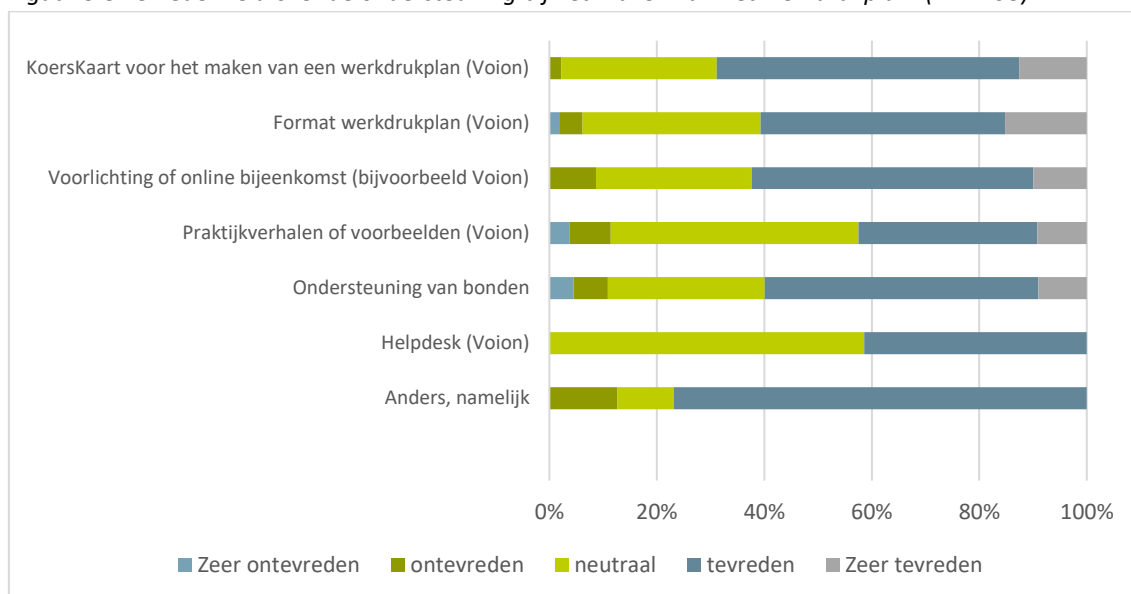
Aan de respondenten die hebben aangegeven van een bepaalde vorm van ondersteuning gebruik gemaakt te hebben, hebben we vervolgens gevraagd hoe zij deze ondersteuning hebben ervaren. Over het algemeen zien we dat zij tevreden zijn met de ondersteuning (Figuur 3.8).

⁹ [Werkdrukplannen maken | Voion](#)

¹⁰ [koerskaart-werkdrukplanv9-11-22.pdf \(voion.nl\)](#)

¹¹ [Voorlichting Werkdrukplan VO - Trainingen | CNV Connectief](#)

Figuur 3.8 Tevredenheid over de ondersteuning bij het maken van het werkdrukplan. (n=2 - 58)



Ook in de verdiepende gesprekken is aan de respondenten gevraagd of ze gebruik hebben gemaakt van ondersteuning bij het opstellen van een werkdrukplan.

Ondersteuning

Op de scholen van respondenten die hebben deelgenomen aan de verdiepende gesprekken is weinig tot geen gebruik gemaakt van de ondersteuning van Voion. Een enkele schoolleider geeft aan dat Voion is gebruikt ter inspiratie in plaats van ondersteuning. Op basis van voorbeelden van Voion is gekeken welke maatregelen passen bij de school.

In de vragenlijst konden respondenten een toelichting geven op de verbeterpunten die ze zouden willen zien in de ondersteuning bij het opstellen van het werkdrukplan. Hieruit blijkt dat het zou helpen als er meer voorbeelden en ideeën uit de praktijk van andere scholen worden aandragen ter inspiratie. Verder werd er aangegeven dat de mogelijkheden voor het opstellen van het werkdrukplan in de praktijk beperkt zijn, onder andere door een tekort aan personeel. Bovendien levert het opstellen van het werkdrukplan juist werkdruk op, omdat hierover overlegd moet worden.

4 Besteding van de werkdrukmiddelen

In dit hoofdstuk beschrijven we welke maatregelen scholen implementeren ter vermindering van de werkdruk. Hierbij gaan we eerst in op de inzet van de collectieve middelen en vervolgens op de inzet van de individuele middelen.

4.1 Inzet van de collectieve middelen

De vijf maatregelen die het meest ingezet worden vanuit de collectieve middelen noemen we hieronder, met daarbij het percentage respondenten dat de maatregel heeft geselecteerd:

- De inzet van praktische ondersteuning binnen de school (bijvoorbeeld inzet van verzuimcoördinatoren en conciërges) (49%)
- De inzet van externen voor surveillance tijdens toetsen en examens (43%)
- De inzet van externen voor taakverlichting binnen de klas (bijvoorbeeld onderwijsassistenten) (42%)
- De inzet van externen voor begeleiding van leerlingen (bijvoorbeeld orthopedagoog of schoolpsycholoog) (40%)
- Schoolbreed meer tijd voor professionalisering (37%)

Hierbij hebben we onderscheid gemaakt of de maatregel in schooljaar 2022-2023 of schooljaar 2023-2024 voor het eerst ingezet is. In onderstaande Tabel 4.1 geven we alle maatregelen weer met daarbij het percentage respondenten dat de maatregel heeft gekozen, per schooljaar. Bij 'andere maatregel' wordt vaak een verhoging van de opslagfactor/werktijdfactor genoemd. Ook flexibeler de uren invullen en verdelen, bijvoorbeeld vervangingsuren verwerken in de jaartaak en flexdagen, wordt genoemd als maatregel.

Tabel 4.1 Maatregelen die ingezet worden vanuit de collectieve middelen. $n=3428$

Maatregel	Ingezet (% van totaal)	Gestart in 2022-2023 (van ingezet)	Gestart in 2023-2024 (van ingezet)
Inzet van praktische ondersteuning binnen de school (bijvoorbeeld inzet van verzuimcoördinatoren en conciërges)	49%	64%	36%
Inzet externen voor surveillance tijdens toetsen en examens	43%	73%	27%
Inzet externen voor taakverlichting binnen de klas (bijvoorbeeld onderwijsassistenten)	42%	60%	40%
Inzet externen voor begeleiding van leerlingen (bijvoorbeeld orthopedagoog of schoolpsycholoog)	40%	77%	23%
Schoolbreed meer tijd voor professionalisering	37%	61%	39%
Investeren in faciliteiten op school voor personeel (bijvoorbeeld personeelskamer, sportfaciliteiten, computerruimte)	32%	55%	45%
Taakverlichting startende leraren (bijv. minder lesuren, vrijstelling van mentoraat)	32%	82%	18%

Maatregel	Ingezet (% van totaal)	Gestart in 2022-2023 (van ingezet)	Gestart in 2023-2024 (van ingezet)
Investeren in thuiswerk- en ICT-middelen (bijvoorbeeld laptop, telefoon, bureau)	30%	75%	25%
Schoolbreed meer tijd voor begeleiding van startende leraren en/of stagiaires	28%	70%	30%
Schoolbreed extra studiedagen	26%	56%	44%
Extra ondersteuning tijdens de pauzes	26%	51%	49%
Schoolbreed meer tijd voor mentoraat	26%	51%	49%
Schoolbreed tijd voor collegiale lesbezoeken	21%	57%	43%
Aanschaf nieuw vakinhoudelijk materiaal	19%	63%	37%
Schoolbreed sport en ontspanning voor personeel	18%	54%	46%
(Tijdelijk) kleinere klassen	16%	72%	28%
Schoolbreed verminderen van het aantal lesuren per vak	11%	45%	55%
Andere maatregel, namelijk	11%	38%	62%

Ook in de verdiepende gesprekken is besproken welke maatregelen zijn genomen met behulp van de collectieve werkdrukmiddelen. Uit de gesprekken blijkt dat deze middelen voornamelijk zijn ingezet voor extra personeel. Daarnaast worden het opzetten van opvanglocaties voor leerlingen en de uitbreiding van mentoruren en regelmatig genoemd als maatregelen.

Inzet van extra personeel

Scholen gebruiken de collectieve werkdrukmiddelen voornamelijk voor de inzet van extra personeel. Een veelgenoemde maatregel is de inzet van extra onderwijsassistenten, die lessen overnemen bij de uitval van een docent door ziekte. Daarnaast noemen meerdere respondenten dat er extra conciërges zijn aangenomen om toezicht te houden tijdens pauzes. Het overnemen van lessen en het houden van toezicht tijdens pauzes zou anders door de leraren zelf uitgevoerd moeten worden.

Opvanglocaties

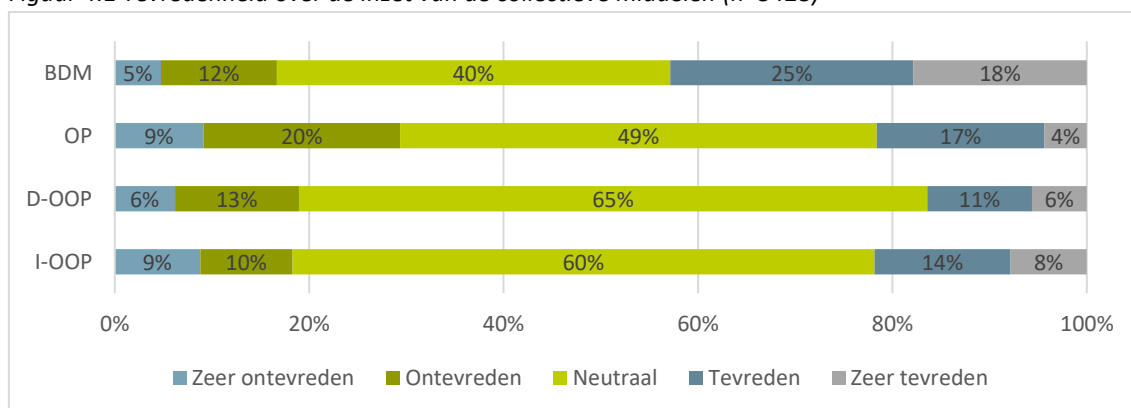
Daarnaast wordt er in de verdiepende gesprekken vaak genoemd dat scholen met behulp van de collectieve werkdrukmiddelen opvanglocaties hebben ingericht. Dit zijn lokalen waar gedurende de hele dag personeel aanwezig is om toezicht te houden en leerlingen te ondersteunen. Leerlingen kunnen hier bijvoorbeeld terecht bij lesuitval, wanneer ze uit de les zijn gestuurd, extra begeleiding nodig hebben of een toets moeten inhalen. Een van de respondenten merkt op dat het prettig is dat leraren een leerling kunnen doorverwijzen naar deze lokalen. Hierdoor hoeven leraren niet buiten hun reguliere lessen om met deze leerlingen aan de slag, wat bijdraagt aan verlaging van de werkdruk.

Uitbreiding uren mentoraat

Op twee scholen die deelnamen aan de verdiepende gesprekken zijn de collectieve werkdrukmiddelen gebruikt om de mentoruren uit te breiden. Leraren geven aan dat het mentoraat veel tijd in beslag neemt, door deze maatregel krijgen ze extra tijd per leerling om hieraan te besteden.

Ook hebben we gevraagd in welke mate respondenten tevreden zijn over de inzet van de collectieve middelen. Over het algemeen zijn respondenten niet tevreden en niet ontevreden over de inzet van de collectieve middelen, zie Figuur 4.1. Personeel uit het bestuur, directie en management is het meest positief over de inzet van de collectieve middelen. 43% van hen geeft aan (zeer) tevreden te zijn over de inzet, tegenover respectievelijk 22%, 16% en 22% van het onderwijzend, direct onderwijsondersteunend en indirect onderwijsondersteunend personeel.

Figuur 4.1 Tevredenheid over de inzet van de collectieve middelen (n=3428)



Uit de toelichtingsvraag waarin de respondenten konden aangeven hoe tevreden ze zijn met de inzet van de collectieve werkdrukmiddelen wordt regelmatig genoemd dat de respondenten niet weten waar de middelen voor worden ingezet. Respondenten geven aan dat het voor hen onduidelijk is wat de mogelijkheden zijn en dat ze vaak geen inspraak hadden in de gemaakte keuzes. Als er wel gezamenlijk werd besproken wat er met de middelen zou worden gedaan, dan vond een aantal respondenten het moeilijk om collectief keuzes te maken. De ervaren werkdruk en de maatregelen die mogelijk helpen in de verlichting daarvan zijn volgens hen persoons- en/of functieafhankelijk. Daarnaast worden werkdruk verlagende maatregelen voor het OOP regelmatig over het hoofd gezien, geven OOP leden in de vragenlijst aan.

Verder gaven de respondenten vaak aan dat de genomen maatregelen niet werkdruk verlichtend zijn, maar juist werkdruk opleveren. Dit komt onder andere doordat er afgestemd moet worden over de inzet van de werkdrukmiddelen en dat kost tijd. Daarnaast verschuift de werkdruk: waar de maatregel op één plek de werkdruk vermindert, levert het op andere vlakken weer werkdruk op. Veelgenoemde voorbeelden zijn de kortere lessen, die er uiteindelijk voor zorgen dat er meer lessen gegeven moeten worden om hetzelfde aantal lessen te halen; meer studiedagen die gebruikt worden voor overleggen en ontwikkeling, waardoor leraren minder tijd hebben om lessen voor te bereiden; en de inzet van onderwijsassistenten die hun werk niet voldoende zelfstandig kunnen uitvoeren, waardoor er extra begeleidingstaken bij de leraren terecht komen. *“In het begin waren de extra mensen vooral een last, omdat ze ingewerkt moesten worden en aan het werk gehouden. Veel waren niet 100% zelfstandig en zagen niet wat er gedaan moest worden. Later heb ik een aantal keer kunnen profiteren van hun aanwezigheid, maar dat was een enkele keer.” (leraar)*

Er waren ook respondenten die tevreden zijn met de inzet van de middelen. Voornamelijk de inzet van extra personeel, zoals onderwijsassistenten, surveillanten en coaches, wordt door deze respondenten als prettig ervaren. Ook gaven enkele van deze respondenten aan dat ze het fijn vinden betrokken te worden bij het keuzeprocess.

[vervolg kader tevredenheid inzet collectieve middelen]

Tot slot benoemt een aantal respondenten dat de werkdruk niet opgelost hoeft te worden met extra middelen, maar dat het ook binnen de school opgelost kan worden. Zo zou bijvoorbeeld de taakverdeling beter verspreid kunnen worden over het personeel, bovendien kunnen roosteraanpassingen en vaste lokalen ook veel rust geven. Andere veelgenoemde oplossingen voor het verminderen van de werkdruk zijn het verkleinen van de klassen en het verminderen van het aantal lessen dat een docent per week moet geven.

“Werkdruk komt door verwarringen, slechte communicatie, slechte planning. Daar is niet altijd geld voor nodig, goed leiderschap, overzicht, juiste taakverdeling en taakomschrijvingen en afspraken op papier kunnen hier veel bij helpen.” (leraar)

4.2 Inzet van de individuele middelen

De inzet van het individuele deel van de werkdrukmiddelen valt niet binnen de procesgang zoals de inzet van de collectieve middelen. Over de specifieke inzet van het keuzebudget maken werknemer en werkgever samen afspraken. De uren kunnen op verschillende manieren worden ingezet.

Voor alle vier de functiegroepen geldt dat verlofdagen de meest genoemde maatregel is die ingezet wordt vanuit de individuele middelen. Voor personeel uit het bestuur, directie en management, direct onderwijsondersteunend personeel en indirect onderwijsondersteunend personeel is de op een na meest genoemde maatregel uitbetaald krijgen. Voor onderwijzend personeel is de op een na meest genoemde maatregel minder lesuren met dezelfde aanstelling. In Tabel 4.2 hebben we voor elke maatregel per functiegroep weergegeven hoe vaak genoemd is dat de maatregel ingezet wordt. Andere maatregelen die worden genoemd zijn het opsparen van uren en het verminderen van niet-lesgevende taakuren, zoals surveilleren. Ook wordt er vaak aangegeven dat er geen maatregelen worden genomen, omdat de werknemer er niet van op de hoogte is dat het bestaat en dat hij/zij daar zeggenschap in heeft.

Tabel 4.2 Ingezette maatregelen vanuit de individuele middelen (n=3429)

	BDM	OP	D-OOP	I-OOP
Verlofdagen	52%	43%	57%	60%
Uitbetaald krijgen	42%	18%	32%	34%
Minder lesuren met zelfde aanstelling	17%	35%	6%	2%
Meer tijd voor professionalisering	14%	6%	9%	8%
Meer uren mentoraat of combimentoraat	5%	6%	1%	0%
Meer voor- en nabereidingsuren (hogere opslagfactor)	3%	5%	1%	0%
Anders	25%	23%	19%	22%

Uit de verdiepende gesprekken blijkt dat personeel de uren vanuit de individuele werkdrukmiddelen vooral inzet voor les- of taakvermindering of als verlofuren. Zo geeft een respondent aan dat hij de uren na een toetsweek inzet om een volledige dag vrij te maken voor het nakijken van toetsen.

Het verschilt per school of de uren mogen worden uitbetaald en bovendien kan dit afhankelijk zijn van de salarisschaal. Wanneer het uitbetalen van de uren afhankelijk is van de salarisschaal, heeft onderwijsondersteunend personeel vaak wel de mogelijkheid om de uren te laten uitbetalen, terwijl dit voor onderwijzend personeel niet is toegestaan. Dit komt omdat onderwijsondersteunend personeel doorgaans in een lagere salarisschaal zit. Een aantal schoolleiders geeft echter aan dat hun voorkeur uitgaat naar het daadwerkelijk inzetten van de uren voor werkdrukverlichting, in plaats van deze uit te laten betalen. Een schoolleider benadrukt dat veel leraren klagen over werkdruk, maar tegelijkertijd hun uren sparen, wat niet bijdraagt aan het verminderen van de werkdruk. Sparen van uren is dan ook op de meeste scholen niet toegestaan.

Succesfactoren

De meeste respondenten geven aan dat het proces rondom de individuele werkdrukmiddelen goed is georganiseerd. Een van de genoemde succesfactoren is dat de schoolleiding actief meedenkt over de inzet van de uren en flexibiliteit toont: zelfs als verlof niet ver van tevoren wordt aangevraagd, wordt dit vaak alsnog goedgekeurd. Daarnaast noemen zowel onderwijzend als onderwijsondersteunend personeel de vrijheid om zelf te bepalen hoe zij de uren inzetten als een succesfactor. Hierdoor kan iedereen de uren op een manier gebruiken die voor hen persoonlijk het meest bijdraagt aan werkdrukverlichting.

Knelpunten

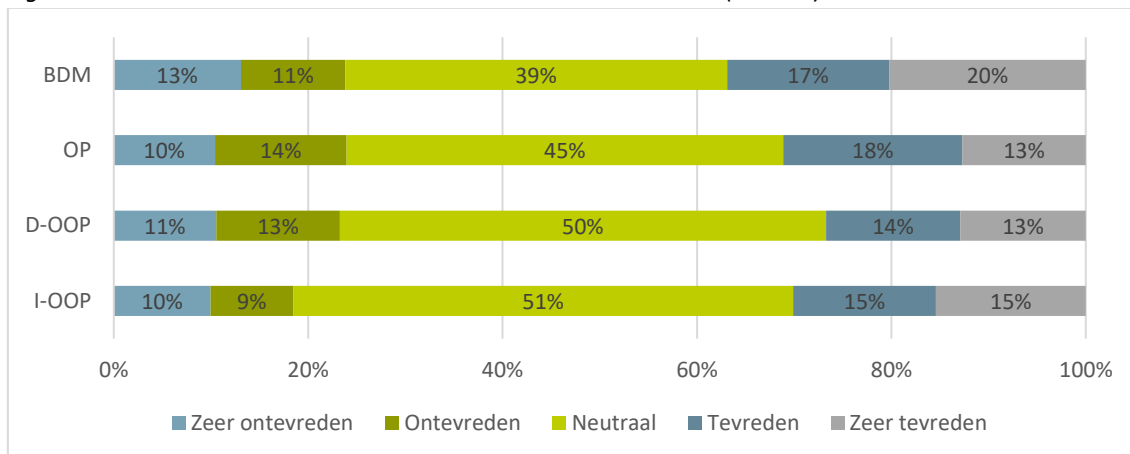
In de verdiepende gesprekken wordt ook een aantal knelpunten rondom de individuele werkdrukmiddelen genoemd. Zo leidt de organisatie rondom de inzet van de uren tot extra werk voor de schoolleiding. Wanneer leraren bijvoorbeeld kiezen voor structureel minder lesuren of eenmalig verlof tijdens een lesuur, moet er vervanging worden geregeld. In het geval van verlof moet de les vaak van tevoren worden voorbereid, zodat de invaller deze goed kan geven. Daarnaast ontstaat er soms extra werkdruk voor collega's, zoals andere leraren of onderwijsondersteunend personeel, die de lessen moeten overnemen. Een schoolleider merkt op dat als bijvoorbeeld een docent Engels ervoor zou kiezen om minder lesuren te draaien, dit waarschijnlijk betekent dat er een nieuwe docent Engels moet worden aangenomen. Volgens deze respondent is het daarom belangrijk om bij de inzet van de uren altijd te overwegen: *"Wat betekent dit voor de organisatie?"*

Uit de open antwoorden in de vragenlijst blijkt daarnaast dat een structurele financiering vanuit de overheid en regels over de (inrichting van) onderwijstijd, bijvoorbeeld vermindering van lesuren, wenselijk zijn. Hierdoor hoeven scholen niet allerlei werkdruk verlichtende plannen te bedenken die naar hun idee alleen op de korte termijn effect hebben. *"Ik zou veel liever zien dat er vanuit de overheid een normale jaarnormtaak en een normale financiering komt, dan deze incidentiele extra gelden steeds."*

Daarnaast hebben we gevraagd in hoeverre respondenten tevreden zijn over de inzet van de individuele middelen, zie Figuur 4.2. Over het algemeen is men niet tevreden en niet ontevreden over de inzet van de individuele middelen. Personeel uit het bestuur, directie en management is het meest positief over de inzet van de individuele middelen. 37% van hen geeft aan (zeer) tevreden te zijn over de inzet, tegenover

respectievelijk 31%, 27% en 30% van het onderwijzend, direct onderwijsondersteunend en indirect onderwijsondersteunend personeel.

Figuur 4.2 Tevredenheid over de inzet van de individuele middelen (n=3430)



Als toelichting op de vraag over de mate waarin men tevreden is met de inzet van de individuele werkdrukkiddelen geeft een groot deel van de respondenten aan dat zij de maatregelen waaruit zij kunnen kiezen niet zinvol vinden. Volgens hen hebben de maatregelen, zoals het opnemen van een verlofdag, juist negatieve effecten, doordat er sprake is van het doorschuiven van de werklast. Werk blijft liggen wanneer ze een verlofdag opnemen en vervolgens moeten zij dit zelf op een later moment inhalen of een collega vragen om het werk op zich te nemen. Ook noemen leraren dat door het uitvallen van hun lessen lesstof pas later behandeld kan worden, waardoor leerlingen een achterstand oplopen of de stof te dicht op het toetsmoment nog moet worden doorgenomen. Dit zijn volgens hen ongewenste effecten, die aantonen dat de maatregelen niets doen aan de oorzaak: de grote hoeveelheid aan werk. Leraren geven bovendien aan dat ze vaak geen verlof durven of willen opnemen, omdat ze bang zijn hun collega's extra werk te bezorgen, bij te dragen aan leerachterstanden of kritiek van ouders te krijgen. Ook geven leraren aan de verlofdag te gebruiken om werk na te kijken of lessen voor te bereiden, wat voor hen geen echte oplossing voor de werkdruk biedt.

Anderen geven aan dat er bij hen sprake is van een aanpassing op de regel. Op sommige scholen is het opnemen van een verlofdag niet mogelijk, waardoor de enige overgebleven optie is om de uren te laten uitbetalen.

Een ander deel van het personeel geeft aan tevreden te zijn over de inzet van het individuele budget. Zij geven voornamelijk aan tevreden te zijn met de keuzevrijheid. Verder geven de meeste tevreden personeelsleden aan dat een verlofdag hen ruimte geeft: ruimte voor ontspanning; ruimte in hun hoofd; ruimte om flexibeler te zijn met leerlingen; ruimte om op vakantie te gaan buiten schoolvakanties om.

[vervolg kader tevredenheid inzet individuele middelen]

Een opvallend groot deel van het personeel geeft aan weinig tot geen kennis te hebben van het individuele budget. Deze personeelsleden geven vooral aan dat er onvoldoende is gecommuniceerd vanuit de schoolleiding over de mogelijkheden en de afspraken rondom de individuele middelen.

Tenslotte geven sommige medewerkers aan dat de individuele maatregelen niet aansluiten bij hun behoefte. Schoolleiders geven bijvoorbeeld aan dat zij de enige zijn in hun functie, waardoor het voor hen niet mogelijk is taken over te dragen. Bovendien zorgt het proces rondom de werkdrukmiddelen, zowel collectief als individueel voor hen juist voor werkdrukverhoging vanwege onder andere de overleggen.

4.3 Besteding van de middelen

Schoolbesturen zijn verplicht om jaarlijks de bekostiging van de onderwijsinstelling te verantwoorden middels hun jaarcijfers in het XBRL Onderwijsportaal. Ook de besteding van de werkdrukmiddelen die alle schoolbesturen hebben ontvangen, verantwoorden zij in het onderwijsportaal. Op basis van deze verantwoording krijgen we een overkoepelend beeld van de besteding van de individuele en collectieve middelen.

Collectieve Werkdrukmiddelen

2022

De collectieve werkdrukmiddelen zijn in veel gevallen nog niet besteed in 2022. Dit komt doordat de middelen pas laat in het jaar beschikbaar kwamen, waardoor het moeilijk was om tijdig plannen te maken en uit te voeren. Ook vanwege de noodzaak om plannen te maken in overleg met de pmr werd vertraging opgelopen. De meeste plannen worden pas in 2023 echt uitgevoerd. Besturen geven aan dat niet-bestede collectieve middelen vaak zijn toegevoegd aan een bestemmingsreserve voor toekomstige besteding. Met wel besteedde middelen werden onder andere verhoging van de opslagfactor per les, het aanstellen van extra onderwijsassistenten, verkleining van klassen, extra ondersteuning in de klas zoals surveillanten en mentoren, scholing en professionalisering van medewerkers en het uitbesteden van bepaalde taken zoals surveillance bekostigd.

2023

Ongeveer twee derde van de besturen heeft in 2023 de middelen verdeeld over de scholen op basis van leerlingaantallen. Eenzelfde deel van de besturen en/of scholen (70%) heeft 50% van de toegekende werkdrukmiddelen besteed aan de collectieve aanpak.

Voor vrijwel alle besturen geldt in 2023 dat er vooraf een gesprek met de pmr is gevoerd over de verdeling van de middelen over de werknemersgremia en de kaders van besteding. Daarnaast is op de meerderheid van de scholen een collectief startmoment geweest om de afspraken over de besteding van de middelen in het concept collectief werkdrukplan te presenteren en is er een meerderheidssteun van het personeel voor het werkdrukplan. Voor een derde van de besturen geldt echter dat hun scholen niet of slechts een deel van hen geen collectief startmoment hebben gehouden.

In 2023 werd gemiddeld genomen bijna twee derde van de collectieve middelen besteed aan personeel. In 8,6% van de besturen zijn er echter geen middelen naar het onderwijsondersteunend personeel gegaan. Een kwart van de middelen werd in 2023 (nog) niet besteed door scholen, geven besturen in hun verantwoording aan. De meeste scholen besteden hun collectieve werkdrukmiddelen aan de inzet van extra onderwijsassistenten voor ondersteuning bij lessen en opvang van leerlingen bij uitval van docenten of wanneer ze niet meekomen in de les. Ook extra conciërges, externe surveillanten en coaches worden ingezet om werkdruk te verlichten. Enkele besturen noemen de inrichting van rustige werkplekken voor medewerkers, het opknappen van de personeelskantine, en sociale activiteiten voor personeel als werkdruk verlagende maatregelen. In ongeveer de helft van de besturen zijn er aanvullend op de maatregelen bekostigd vanuit de collectieve middelen ook werkdruk verlichtende maatregelen bedacht die zonder besteding van middelen uitgevoerd konden worden.

Individuele Werkdrukmiddelen

2022

In 2022 zijn de individuele werkdrukmiddelen voornamelijk besteed aan het verhogen van het individueel keuzebudget van medewerkers. Vanwege de late bekendmaking van de cao-afspraken, is het grootste deel van de individuele middelen dit jaar uitbetaald aan medewerkers op scholen. Gemiddeld ging 69% van de middelen naar uitbetaling van de uren. Voor vermindering van les- of overige taken werd gemiddeld 17% van de middelen ingezet. Andere opties waren het sparen van de uren voor later gebruik, het opnemen van extra verlof of het verminderen van les-of andere taken. Ook konden uren worden besteed aan kinderopvang of pensioenaanvulling.

2023

Ook in 2023 zijn de individuele werkdrukmiddelen door vrijwel alle besturen (92,5%) besteed aan het verhogen van het individueel keuzebudget. Gemiddeld genomen werden de individuele werkdrukmiddelen in 26% van de gevallen besteed aan vermindering van de lestaak, in 16% aan vermindering van overige taken en in 22% aan overige maatregelen. Daaronder valt onder andere het sparen van uren voor later gebruik, bijdrage aan de kosten voor kinderopvang, verhoging van pensioenaanspraken, verlof voor medewerkers boven de 57 jaar en snipperverlof. In 2023 werd gemiddeld 30% van de individuele middelen uitbetaald.

5 Opbrengsten van de werkdrukmiddelen

In dit hoofdstuk staan de opbrengsten van de werkdrukmiddelen centraal. We beginnen met het in beeld brengen van de werkdruk in de afgelopen jaren op basis van de NEA. Daarna kijken we naar de ervaren effecten en opbrengsten van de inzet van de collectieve en de individuele middelen op school.

5.1 Werkdruk ten opzichte van eerdere jaren

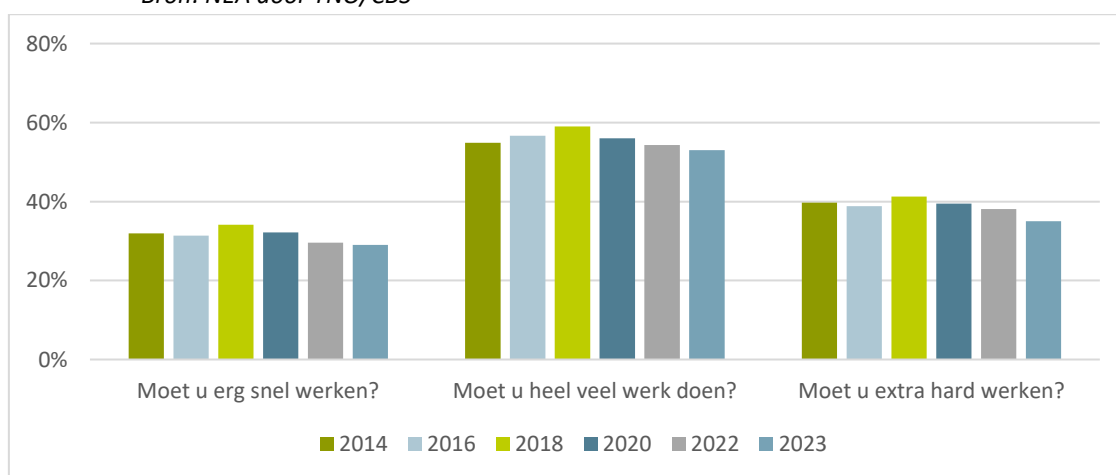
We kijken naar eerdere metingen van het TNO-model om zo een beeld te krijgen van de ontwikkeling van werkdruk en regelmogelijkheden. In deze eerste meting kunnen we nog niet de resultaten van onze vragenlijst vergelijken met die van de eerdere metingen van de NEA en ook conclusies kunnen we hieruit dus (nog) niet trekken, omdat de vragen in een andere context gesteld zijn: de NEA gaat over de gehele arbeidsomstandigheden en is afgenomen onder een aselechte steekproef van werknemers, terwijl de vragenlijst in het kader van dit monitoronderzoek specifiek over werkdruk gaat en via een trapsgewijze benadering vrijwillig door onderwijspersoneel is ingevuld.

Kwantitatieve taakeisen

In 2019 werden middels het convenant ‘Aanpak lerarentekorten en werkdrukverlichting’ tijdelijke middelen beschikbaar gesteld aan scholen voor werkdrukverlichting en tekorten in het onderwijspersoneel. Voor het voortgezet onderwijs ging het toen om een bedrag van 150 miljoen euro dat in 2019 werd uitgekeerd aan schoolbesturen voor besteding in 2020 en 2021. In de cijfers uit de NEA lijkt een lichte daling van de drie elementen van de kwantitatieve taakeisen te zien vanaf 2019 (Figuur 5.1).

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

Bron: NEA door TNO/CBS



Kwalitatieve taakeisen

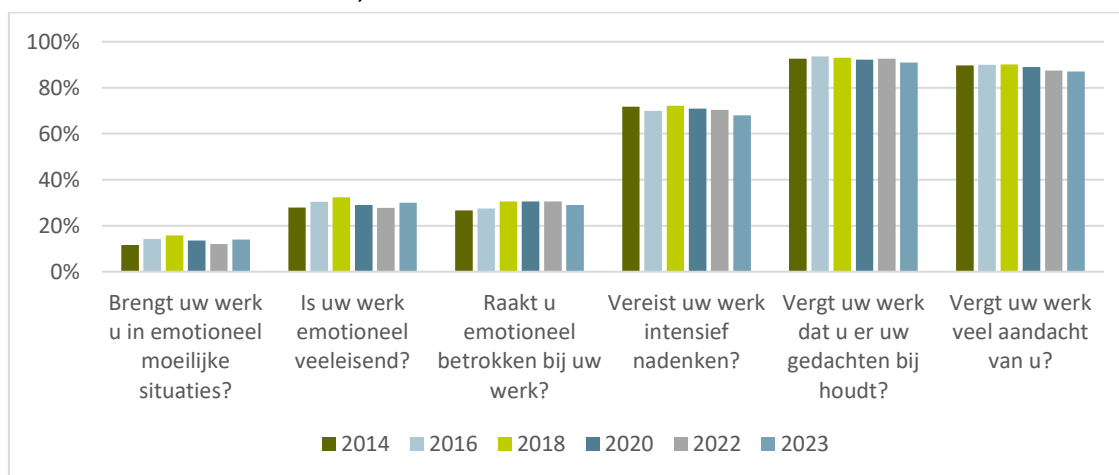
Naast kwantitatieve taakeisen blijkt dat het voortgezet onderwijs ook hoog scoort op meer kwalitatieve taakeisen, zoals emotionele belasting en moeilijkheidsgraad (Figuur 5.2). In de periode van 2014 tot 2018 was er een lichte stijging in het percentage medewerkers binnen het voortgezet onderwijs dat aangaf hun werk als emotioneel zwaar te ervaren (eerste drie kolommen), waarna dat aandeel in de periode 2018 tot

2022 weer licht daalde en in 2023 iets steeg. Uitzondering daarop is de emotionele betrokkenheid bij het werk, die vrijwel niet veranderde in deze periode.

Wat betreft de moeilijkheidsgraad (laatste drie kolommen) van het werk zien we geen duidelijke veranderingen. Onder het personeel in het voortgezet onderwijs is het aandeel dat aangeeft dat het werk intensief nadenken vereist en van wie het werk veel aandacht vraagt tussen 2018 en 2023 licht afgenomen (respectievelijk een afname van 4.2 en 3.1 procentpunt).

Figuur 5.2 Kwalitatieve taakeisen: percentage dat vaak of altijd heeft geantwoord.

Bron: NEA door TNO/CBS

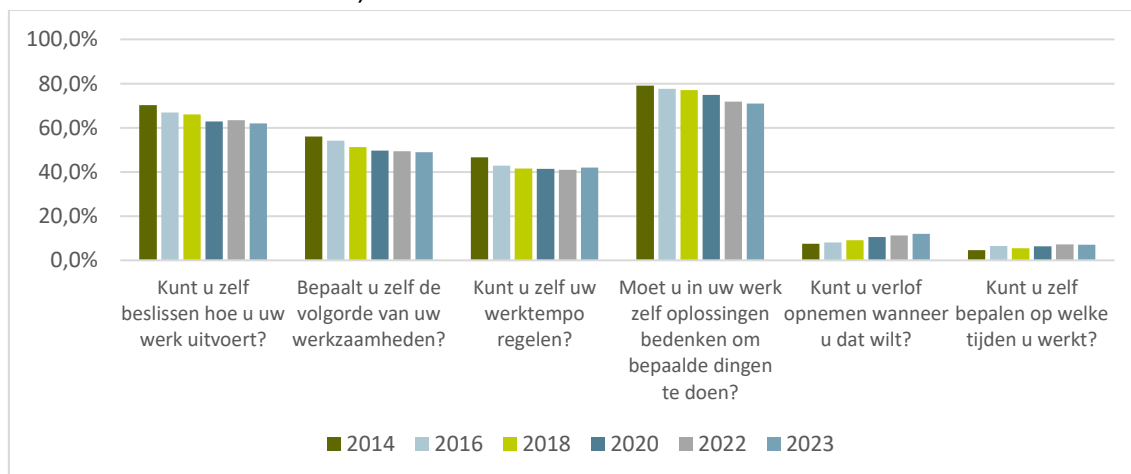


Regelmogelijkheden

We zien in Figuur 5.3 dat het aandeel personeelsleden dat regelmatig kan bepalen hoe ze hun werk uitvoeren, in welke volgorde en op welk tempo sinds 2014 redelijk sterk gedaald is. Ook het aandeel mensen dat aangeeft dat ze zelf oplossingen moeten bedenken neemt af over de jaren heen. Het percentage van het personeel dat aangeeft zelf te kunnen bepalen wanneer ze verlof opnemen en op welke tijden ze werken is sinds 2014 iets gestegen, maar blijft relatief laag in het voortgezet onderwijs ten opzichte van andere sectoren, zoals ICT, Zakelijke dienstverlening en Informatie en communicatie maar ook het MBO.

Figuur 5.3 Regelmogelijkheden: percentage ja, regelmatig

Bron: NEA door TNO/CBS



5.2 Ervaren opbrengsten van de werkdrukmiddelen

In de vragenlijst is aan de respondenten gevraagd in hoeverre zij de gekozen maatregelen op hun school als werkdruk verlagend ervaren. Daarbij maken we onderscheid tussen de collectieve maatregelen, bekostigd vanuit de collectieve werkdrukmiddelen, en de individuele maatregelen uit het persoonlijke budget van personeel bekostigd vanuit de individuele werkdrukmiddelen.

Collectieve werkdrukmiddelen

Zoals eerder beschreven, zijn er verschillende maatregelen ingezet vanuit de collectieve werkdrukmiddelen. In figuur 5.4 zijn de gemiddelde ervaren opbrengsten per collectieve maatregel, uitgesplitst naar functiegroep, te zien. Daarin geven de waarden 1 en 2 aan dat respondenten de maatregel gemiddeld werkdruk verhogend vinden, en geven de waarden 4 en 5 aan dat de maatregel als werkdruk verlagend wordt ervaren.

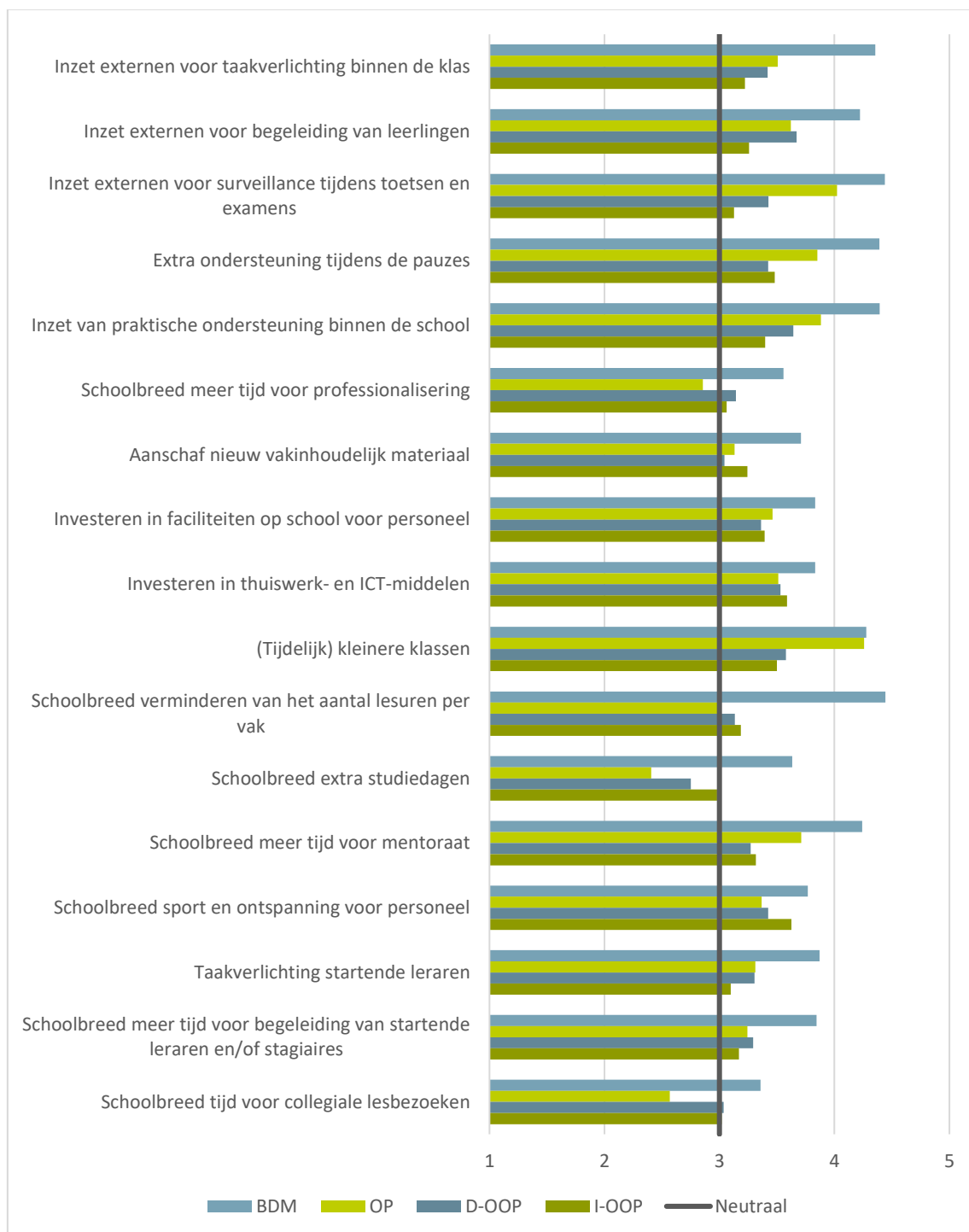
Volgens het onderwijzend personeel dragen de inzet van externen voor surveillance tijdens toetsen en examens en (tijdelijk) kleinere klassen het meest bij aan de vermindering van hun ervaren werkdruk. Daarnaast dragen ook de inzet van praktische ondersteuning binnen de school en extra ondersteuning tijdens pauze bij aan het verlagen van de ervaren werkdruk. Er zijn daarentegen ook maatregelen die volgens onderwijzend personeel juist bij lijken te dragen aan de werkdruk omdat deze maatregelen bijvoorbeeld extra werk opleveren. Dit gaat onder andere om schoolbreed extra studiedagen, tijd voor collegiale lesbezoeken en meer tijd voor professionalisering.

Voor direct onderwijsondersteunend personeel dragen de inzet van praktische ondersteuning binnen de school en de inzet van externen voor de begeleiding van leerlingen relatief het meest bij aan werkdrukvermindering. Voor indirect onderwijsondersteunend personeel zijn dit het investeren in thuiswerk- en ICT-middelen en schoolbreed sport en ontspanning voor het personeel. Voor al het onderwijsondersteunend personeel, zowel direct als indirect, zijn studiedagen een maatregel die het minst bijdraagt aan werkdrukvermindering.

Opvallend is dat direct en indirect ondersteunend personeel de opbrengsten van de ingezette collectieve maatregelen vaker op eenzelfde manier ervaren: er is in deze personeelsgroepen minder sterke variatie in hun antwoorden op de vraag hoe ze de maatregelen ervaren. De antwoorden van onderwijzend personeel lopen daarentegen veel meer uiteen en er is dus meer variatie in de manier waarop zij de opbrengsten ervaren.

Daarnaast is aan leden van het bestuur, de directie en het management gevraagd in hoeverre zij ervaren dat de collectieve maatregelen de werkdruk van het personeel verlagen. De gemiddelde scores binnen deze functiegroep liggen hoger in vergelijking met de ervaring van de andere functiegroepen. Dit geldt met name voor de volgende maatregelen: Schoolbreed verminderen van het aantal lesuren per vak, inzet externen voor taakverlichting binnen de klas en schoolbreed extra studiedagen. Dit suggereert dat zij de werkdruk verlagende impact van de maatregelen hoger inschatten dan het personeel zelf ervaart.

Figuur 5.4 Gemiddelde ervaren opbrengsten per collectieve maatregel (indien geselecteerd als toegepaste maatregel), uitgesplitst naar functiegroep (werkdruk verhogend (1) – werkdruk verlagend (5))¹² (n=363 - 1641 per maatregel)



¹² Aan leden van BDM is gevraagd in hoeverre de collectieve maatregelen effect werkdruk verlagend zijn voor personeel.

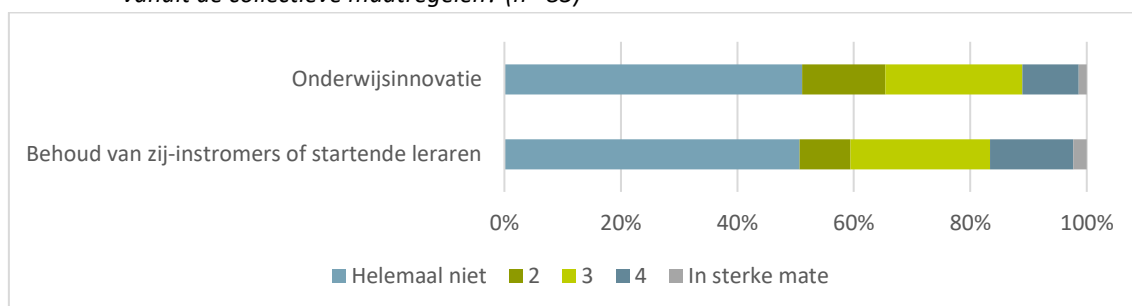
In de gesprekken komt naar voren dat personeel vaak niet direct effect merkt van de collectieve maatregelen, maar het wel zou merken wanneer de maatregelen wegvallen. Voorbeelden daarvan zijn: *“De nieuwe onderwijsassistent [vanuit de collectieve middelen aangesteld] verzorgt de strafuren. Zonder de onderwijsassistent zouden deze uren bij andere OOP’ers terecht zijn gekomen”*. Een groep leraren vertelt daarnaast dat zij eerst zelf surveillance tijdens de pauzes deden, maar dat de conciërges dit nu hebben overgenomen. Ondertussen ervaren ze dit als de standaard en ervaren ze dus geen direct effect, maar zouden ze het wel merken als de maatregel wegvalt. Tijdens de gesprekken komen respondenten daardoor vaak tot de conclusie dat het aanstellen van extra personeel het grootste werkdruk verlagende effect heeft, hoewel dit effect dus vaak indirect gevoeld wordt. Extra mensen kunnen taken zoals het organiseren van activiteiten en het verzorgen van strafuren uit handen nemen, invallen wanneer nodig en individuele aandacht bieden aan leerlingen.

Schoolleiding geeft aan in hun eigen werk niet veel te merken van de collectieve werkdrukmiddelen. Een aantal geeft zelfs aan dat de besteding van de werkdrukmiddelen werkdruk verhogend is, omdat het proces van de besteding van de collectieve werkdrukmiddelen veel tijd en energie kost. Zo voeren ze gesprekken om extra mensen in dienst te nemen, zijn er plenaire gesprekken met personeel over werkdruk en maatregelen, en zijn er sessies met de pmr. Ook de verantwoording van de middelen kost tijd.

Ook voor de rest van het personeel zijn er maatregelen die juist werkdruk verhogend zijn. Ze noemen met name studiedagen over werkdruk en werkplezier, die vaak verplicht worden gesteld. Daardoor vallen lessen uit waarvan de inhoud op een later moment moet worden ingehaald en hebben leraren daarnaast minder tijd voor voorbereiding en andere taken.

Uit aanvullende vraag blijkt dat scholen naast werkdrukvermindering vrijwel geen andere doelen beogen met de inzet van collectieve werkdruk middelen. Een aantal scholen geeft aan dat zij werkdrukmiddelen ook inzetten om zij-instromers of startende leraren te behouden, maar voor het grootste deel van de scholen geldt dat niet. Ook zijn er vrijwel geen scholen voor wie geldt dat onderwijsinnovatie een nevensdoel is van de inzet van de middelen.

Figuur 5.5 In hoeverre worden er nog andere doelen gediend met de maatregelen die bekostigd worden vanuit de collectieve maatregelen? (n= 83)

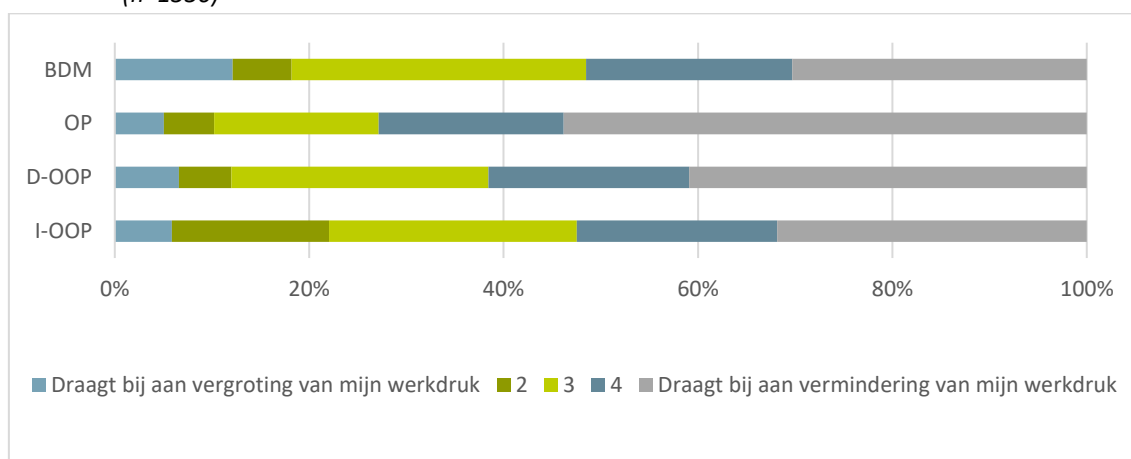


Individuele werkdrukmiddelen

Ook hebben we gevraagd in hoeverre de individuele maatregelen volgens respondenten bijdragen aan het verminderen van de werkdruk. De maatregel 'uitbetaald krijgen' is hierin niet opgenomen.

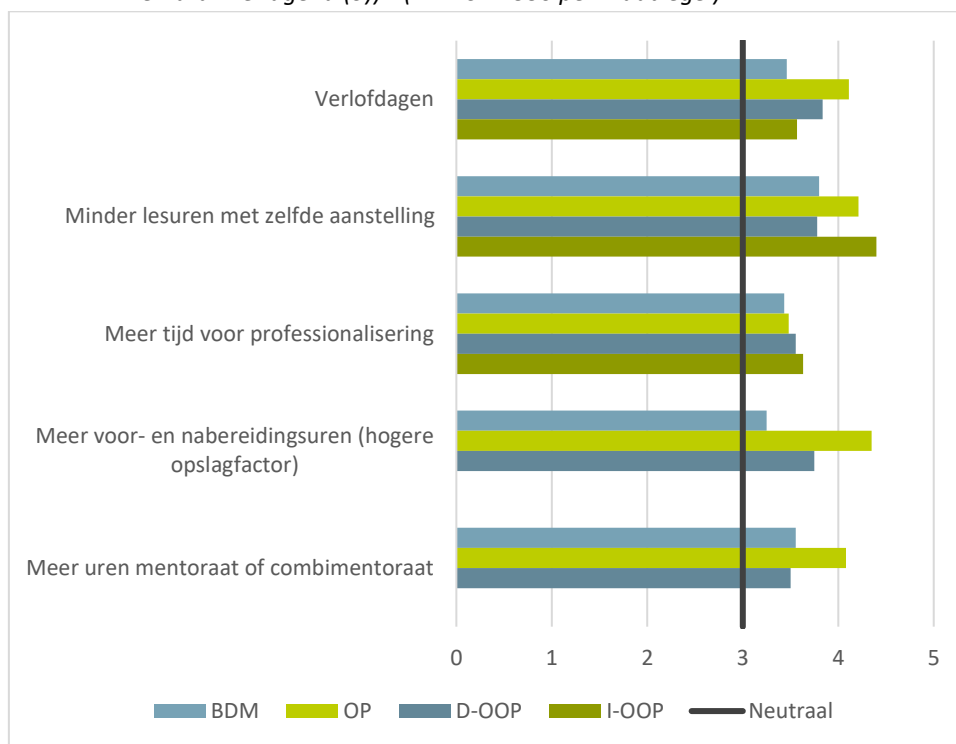
De maatregel 'verlofdagen' wordt door de meeste respondenten ingezet. In figuur 5.6 is de ervaren bijdrage van de maatregel volgens de verschillende respondentengroepen te zien. Met name voor onderwijzend personeel blijken verlofdagen bij te dragen aan vermindering van werkdruk: 72% van het onderwijzend personeel geeft aan dat deze maatregel positief effect heeft op de werkdruk. 62% van het direct onderwijsondersteunend personeel en 52% van bestuur, directie en management en indirect onderwijsondersteunend personeel geeft aan dat verlofdagen voor hen bijdragen aan vermindering van de werkdruk. Opvallend is dat ruim een vijfde van de het indirect onderwijsondersteunend personeel aangeeft dat verlofdagen juist bijdragen aan verhogen van hun werkdruk (waarde 1 of 2).

Figuur 5.6. In hoeverre draagt de maatregel 'verlofdagen' bij aan vermindering van de werkdruk? (n=1330)



In Figuur 5.7 zijn de ervaren opbrengsten voor de andere maatregelen die worden bekostigd vanuit de individuele werkdrukmiddelen uiteengezet. Met name onderwijzend personeel ervaart positieve opbrengsten van lesurenvermindering, een hogere opslagfactor en meer uren voor het mentoraat. Meer tijd voor professionalisering is volgens bestuur, directie en management, onderwijzend en direct onderwijsondersteunend personeel het minst werkdruk verlagend. Voor indirect onderwijsondersteunend personeel is meer tijd voor professionalisering en verlofdagen gemiddeld even werkdruk verlagend.

Figuur 5.7 Gemiddelde ervaren opbrengsten van individuele maatregelen (werkdruk verhogend (1) – werkdruk verlagend (5))¹³ (n=115 - 1330 per maatregel)



In de verdiepende gesprekken geeft personeel over alle functiegroepen heen aan dat de individuele werkdrukkiddelen over het algemeen voor werkdrukverlaging zorgen. Leraren geven in de gesprekken aan dat er minder ziekteverzuim is omdat personeel preventief vrij kan nemen. Ook lestaakvermindering op de langere termijn is werkdruk verlagend, geeft één van de leraren aan. Doordat met de individuele werkdrukkiddelen beter ingespeeld kan worden op de persoonlijke behoeften op de korte termijn, ervaren respondenten van één van de scholen dat deze middelen meer effect hebben dan de collectieve middelen.

Op sommige scholen kunnen de uren worden uitbetaald. Dat is met name een mogelijkheid wanneer een personeelslid geen behoefte heeft aan een pensioen- of kinderopvangregeling of wanneer het voor de school vanwege tekorten niet mogelijk is om vervanging te regelen tijdens verlofdagen. Een schoolleider geeft aan: *“[een tekort aan] geld kan ook voor stress zorgen, voor sommige personeelsleden werkt uitbetalen dus toch werkdruk verlagend”*.

Het inzetten van de individuele werkdrukkiddelen kan echter ook voor negatieve opbrengsten zorgen. Wanneer personeel bijvoorbeeld een verlofdag opneemt, zorgt dit voor extra taken/lessen voor collega's of moeten ze hun taken op een ander moment inhalen. Bovendien zorgt het inzetten van de individuele werkdrukkiddelen voor extra administratieve lasten bij de schoolleiding.

¹³ Omdat het aantal I-OOP leden dat heeft aangegeven hun individuele budget in te zetten voor een hogere opslagfactor of meer uren voor mentoraat zeer klein is, zijn deze categorieën niet opgenomen in de figuur.

6 Conclusies

In dit hoofdstuk gaan we in op de belangrijkste resultaten van het onderzoek. Dat doen we aan de hand van de deelvragen die in het onderzoek centraal stonden. Deze verdelen we onder in vier kopjes: de context, het proces rondom de inzet van de middelen en ondersteuning van Voion, de inzet van de middelen en de ervaren opbrengsten. Er wordt onderscheid gemaakt tussen vier verschillende functiegroepen, namelijk bestuur, directie en management, onderwijzend personeel, direct onderwijsondersteunend personeel en indirect onderwijsondersteunend personeel.

Context

In april 2022 werd het Onderwijsakkoord 'Samen voor het beste onderwijs' afgesloten. Er kwamen structureel extra middelen beschikbaar voor werkdrukverlichting in het voortgezet onderwijs. De regeling heeft betrekking op de periode vanaf kalenderjaar 2023. Schooljaar 2022/2023 was een overgangsjaar: de scholen kregen al werkdrukmiddelen maar de kaders waren nog niet uitgewerkt.

In het huidige monitoronderzoek hebben we gevraagd in hoeverre de respondenten in schooljaar 2023-2024 werkdruk hebben ervaren. Op een schaal van 1 tot 7 scoort personeel in het voortgezet onderwijs hier gemiddeld een 4,8 op, waarbij onderwijzend personeel meer werkdruk ervaart dan de overige drie functiegroepen. Vergeleken met de andere functiegroepen is met name de emotionele belasting voor hen relatief hoog en de autonomie laag.

Ongeveer twee derde van de deelnemende scholen zette al werkdruk verlichtende maatregelen in vóór schooljaar 2022-2023. Dit gaat dus om maatregelen die geen geld kostten of om maatregelen die vanuit andere middelen werden bekostigd. Met betrekking tot kosteloze maatregelen hebben scholen met name individuele afspraken over de werkdruk van personeelsleden en teamafspraken over de werkdruk op school gemaakt. Met betrekking tot maatregelen die vanuit andere middelen zijn bekostigd, zoals NPO-middelen, algemene middelen vanuit de lumpsum of ondersteuning basisvaardigheden, gaat het in de meeste gevallen om de inzet van extra personeel of extra begeleiding voor startende leraren.

Een belangrijke contextfactor is personeelstekort. Personeelstekort kan enerzijds bijdragen aan de ervaren werkdruk en anderzijds ervoor zorgen dat maatregelen om de werkdruk te verlagen, zoals de inzet van extra personeel, niet ingezet kunnen worden. Personeelstekort kan dus een negatieve contextfactor vormen. De personeelstekorten lopen sterk uiteen op de scholen: de percentages voor zowel onderwijzend als onderwijsondersteunend personeel lopen uiteen van 0 tot 40% van het totaal aantal fte's dat niet (goed) vervuld kon worden. Gemiddeld is er per school in het voorjaar van 2024 3,7% van het totale fte op school tekort aan onderwijzend personeel en 1,7% van het totale fte aan onderwijsondersteunend personeel. Volgens de respondenten zijn deze tekorten normaal of meer dan normaal voor hun school op dit moment in het schooljaar (voorjaar).

Tussen verschillende vestigingen is veel variatie in het aantal fte dat niet (goed) vervuld kon worden, met name op het gebied van onderwijzend personeel. De tekorten lopen voor onderwijzend personeel uiteen van 0 tot 15 fte, en voor onderwijsondersteunend personeel van 0 tot 4. Als we kijken naar de vergelijking met het totale fte aan personeel op school, zien we dat de percentages voor zowel onderwijzend als onderwijsondersteunend personeel variëren van 0 tot 40% van het totaal aantal fte's dat niet (goed) vervuld kon worden. 38% van de scholen heeft in het voorjaar van 2024 helemaal geen

tekort aan onderwijzend personeel. Op het vlak van onderwijsondersteunend personeel gaat het op dat moment om 83% van de scholen die geen tekorten heeft.

Het proces en ondersteuning

De middelen voor werkdrukverlichting worden verdeeld in een collectief en een individueel budget. De helft van de werkdrukmiddelen wordt besteed aan een collectieve aanpak op de scholen. De andere helft van de jaarlijkse middelen wordt verstrekt ten behoeve van individuele werkdrukverlichting voor onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel. Voor de besteding van de collectieve werkdrukmiddelen geldt een vastgelegde procesgang, die in de cao en in de regeling is opgenomen.

Uit het huidige onderzoek blijkt dat het maken van plannen over de besteding van de collectieve werkdrukmiddelen met name wordt georganiseerd op het niveau van de school als geheel. In de cao is vastgelegd dat de schoolleiding verantwoordelijk is voor de besteding van de werkdrukmiddelen, maar dat het initiatief ligt bij de p(g)mr. De deelnemende scholen geven inderdaad aan dat het initiatief vaak bij de pmr en/of de schoolleiding ligt. Echter, we zien dat de wijze waarop de pmr betrokken wordt bij het maken van de collectieve werkdrukplannen niet geheel overeenkomt met de cao. De meeste scholen geven aan dat de pmr enkel akkoord geeft op het collectieve werkdrukplan, terwijl in de cao staat dat de pmr verantwoordelijk is voor het vaststellen van de kaders waarbinnen de collectieve werkdrukmiddelen worden ingezet. Op ongeveer een vijfde van de deelnemende scholen neemt de pmr wel deze rol in.

Omdat schooljaar 2022-2023 een overgangsjaar was, hoefde er nog geen plan opgesteld te worden. In het schooljaar daarna zou dit wel gemaakt moeten zijn. De meeste scholen zijn al ver gevorderd: het collectief werkdrukplan is gemaakt en wordt ook al toegepast. Enkele scholen zijn nog niet begonnen met het maken van het werkdrukplan, hebben nog geen volledig werkdrukplan of hun werkdrukplan is af maar wordt nog niet toegepast.

In de cao is vastgelegd dat werknemers op scholen veel verantwoordelijkheid en ruimte krijgen om deel te nemen aan een professionele dialoog rondom de inzet van de middelen. We zien dat met name personeel uit het bestuur, directie en management inspraak heeft gehad in de besteding van de collectieve middelen. Zij zijn van mening voldoende te worden betrokken. Ongeveer 20-25% van onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel geeft aan inspraak te hebben gehad in het opstellen van het collectieve werkdrukplan. Over het algemeen zijn deze functiegroepen van mening dat ze onvoldoende worden betrokken bij de collectieve maatregelen.

De inzet van het individuele deel van de werkdrukmiddelen valt niet binnen deze procesgang. Daarbij geldt dat de persoonlijke basisbudgetten behoefte van werkdruk of duurzame inzetbaarheid zijn vergroot van 50 naar 90 uur om naar eigen invulling te besteden. Over de specifieke inzet van het keuzebudget maken werknemer en werkgever samen afspraken. De uren kunnen op verschillende manieren worden ingezet en in principe is het aan de medewerker zelf om te kiezen op welke manier het eigen budget wordt besteed. Toch geeft maar ongeveer 20-30% van onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel aan inspraak te hebben gehad in de besteding van de individuele middelen.

Bij het bepalen van de kaders en het maken van werkdrukplannen was verschillende ondersteuning beschikbaar. Ongeveer een kwart van de scholen (bestuur, directie en management) geeft aan geen gebruik gemaakt te hebben van ondersteuning, omdat zij niet bekend waren met het aanbod. Een even groot deel geeft aan gebruik gemaakt te hebben van de KoersKaart van Voion voor het maken van een

werkdrukplan. Ook geeft bijna een kwart van de scholen aan dat ze geen gebruik gemaakt hebben van ondersteuning, omdat ze dit niet nodig hadden.

Inzet van de middelen

Schoolbesturen zijn verplicht om jaarlijks (per kalenderjaar) de bekostiging van de onderwijsinstelling te verantwoorden middels hun jaarcijfers in het XBRL Onderwijsportaal. Ook de besteding van de werkdrukmiddelen verantwoorden zij hierin. In 2022 waren de collectieve werkdrukmiddelen in veel gevallen nog niet besteed. Vermoedelijk komt dit omdat de middelen pas laat in dit jaar beschikbaar kwamen, waardoor het lastig was tijdig plannen te maken en uit te voeren. De meeste besturen hebben in 2023 de collectieve middelen besteed over de scholen op basis van leerlingaantallen. Ongeveer een kwart van de middelen werd in 2023 (nog) niet besteed door scholen. De individuele middelen zijn in 2022 al wel besteed.

De oorzaken voor de werkdruk variëren voor de verschillende functiegroepen. Zo is ziekteverzuim onder collega's de belangrijkste oorzaak van werkdruk voor bestuur, directie en management, zijn leerlingen met een specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag de belangrijkste oorzaak voor onderwijzend en direct onderwijsondersteunend personeel en voor indirect onderwijsondersteunend personeel vormen onduidelijke teamafspraken de belangrijkste oorzaak voor werkdruk.

De inzet van de collectieve middelen lijkt hier in algemene zin redelijk op aan te sluiten. Uit het huidige monitoronderzoek dat betrekking heeft op schooljaar 2023-2024, blijkt dat de meeste scholen extra personeel inzetten vanuit de collectieve middelen. Dit gaat om bijvoorbeeld de inzet van praktische ondersteuning, zoals verzuimcoördinatoren en conciërges; de inzet van externen voor surveillance tijdens toetsen en examens; de inzet van externen voor taakverlichting binnen de klas, zoals onderwijsassistenten; of de inzet van externen voor de begeleiding van leerlingen, zoals een orthopedagoog of schoolpsycholoog.

De individuele middelen worden in schooljaar 2023-2024 voor alle functiegroepen het vaakst ingezet voor verlofdagen. Voor onderwijzend personeel is de op een na meest genoemde maatregel minder lesuren met dezelfde aanstelling. Voor de andere drie functiegroepen is de op een na meest genoemde maatregel om het individuele budget uitbetaald te krijgen.

Ervaren opbrengsten

Over de inzet van zowel de collectieve als individuele werkdrukmiddelen, zijn respondenten over het algemeen niet tevreden en niet ontevreden. Met betrekking tot de collectieve middelen is de reden hiervoor dat ze vaak niet weten waar de middelen voor ingezet worden, of dat personeel het directe effect niet merkt omdat het gaat om een maatregel die al als 'standaard' wordt ervaren. Maatregelen die vanuit de collectieve middelen ingezet worden en het meest bij lijken te dragen aan een vermindering van werkdruk volgens personeel zelf zijn de inzet van externen voor surveillance tijdens toetsen en examens; en (tijdelijk) kleinere klassen. Maatregelen die juist bij lijken te dragen een hogere werkdruk zijn schoolbreed extra studiedagen, tijd voor collegiale lesbezoeken en meer tijd voor professionalisering.

Vanuit de individuele middelen het opnemen van verlofdagen de meest genoemde ingezette maatregel. Volgens drie kwart van het onderwijzend personeel draagt deze maatregel bij aan vermindering van

werkdruk. Ten opzichte van de andere functiegroepen, geeft een groter deel (1 op de 5) van het indirect onderwijsondersteunend personeel aan dat verlofdagen juist bijdragen aan vergroting van de werkdruk. In gesprekken gaven respondenten aan dat het opnemen van verlofdagen juist negatieve gevolgen kan hebben, omdat er sprake is van het doorschuiven van werklast.

Tot slot

Dit is het eerste rapport binnen het onderzoek naar de inzet van de werkdrukmiddelen in het voortgezet onderwijs. De resultaten van de eerste meting over schooljaar 2023/2024 zijn uiteengezet. Hierna volgen nog drie rapportages over de schooljaren 2024/2025, 2025/2026 en 2026/2027. Daarin zullen we opnieuw ingaan op de stand van zaken en doen we vergelijkingen over de verschillende schooljaren heen. Zo kunnen we monitoren of de ervaren werkdruk en de inzet van de werkdrukmiddelen verandert over de tijd.

Bijlage 1 Methodologie

De vragenlijst is op 12 maart 2024 uitgezet onder 1405 vestigingen voor voortgezet onderwijs. Dit zijn alle in DUO geregistreerde vestigingen waarvoor we op de website van de vestiging een geldig mailadres hebben kunnen vinden. Op de eerste uitnodiging ontvingen we van 22 scholen een reactie dat zij niet deelnemen aan de vragenlijst, onder andere omdat ze al een eigen vragenlijst over werkdruk binnen de school uitzetten of te veel enquêteverzoeken krijgen.

De uitnodiging voor de vragenlijst ging in eerste instantie naar het secretariaat van alle vestigingen, met de vraag of zij de vragenlijst, in overleg met de schoolleiding, verder wilden verspreiden onder de werknemers. Elke school kreeg een code om hiermee in de vragenlijst in te loggen, zodat in de analyse antwoorden konden worden verbonden. In totaal hebben 325 schoolvestigingen en 3.438 personen gereageerd op de vragenlijst. Gemiddeld hebben dus 10 medewerkers per deelnemende school geantwoord. Op 120 scholen heeft slechts één persoon de vragenlijst ingevuld. In de meeste gevallen 109 van de 120 scholen) was dit iemand uit het bestuur, directie of management. Het maximaal aantal personen dat heeft meegedaan per school was 63.

In de responsanalyse hebben we gekeken naar verschillende schoolkenmerken, namelijk: onderwijstype, provincie, gemeentegrootte en denominatie. Deze afwijkingen zijn tamelijk beperkt en daarom vindt hiervoor niet apart ook nog een weging plaats.

Tabel B1.1 Respons scholen naar onderwijstype (n=325)

	Populatie	Respons	Non-respons
Vestiging met alleen brugjaar	5,7%	3,7%	6,1%
Praktijkonderwijs	9,2%	12,0%	8,4%
Praktijkonderwijs/vmbo	1,7%	0,6%	2,0%
Vmbo	35,5%	34,2%	35,6%
Vmbo/mavo/havo	3,9%	5,5%	3,5%
Havo	0,4%	0,3%	0,5%
Havo/vwo	8,9%	5,8%	9,7%
Vwo	3,6%	4,0%	3,5%
vmbo/mavo/havo/vwo	30,4%	30,5%	30,3%
Pro/vmbo/mavo/havo/vwo	0,7%	1,8%	0,4%

Tabel B1.2 Respons scholen naar provincie (n=325)

	Populatie	Respons	Non-respons
Drenthe	2,9%	2,2%	3,1%
Flevoland	2,9%	1,5%	3,3%
Friesland	5,5%	4,3%	5,8%
Gelderland	12,0%	12,6%	11,8%
Groningen	4,5%	3,7%	4,8%
Limburg	4,7%	4,6%	4,7%
Noord-Brabant	11,6%	13,2%	11,1%
Noord-Holland	16,7%	14,8%	17,2%
Overijssel	7,6%	6,2%	8,0%

Utrecht	6,9%	6,8%	7,0%
Zeeland	2,1%	3,1%	1,9%
Zuid-Holland	22,6%	27,1%	21,3%

Tabel B1.3 Respons scholen naar gemeentegrootte (n=325)

	Populatie	Respons	Non-respons
G4	15,9%	16,3%	15,8%
G40	33,2%	29,5%	34,3%
Overige	50,8%	54,2%	49,9%

Tabel B1.4 Respons scholen naar denominatie (n=325)

	Populatie	Respons	Non-respons
Openbaar	28,4%	28,6%	28,4%
Algemeen bijzonder	70,1%	70,5%	70,0%
Overig	1,4%	0,9%	1,6%

Daarnaast hebben we in de responsanalyse gekeken naar twee persoonskenmerken, namelijk: leeftijd en functie. Uit Tabel B1.6 blijkt dat schoolleiders zijn oververtegenwoordigd in ons databestand.

Daarom hebben we, wanneer we uitspraken willen doen over het gehele onderwijspersoneel, een weegfactor toegepast. In de weegfactor houden we rekening met functie. Daarbij is het direct en indirect onderwijsondersteunend personeel samengenomen tot onderwijsondersteunend personeel, omdat in de openbare gegevens over het onderwijspersoneel in het voortgezet onderwijs geen onderscheid wordt gemaakt tussen de twee functiegroepen.

Tabel B1.5 Respons personen naar leeftijd (n=3438)

	Populatie	Respons
Jonger dan 25 jaar	5,2%	2,7%
25 t/m 34 jaar	21,2%	19,4%
35 t/m 44 jaar	23,8%	23,4%
45 t/m 54 jaar	23,2%	26,7%
55 jaar of ouder	26,6%	27,8%

Tabel B1.6 Respons personen naar functie (n=3438) en weegfactor op basis van vergelijking met populatie

	Aantal in sample	Percentage in sample	Aantal in populatie	Percentage in populatie	Weegfactor	Gewogen cases
Onderwijzend personeel (OP)	2567	74,67%	69,05%	4,0%	0,925	2373,9
Onderwijsondersteunend personeel (OOP)	654	19,02%	28,24%	58,8%	1,485	970,9
Bestuur, directie en management (BDM)	217	6,31%	2,42%	17,6%	0,383	83,1
Totaal	3.438		111.753			

In de enquête konden leden van bestuur, directie of management aangeven of zij wilden deelnemen aan de casestudies. Uit de 14 aangemelde vestigingen hebben we de scholen geselecteerd waarvan meer dan drie medewerkers de vragenlijst hebben ingevuld om zo voorafgaand aan de gesprekken een beeld te kunnen krijgen van de werkdruk op de school. De resterende negen vestigingen zijn ingedeeld op de volgende kenmerken:

- Algemene score op ervaren werkdruk (op basis van enquête)
- Het niveau van de organisatie van de besteding van collectieve middelen
- Het totale leerlingaantal
- Type onderwijs
- De grootte van de gemeente (G4, G40 overig)

Omdat we met de aangemelde vestigingen niet tot een gevarieerde verdeling kwamen op bovenstaande punten, hebben nog vier andere vestigingen een uitnodiging voor de verdiepende gesprekken ontvangen. Daarnaast is voor elke vestiging die we in de eerste ronde uitnodigden, een tweede school geselecteerd die op de vijf kenmerken vergelijkbaar was. Uiteindelijk hebben 17 scholen een uitnodiging voor deelname aan de casestudies ontvangen, waarvan slechts vier scholen bereid bleken deel te nemen. In Tabel B1.7 zetten we de kenmerken van deze vier scholen op een rij.

Tabel B1.7 Kenmerken geselecteerde cases

	Werkdrukscore	Gemeente	Leerlingaantal (afgerond)	Organisatieniveau	Type onderwijs
School 1	3,45	G40	500	School/vestiging	Vmbo
School 2	4,64	Overig	400	School/vestiging	Vmbo/havo
School 3	5,02	G4	900	School/vestiging	Havo/vwo
School 4	4,77	G40	1200	School/vestiging	Vmbo/mavo/havo/vwo

Ter voorbereiding op de interviews hebben we de werkdrukplannen van de vestigingen doorgenomen. In totaal zijn verschillende medewerkers van vier scholen geïnterviewd (zie Tabel B1.8), waarvan bij één school alleen een kennismakingsgesprek met de directie en een online gesprek met het onderwijzend personeel heeft plaatsgevonden vanwege de korte termijn waarop het gesprek werd ingepland.

Tabel B1.8 Type respondenten per verdiepend gesprek

	BDM	OP	OOP
School 1	3	6	5
School 2	2	6	4
School 3	1	3	-
School 4	2	6	2
Focusgroep 1	-	3	-
Focusgroep 2	4	-	-
Focusgroep 3	2	-	-
Totaal	14	24	11

De gespreksverslagen van de interviews zijn door twee onderzoekers geanalyseerd aan de hand van categorisering van de interviewantwoorden. De antwoorden zijn gekoppeld aan de onderzoeksvragen en vergeleken tussen scholen en functiegroepen.

Omdat we hadden beoogd acht casestudies uit te voeren, is in december besloten om aanvullend nog zes online focusgroepen te organiseren. Twee voor onderwijsondersteunend personeel, twee voor onderwijzend personeel en twee voor bestuur, directie en management. Alle scholen die hebben deelgenomen aan de vragenlijst zijn daarvoor uitgenodigd en daarnaast is een oproep gedeeld op LinkedIn. In de focusgroepen werden dezelfde vragen behandeld als in de casestudies. Uiteindelijk zijn slechts drie van de zes gesprekken doorgegaan (Tabel B1.8) vanwege respondenten die niet kwamen opdagen.

Bijlage 2 Aanvullende analyses

In deze bijlage worden de verschillende aspecten van werkdruk (ervaren, emotioneel, cognitief, kwantitatief) en regelmogelijkheden uitgesplitst naar functie, werktijdfactor, leeftijdscategorie en gemeentegrootte. De verschillen tussen groepen worden ook getoetst.

Aanvullend worden verbanden getoetst tussen regelmogelijkheden en werkdruk, en tussen het lerarentekort en de gemiddelde werkdruk op de school.

Schoolkenmerken

Uit de verdiepende analyse in Tabel B2.1 blijkt dat er verbanden zijn tussen de schoolkenmerken en de ervaren werkdruk van personeel. Zo is er een lage significante positieve correlatie gevonden tussen de werktijdfactor en de ervaren werkdruk ($r = 0,061$, $p < .005$), wat impliceert dat medewerkers met een hogere werktijdfactor doorgaans een hogere werkdruk ervaren. Ook hangt de werktijdfactor significant positief samen met kwantitatieve taakeisen ($r = 0,121$, $p < .005$) en cognitieve belasting ($r = 0,050$, $p < .005$) van personeel. Hoewel het significante relaties zijn, gaat het hierbij om zeer lage correlaties, wat wijst op zwakke verbanden die dus beperkt betekenisvol zijn.

Ook schoolgrootte blijkt samen te hangen met een aantal dimensies van werkdruk, hoewel het ook hier gaat om zeer zwakke verbanden. Hoe groter de school (aantal leerlingen), hoe hoger personeel hun werkdruk ervaart ($r = 0,086$, $p < .005$) en hoe hoger de kwantitatieve taakeisen van het personeel zijn ($r = 0,064$, $p < .005$). Ook ervaart personeel op grotere scholen iets meer regelmogelijkheden in hun werk ($r = 0,088$, $p < .005$).

Tabel B2.1 Correlatiematrix met Pearson correlatie tussen dimensies van werkdruk en schoolkenmerken.

	Ervaren werkdruk	Kwantitatieve taakeisen	Emotionele belasting	Cognitieve belasting	Regelmogelijkheden
Werktijdfactor	0,061***	0,121***	0,023	0,050***	0,005
Tekort OP sept. 23	-0,027	-0,042	-0,016	-0,006	-0,024
Tekort OP voorjaar 24	0,013	-0,009	0,011	-0,005	0,005
Tekort OOP sept. 23	-0,066*	-0,016	-0,020	-0,052	-0,047
Tekort OP voorjaar 24	-0,002	0,014	0,002	-0,064*	0,007
Leerlingenaantal	0,086***	0,064***	0,010	0,032	0,088***

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

Er is ook gekeken naar de invloed van gemeentegrootte op verschillende dimensies van werkdruk. De ANOVA-analyse in tabel B2.2 laat zien dat er geen significante verschillen zijn gevonden tussen scholen die staan in G4, G40 of overige gemeenten. Dit betekent dat de grootte van de gemeente geen invloed lijkt te hebben op de (ervaren) werkdruk.

Tabel B2.2 ANOVA van gemeentegrootte met de verschillende dimensies van werkdruk.

	F (df1, df2)	p
Ervaren werkdruk	1,063 (2, 3396)	0,346
Kwantitatieve taakeisen	0,966 (2, 3424)	0,381
Emotionele belasting	0,466 (2, 3424)	0,628
Cognitieve belasting	1,032 (2, 3424)	0,356
Regelmogelijkheden	0,253 (2, 3424)	0,776

Daarnaast laat de ANOVA in Tabel B2.3 zien dat er wel significante verschillen zijn tussen verschillende onderwijsstructuren (denk aan praktijkonderwijs, havo/vwo) op het gebied van ervaren werkdruk ($F(9, 3389) = 5,631, p < 0,001$), kwantitatieve taakeisen ($F(9, 3417) = 4,386, p < 0,001$), emotionele belasting ($F(9, 3417) = 2,880, p = 0,002$), en cognitieve belasting ($F(9, 3417) = 4,185, p = <0,001$). Er zijn dus op deze dimensies van werkdruk verschil tussen vestigingen met verschillend aanbod in niveaus. Voor regelmogelijkheden zijn geen significante verschillen gevonden, wat betekent dat er geen verschil is in mate waarin personeel op verschillende soorten scholen autonomie in het werk ervaart.

Uit aanvullende post hoc analyse blijkt dat er tussen de volgende onderwijsstructuren significante verschillen zitten.

- Personeel op scholen voor praktijkonderwijs/vmbo ervaart het werk als significant minder emotioneel belastend dan personeel op scholen voor praktijkonderwijs, scholen voor vmbo, scholen voor vmbo/mavo/havo, scholen voor havo/vwo, scholen voor vmbo/mavo/havo/vwo en scholen voor pro/vmbo/mavo/havo/vwo.
- Personeel op scholen voor havo/vwo vmbo ervaart een significant hogere werkdruk (subjectief) dan personeel op scholen voor praktijkonderwijs, praktijkonderwijs/vmbo en scholen voor vmbo. Daarnaast ervaart personeel in het havo/vwo hogere kwantitatieve taakeisen en cognitieve belasting dan personeel in het praktijkonderwijs en vmbo.
- Personeel op brede scholen voor vmbo/mavo/havo/vwo ervaart significant meer werkdruk (subjectief), hogere kwantitatieve taakeisen en een hogere cognitieve belasting in vergelijking met personeel op het praktijkonderwijs.

Tabel B2.3 ANOVA van onderwijsstructuur met de verschillende dimensies van werkdruk.

	F (df1, df2)	p
Ervaren werkdruk	5,631 (9, 3389)	<0,001
Kwantitatieve taakeisen	4,386 (9, 3417)	<0,001
Emotionele belasting	2,880 (9, 3417)	0,002
Cognitieve belasting	4,185 (9, 3417)	<0,001
Regelmogelijkheden	1,616 (9, 3417)	0,105

Kenmerken personeel

Ook tussen verschillende leeftijdscategorieën van personeel zijn significante verschillen gevonden op het vlak van kwantitatieve taakeisen ($F(4, 3422) = 3,722, p = 0,005$) en emotionele belasting ($F(4, 3422) = 6,891, p < 0,001$) van het werk (Tabel B2.4). Uit de post hoc analyse blijken de kwantitatieve taakeisen significant lager te zijn voor de leeftijdsgroep 55 jaar of ouder en de leeftijdsgroep 45 t/m 54 jaar. Voor emotionele belasting geldt dat hogere leeftijdsgroepen (boven de 45 jaar) het werk als significant minder emotioneel belastend ervaren dan de jongere leeftijdsgroepen (jonger dan 44 jaar).

Ervaren werkdruk, cognitieve belasting en de mate waarin personeel autonomie ervaart verschillen niet tussen leeftijdsgroepen.

Tabel B2.4 ANOVA van leeftijdscategorieën met de verschillende dimensies van werkdruk.

	F (df1, df2)	p
Ervaren werkdruk	2,092 (4, 3394)	0,079
Kwantitatieve taakeisen	3,722 (4, 3422)	0,005
Emotionele belasting	6,891 (4, 3422)	<0,001
Cognitieve belasting	1,750 (4, 3422)	0,136
Regelmogelijkheden	1,716 (4, 3422)	0,144

De ANOVA-resultaten in Tabel B2.5 tonen significante verschillen aan tussen functiegroepen voor alle dimensies van werkdruk. Uit de post hoc analyse blijkt dat onderwijzend personeel significant hogere werkdruk ervaart dan de andere functiegroepen. Bestuur, directie en management ervaart significant de laagste werkdruk en een hogere autonomie in vergelijking met het OOP en OP. OOP ervaart de minste autonomie in vergelijking met het OP en BDM. In hoofdstuk 2.2 (huidige stand van zaken) is per dimensie van werkdruk een uitsplitsing naar functiegroep gemaakt.

Tabel B2.5 ANOVA van functiegroep met de verschillende dimensies van werkdruk.

	F (df1, df2)	p
Ervaren werkdruk	2,092 (3, 3395)	<0,001
Kwantitatieve taakeisen	3,722 (3, 3423)	<0,001
Emotionele belasting	6,891 (3, 3423)	<0,001
Cognitieve belasting	1,750 (3, 3423)	<0,001
Regelmogelijkheden	1,716 (3, 3423)	<0,001

Bijlage 3 Betrouwbaarheidsanalyse

In deze bijlage worden de betrouwbaarheidsanalyses van de schalen van werkdruk uitgewerkt. In de vragenlijst maken we gebruik van de elementen van werkdruk zoals TNO die in de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden uitvraagt. Samen vormen deze elementen in totaal vier schalen die door TNO in de NEA ook gebruikt worden. Omdat het huidige onderzoek alleen onder personeel in het voortgezet onderwijs de vragen over werkdruk worden gesteld, kijken we aan de hand van de Cronbach's Alpha of de stellingen ook onder deze doelgroep alleen betrouwbare schalen vormen.

Kwantitatieve taakeisen

De schaal die betrekking heeft op kwantitatieve taakeisen en daarmee de kwantitatieve werkdruk meet bestaat uit de volgende drie stellingen:

- Moet u erg snel werken?
- Moet u erg veel werk doen?
- Moet u extra hard werken?

Een berekening van de Cronbach's Alpha laten zien dat de stellingen één betrouwbare schaal vormen ($\alpha = 0,8$).

Emotionele belasting

Emotionele belasting, onderdeel van kwalitatieve werkdruk wordt gemeten aan de hand van drie stellingen:

- Brengt uw werk u in emotioneel moeilijke situaties?
- Is uw werk emotioneel veeleisend?
- Raakt u emotioneel betrokken bij uw werk?

De betrouwbaarheidsanalyse laat zien dat de drie stellingen een betrouwbare schaal vormen ($\alpha = 0,8$).

Een factoranalyse laat daarnaast zien dat kwalitatieve werkdruk inderdaad bestaat uit twee dimensies: emotionele belasting en cognitieve belasting. Beide dimensies hebben een eigenwaarde die hoger zijn dan 1 (2,702 en 1,384), wat betekent dat twee schalen verschillende aspecten van werkdruk meten.

Cognitieve belasting

Cognitieve belasting, de tweede dimensie van kwalitatieve werkdruk wordt eveneens gemeten aan de hand van drie stellingen:

- Vereist uw werk intensief nadenken?
- Vergt uw werk dat u er uw gedachten bij houdt?
- Vergt uw werk veel aandacht van u?

Ook deze drie stellingen vormen samen een betrouwbare schaal, laat de Cronbach's Alpha zien ($\alpha = 0,72$).

Regelmogelijkheden

De autonomie die personeel ervaart werd in de vragenlijst gemeten middels zes stellingen die betrekking hebben op regelmogelijkheden:

- Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?
- Bepaalt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden?
- Kunt u zelf uw werktempo regelen?
- Moet u in uw werk zelf oplossingen bedenken om bepaalde dingen te doen?
- Kunt u verlof opnemen wanneer u dat wilt?
- Kunt u zelf bepalen op welke tijden u werkt?

De zes stellingen vormen een redelijk betrouwbare schaal ($\alpha = 0,66$). De stelling “Moet u in uw werk zelf oplossingen bedenken om bepaalde dingen te doen?” past in vergelijking met de andere stellingen net iets minder goed bij de rest. Omdat het hier echter gaat om een bestaande schaal en omdat de Cronbach’s Alpha slechts met 0,02 zou stijgen bij het niet meenemen van deze stelling, besluiten we om de zes stellingen in de schaal te houden.

Samenhang met ervaren werkdruk

Naast de stellingen die samen de vier dimensies van werkdruk vormen, is aan personeel ook gevraagd in hoeverre zij werkdruk ervaren (schaal 1-10). Deze subjectieve werkdruk blijkt met name redelijk sterk significant samen te hangen met de kwantitatieve dimensie van werkdruk ($R = 0,636$) (tabel B3.1). Tussen de ervaren werkdruk en emotionele en cognitieve belasting is een zwakke samenhang ($R = 0,428$ en $R = 0,270$), en ook regelmogelijkheden hangen in zwakke mate samen met de ervaren werkdruk ($R = 0,319$). Dit impliceert dat de mate waarin personeel werkdruk ervaart (subjectief) enigszins samengaat met de objectievere dimensies van werkdruk, maar grotendeels hiervan afwijkt. Wel is het zo dat bij hogere kwantitatieve taakeisen, hogere emotionele belasting en hogere cognitieve belasting de ervaren werkdruk hoger is. Opvallend is daarnaast dat bij meer autonomie, de ervaren (subjectieve) werkdruk doorgaans ook hoger is. Een causaal verband kan op basis van deze data niet worden vastgesteld.

Tabel B3.1 Correlatie matrix met Pearson correlatie en p-waarde tussen dimensies van werkdruk en ervaren werkdruk. $n=3400$.

	Ervaren werkdruk
Kwantitatieve taakeisen	0,636 (<0,001)
Emotionele belasting	0,428 (<0,001)
Cognitieve belasting	0,370 (<0,001)
Regelmogelijkheden	0,319 (<0,001)

Bijlage 4 Enquête

Monitor Werkdrukmiddelen voortgezet onderwijs

Onderzoek

Vanaf 2022 heeft de minister van Primair en Voortgezet Onderwijs jaarlijks 300 miljoen euro vrijgemaakt voor werkdrukverlaging binnen het voortgezet onderwijs, middels de Regeling aanvullende bekostiging werkdrukverlichting VO. In opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap monitort Oberon de inzet van de werkdrukmiddelen.

Enquête

Om inzicht te krijgen in de inzet van de werkdrukmiddelen willen we u vragen een korte online enquête in te vullen. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10-15 minuten.

Let op: uw antwoorden worden pas opgeslagen als u op het eind van de vragenlijst op verzenden drukt. Tussentijds worden uw antwoorden dus niet opgeslagen.

De enquête is op vestigingsniveau. Dit gaat dus om {{member.VESTIGINGSNAAM}} met brinvest {{member.brinvest}}.

Werkdrukmiddelen

In de vragenlijst hebben we het over collectieve werkdrukmiddelen en individueel budget voor werkdrukverlichting. Hiermee verwijzen we naar het volgende:

- De helft van de werkdrukmiddelen (150 miljoen euro) wordt besteed aan een **collectieve aanpak** op de scholen. De werknemers zijn hierbij gezamenlijk aan zet en gaan met elkaar in overleg over het nemen van maatregelen om de werkdruk te verminderen.
- De andere helft van de jaarlijkse middelen (150 miljoen euro) wordt verstrekt ten behoeve van **individuele werkdrukverlichting** voor onderwijspersoneel en onderwijsondersteunend personeel. In de cao is afgesproken dat deze middelen worden benut om het basisbudget ten behoeve van werkdruk of duurzame inzetbaarheid met 40 uren te verhogen van 50 naar 90 uur per persoon per jaar.

Bij vragen kunt u contact opnemen met Marijn Vleeskens (mvleeskens@oberon.eu)

Achtergrondkenmerken

1. Wat is uw functie op {{School}}?

- ☐ Onderwijzend personeel (OP) (o.a. Leraar, leraar in opleiding, overig onderwijzend personeel)
- ☐ Direct onderwijsondersteunend personeel (D-OOP) (o.a. Onderwijsassisterende functies, therapeutische- en zorgfuncties, instructeur, onderwijscoördinator)
- ☐ Indirect onderwijsondersteunend personeel (I-OOP) (o.a. Beheerfuncties, administratieve functies, staffunctionaris, overige managementfuncties niveau afdeling)
- ☐ Bestuur, directie en management (BDM) (o.a. Directeur, schoolleider, locatieleider, adjunct- of waarnemend directeur)

2. Bent u lid van de personeelsgeleding van de MR (pmr)?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

3. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?

- ☐ Jonger dan 25 jaar
- ☐ 25 t/m 34 jaar
- ☐ 35 t/m 44 jaar
- ☐ 45 t/m 54 jaar
- ☐ 55 jaar of ouder

4. Wat is uw werktijdfactor?

De werktijdfactor geeft aan wat de hoogte van uw aanstelling is en hoeveel uren u moet werken. Werktijdfactor (fte) = het geheel aantal aanstellingsuren per week/aantal uren in een volledige werkweek.

Rekenvoorbeeld: Stel u werkt (formeel) per week 3 dagen van 8 uur en een volledige werkweek op uw school is 40 uur, dan is uw werktijdfactor (24/40) 0,6 fte.

Lerarentekort [alleen voor BDM]

5. Vul onderstaand schema zo volledig mogelijk in

Als u het precieze aantal niet weet, volstaat een schatting. Als u het niet weet, hoeft u de velden niet in te vullen

	Onderwijzend personeel (OP)	Onderwijs ondersteunend personeel (OOP)
Totaal aantal fte op school/vestiging	_____	_____
Aantal fte op school/vestiging dat we niet (goed) konden vervullen <u>aan het begin van schooljaar 2023</u> <u>2024</u>	_____	_____
Aantal fte op school/vestiging dat we <u>op dit moment</u> niet (goed) kunnen vervullen	_____	_____

6. Aan het begin van schooljaar 2023-2024 kon uw school/vestiging {{invullen antwoord vraag 5}} fte aan **onderwijzend personeel** niet (goed) vervullen. Dit aantal aan het begin van een schooljaar is voor mijn school/vestiging:

- ☐ Minder dan normaal
- ☐ Normaal
- ☐ Meer dan normaal

7. Aan het begin van schooljaar 2023-2024 kon uw school/vestiging {{invullen antwoord vraag 5}} fte aan **onderwijsondersteunend personeel** niet (goed) vervullen. Dit aantal aan het begin van een schooljaar is voor mijn school/vestiging:

- ☐ Minder dan normaal
- ☐ Normaal
- ☐ Meer dan normaal

8. Op dit moment kan uw school/vestiging {{invullen antwoord vraag 5}} fte aan **onderwijzend personeel** niet (goed) vervullen. Dit aantal op dit moment in het schooljaar is voor mijn school/vestiging:

- ☐ Minder dan normaal
- ☐ Normaal
- ☐ Meer dan normaal

9. Op dit moment kan uw school/vestiging {{invullen antwoord vraag 5}} fte aan **onderwijsondersteunend personeel** niet (goed) vervullen. Dit aantal op dit moment in het schooljaar is voor mijn school/vestiging:

- ☐ Minder dan normaal
- ☐ Normaal
- ☐ Meer dan normaal

Ervaren werkdruk

10. In hoeverre ervaart u dit schooljaar (2023-2024) zelf werkdruk?

- ☐ Helemaal niet (1)
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ In zeer sterke mate (7)

11. Geef voor onderstaande stellingen aan of ze nooit, soms, vaak of altijd gelden voor uw werk in het huidige schooljaar (2023-2024).

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

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

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

13. Kunt u aangeven welk van onderstaande factoren een oorzaak zijn voor de mate waarin u werkdruk ervaart dit schooljaar (2023-2024)?

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ Lessen voorbereiden
- ☐ Communicatie met ouders
- ☐ Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren
- ☐ Leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag
- ☐ Klassenmanagement
- ☐ Handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren
- ☐ Rapporten schrijven
- ☐ Toetsen/toetsadministratie/correctiewerk/feedback
- ☐ Overdracht naar volgende leerjaar
- ☐ Vergaderen
- ☐ Differentiëren/onderwijs op maat bieden tijdens de les
- ☐ Zorgen rondom leerachterstanden
- ☐ Contact met externe(n) (partijen)
- ☐ Ziekteverzuim collega's (vervanging regelen, invallen, taken overnemen)
- ☐ Organiseren van of helpen bij activiteiten die bij het curriculum horen (bijvoorbeeld bibliotheekbezoek, excursie, sportdag)
- ☐ Organiseren van of helpen bij activiteiten die niet bij het curriculum horen (bijvoorbeeld Sinterklaas, schoolfeesten, kerstviering)
- ☐ Begeleiding nieuwe collega's, invallers en/of stagiaires
- ☐ Onvervulde vacatures (werving, sollicitatierondes, vervanging regelen, begeleiding zij-instromers, tijdelijk onbevoegden voor de klas, e.d.)
- ☐ Onduidelijke teamafspraken
- ☐ ICT voorzieningen
- ☐ Onderwijsontwikkeling/vernieuwing
- ☐ Professionalisering/cursussen/trainingen/studiedagen
- ☐ Klassengrootte
- ☐ Persoonlijke (thuis)situatie
- ☐ Eigen gezondheid
- ☐ Anders, namelijk:
- ☐ Geen van bovenstaande

Organisatie en betrokkenheid

14. Op welk niveau wordt de besteding van de collectieve werkdrukmiddelen binnen uw school/vestiging georganiseerd? [alleen voor BDM en leden pmr]

In de cao-afspraken wordt verwezen naar 'organisatorische eenheden' die plannen maken voor de besteding van de collectieve werkdrukmiddelen en deze plannen samenvoegen tot een concept collectief werkdrukplan.

- ☐ School als geheel
- ☐ Vestiging
- ☐ Afdeling (bijv. vmbo, havo, vwo)
- ☐ Bouw (onderbouw, middenbouw, bovenbouw)
- ☐ Werkgroep rondom werkdruk
- ☐ (vak)Sectie (bijv. sectie Nederlands, sectie wiskunde)
- ☐ Jaarlaag (bijv. brugklas, vierde klas)
- ☐ Anders, namelijk:

15. Wie neemt het initiatief tot het maken van het collectieve werkdrukplan op uw school/vestiging?

[alleen voor BDM en leden pmr]

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ Leraren
- ☐ Onderwijsassistenten
- ☐ Zorgcoördinatoren
- ☐ Administratie-medewerkers
- ☐ Beheermedewerkers
- ☐ Teamleiders
- ☐ Afdelingsleiders
- ☐ Vestigingsleiders
- ☐ Directie
- ☐ Pmr
- ☐ Anders, namelijk:

16. Op welke wijze wordt de pmr betrokken in het maken van het collectieve werkdrukplan op uw school/vestiging? [alleen voor BDM en leden pmr]

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ De pmr heeft een coördinerende functie
- ☐ De pmr stelt vast hoe de middelen over de werknemersgremia worden verdeeld
- ☐ De pmr stelt kaders vast waarbinnen afspraken en het werkdrukplan moeten worden gemaakt
- ☐ De pmr neemt besluiten rondom het collectieve werkdrukplan
- ☐ De pmr geeft akkoord op het collectieve werkdrukplan
- ☐ Anders, namelijk:

17. In hoeverre heeft u inspraak gehad in de planvorming rondom de besteding van de werkdrukmiddelen?

	Helemaal niet				In grote mate
Collectieve werkdrukmiddelen	()	()	()	()	()
Individueel budget voor werkdrukverlichting	()	()	()	()	()

Werkdrukplan [alleen voor BDM en pmr]

18. Welke situatie is het meest op uw school van toepassing?

- ☐ Mijn school heeft een collectief werkdrukplan gemaakt dat al wordt toegepast
- ☐ Mijn school heeft een collectief werkdrukplan gemaakt dat nog niet wordt toegepast
- ☐ Mijn school is begonnen met het maken van een collectief werkdrukplan, maar deze is nog niet af
- ☐ Mijn school is nog niet begonnen met het maken van een collectief werkdrukplan
- ☐ Ik weet niet of er een collectief werkdrukplan is/wordt gemaakt
- ☐ Anders, namelijk:

19. Wat is de reden dat jullie nog niet zijn begonnen met het maken van een collectief werkdrukplan? [alleen voor respondenten die hebben ingevuld: Mijn school is nog niet begonnen met het maken van een collectief werkdrukplan]

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ Gebrek aan tijd
- ☐ Gebrek aan (duidelijkheid over) financiële middelen
- ☐ Geen animo onder medewerkers
- ☐ Er wordt geen werkdruk ervaren op school
- ☐ Anders, namelijk:
- ☐ Weet ik niet/geen zicht op

20. Wat is de reden dat het collectieve werkdrukplan nog niet af is? [alleen voor respondenten die hebben ingevuld: Mijn school is begonnen met het maken van een collectief werkdrukplan, maar deze is nog niet af]

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ Gebrek aan tijd
- ☐ Gebrek aan (duidelijkheid over) financiële middelen
- ☐ Geen animo onder medewerkers
- ☐ Er wordt geen werkdruk ervaren op school
- ☐ Anders, namelijk:
- ☐ Weet ik niet/geen zicht op

21. Wat is de reden dat het collectieve werkdrukplan nog niet wordt toegepast? [alleen voor respondenten die hebben ingevuld: Mijn school heeft een collectief werkdrukplan gemaakt dat nog niet wordt toegepast]

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ Gebrek aan tijd
- ☐ Gebrek aan (duidelijkheid over) financiële middelen
- ☐ Geen animo onder medewerkers
- ☐ Er wordt geen werkdruk ervaren op school
- ☐ Anders, namelijk:
- ☐ Weet ik niet/geen zicht op

22. Van welke vormen van ondersteuning heeft u gebruik gemaakt bij het maken van een werkdrukplan? [alleen voor respondenten die hebben ingevuld: Mijn school heeft een collectief werkdrukplan gemaakt dat al wordt toegepast // Mijn school heeft een collectief werkdrukplan gemaakt dat nog niet wordt toegepast // Mijn school is begonnen met het maken van een collectief werkdrukplan, maar deze is nog niet af]

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ KoersKaart voor het maken van een werkdrukplan (Voion)
- ☐ Format werkdrukplan (Voion)
- ☐ Voorlichting of online bijeenkomst (bijvoorbeeld Voion)
- ☐ Praktijkverhalen of voorbeelden (Voion)
- ☐ Helpdesk (Voion)
- ☐ Ondersteuning van bonden
- ☐ Anders, namelijk:
- ☐ Geen gebruik gemaakt van ondersteuning, want niet nodig
- ☐ Geen gebruik gemaakt van ondersteuning, want niet bekend met het aanbod

23. Hoe heeft u deze ondersteuning ervaren? ? [alleen voor ondersteuning die is aangevinkt]

	Ze er ontevreden	Ontevreden	Neutraal	Tevreden	Ze er tevreden
KoersKaart voor het maken van een werkdrukplan (Voion)	()	()	()	()	()
Format werkdrukplan (Voion)	()	()	()	()	()
Voorlichting of online bijeenkomst (bijvoorbeeld Voion)	()	()	()	()	()
Praktijkverhalen of voorbeelden (Voion)	()	()	()	()	()
Helpdesk (Voion)	()	()	()	()	()
Ondersteuning van bonden	()	()	()	()	()
{{anders, namelijk}}	()	()	()	()	()

23a. Toelichting

Niet verplicht

24. Welke verbeterpunten ziet u in de ondersteuning?

☐ Ik zie geen verbeterpunten

Werkdrukmaatregelen

25. Welke maatregelen neemt uw school/vestiging om de werkdruk van het personeel te verlagen die bekostigd worden vanuit de collectieve werkdrukmiddelen?

	Gestart in schooljaar 2022-2023	Gestart in schooljaar 2023-2024	Niet van toepassing
Inzet externen voor taakverlichting binnen de klas (bijvoorbeeld onderwijsassistenten)	()	()	()
Inzet externen voor begeleiding van leerlingen (bijvoorbeeld orthopedagoog of schoolpsycholoog)	()	()	()
Inzet externen voor surveillance tijdens toetsen en examens	()	()	()

Extra ondersteuning tijdens de pauzes	()	()	()
Inzet van praktische ondersteuning binnen de school (bijvoorbeeld inzet van verzuimcoördinatoren en conciërges)	()	()	()
Schoolbreed meer tijd voor professionalisering	()	()	()
Aanschaf nieuw vakinhoudelijk materiaal	()	()	()
Investeren in faciliteiten op school voor personeel (bijvoorbeeld personeelskamer, sportfaciliteiten, computerruimte)	()	()	()
Investeren in thuiswerk- en ICT-middelen (bijvoorbeeld laptop, telefoon, bureau)	()	()	()
(Tijdelijk) kleinere klassen	()	()	()
Schoolbreed verminderen van het aantal lessen per vak	()	()	()
Schoolbreed extra studiedagen	()	()	()
Schoolbreed meer tijd voor mentoraat	()	()	()
Schoolbreed sport en ontspanning voor personeel	()	()	()
Taakverlichting startende leraren (bijv. minder lessen, vrijstelling van mentoraat)	()	()	()
Schoolbreed meer tijd voor begeleiding van startende leraren en/of stagiaires	()	()	()
Schoolbreed tijd voor collegiale lesbezoeken	()	()	()
Andere maatregel, namelijk	()	()	()

26. Geef per maatregel aan in hoeverre deze volgens u bijdraagt aan het verminderen van uw eigen werkdruk. [alleen voor leden OP, D-OOP en I-OOP] [alleen voor maatregelen aangevinkt onder vraag 25]

	Draagt bij aan vergroting van mijn werkdruk		Neutraal		Draagt bij aan vermindering van mijn werkdruk
Inzet externen voor taakverlichting binnen de klas (bijvoorbeeld onderwijsassistenten)	()	()	()	()	()
Inzet externen voor begeleiding van leerlingen (bijvoorbeeld orthopedagoog of schoolpsycholoog)	()	()	()	()	()

Inzet externen voor surveillance tijdens toetsen en examens	()	()	()	()	()
Extra ondersteuning tijdens de pauzes	()	()	()	()	()
Inzet van praktische ondersteuning binnen de school (bijvoorbeeld inzet van verzuimcoördinatoren en conciërges)	()	()	()	()	()
Schoolbreed meer tijd voor professionalisering	()	()	()	()	()
Aanschaf nieuw vakinhoudelijk materiaal	()	()	()	()	()
Investeren in faciliteiten op school voor personeel (bijvoorbeeld personeelskamer, sportfaciliteiten, computerruimte)	()	()	()	()	()
Investeren in thuiswerk- en ICT-middelen (bijvoorbeeld laptop, telefoon, bureau)	()	()	()	()	()
(Tijdelijk) kleinere klassen	()	()	()	()	()
Schoolbreed verminderen van het aantal lesuren per vak	()	()	()	()	()
Schoolbreed extra studiedagen	()	()	()	()	()
Schoolbreed meer tijd voor mentoraat	()	()	()	()	()
Schoolbreed sport en ontspanning voor personeel	()	()	()	()	()
Taakverlichting startende leraren (bijv. minder lesuren, vrijstelling van mentoraat)	()	()	()	()	()
Schoolbreed meer tijd voor begeleiding van startende leraren en/of stagiaires	()	()	()	()	()

Schoolbreed tijd voor collegiale lesbezoeken	()	()	()	()	()
{{anders, namelijk}}	()	()	()	()	()

27. Geef per maatregel aan in hoeverre deze volgens u bijdraagt aan het verminderen van de werkdruk onder personeel op uw school/vestiging. [alleen voor leden BDM] [alleen voor maatregelen aangevinkt onder vraag 25]

	Draagt bij aan vergroting van de werkdruk onder personeel		Neutraal		Draagt bij aan vermindering van de werkdruk onder personeel
Inzet externen voor taakverlichting binnen de klas (bijvoorbeeld onderwijsassistenten)	()	()	()	()	()
Inzet externen voor begeleiding van leerlingen (bijvoorbeeld orthopedagoog of schoolpsycholoog)	()	()	()	()	()
Inzet externen voor surveillance tijdens toetsen en examens	()	()	()	()	()
Extra ondersteuning tijdens de pauzes	()	()	()	()	()
Inzet van praktische ondersteuning binnen de school (bijvoorbeeld inzet van verzuimcoördinatoren en conciërges)	()	()	()	()	()
Schoolbreed meer tijd voor professionalisering	()	()	()	()	()
Aanschaf nieuw vakinhoudelijk materiaal	()	()	()	()	()
Investeren in faciliteiten op school voor personeel (bijvoorbeeld personeelskamer, sportfaciliteiten, computerruimte)	()	()	()	()	()
Investeren in thuiswerk- en ICT-middelen (bijvoorbeeld laptop, telefoon, bureau)	()	()	()	()	()
(Tijdelijk) kleinere klassen	()	()	()	()	()

Schoolbreed verminderen van het aantal lesuren per vak	()	()	()	()	()
Schoolbreed extra studiedagen	()	()	()	()	()
Schoolbreed meer tijd voor mentoraat	()	()	()	()	()
Schoolbreed sport en ontspanning voor personeel	()	()	()	()	()
Taakverlichting startende leraren (bijv. minder lesuren, vrijstelling van mentoraat)	()	()	()	()	()
Schoolbreed meer tijd voor begeleiding van startende leraren en/of stagiaires	()	()	()	()	()
Schoolbreed tijd voor collegiale lesbezoeken	()	()	()	()	()
{{anders, namelijk}}	()	()	()	()	()

28. In hoeverre worden er nog andere doelen gediend met de maatregelen die bekostigd worden vanuit de collectieve werkdrukmiddelen? [alleen voor leden van BDM]

	Helemaal niet				In sterke mate
Onderwijsinnovatie	()	()	()	()	()
Behoud van zij-instromers of startende leraren	()	()	()	()	()
Ander doel, namelijk	()	()	()	()	()

29. In welke mate bent u tevreden over de inzet van de collectieve werkdrukmiddelen?

☐ Zeer ontevreden

☐

☐ Neutraal

☐

☐ Zeer tevreden

29a. Toelichting

Niet verplicht

30. Welke maatregelen neemt u (in het huidige schooljaar) vanuit uw individuele budget voor werkdrukverlichting om uw eigen werkdruk te verlagen?

Meerdere antwoorden mogelijk

☐ Verlofdagen

☐ minder lesuren met zelfde aanstelling

☐ Meer tijd voor professionalisering

- ☐ Meer voor- en nabereidingsuren (hogere opslagfactor)
☐ Meer uren mentoraat of combimentoraat
☐ Anders, namelijk:
☐ Uitbetaald krijgen
☐ Geen maatregelen

31. Geef per maatregel aan in hoeverre deze volgens u bijdraagt aan het verminderen van uw eigen werkdruk [alleen voor maatregelen aangevinkt onder vraag 30]

	Draagt bij aan vergroting van mijn werkdruk		Neutraal		Draagt bij aan vermindering van mijn werkdruk
Verlofdagen	()	()	()	()	()
Minder lesuren met zelfde aanstelling	()	()	()	()	()
Meer tijd voor professionalisering	()	()	()	()	()
Meer voor- en nabereidingsuren (hogere opslagfactor)	()	()	()	()	()
Meer uren mentoraat of combimentoraat	()	()	()	()	()
{{anders, namelijk}}	()	()	()	()	()

32. In welke mate bent u tevreden over de inzet van uw individuele budget voor werkdrukverlichting?

- ☐ Zeer ontevreden
☐
☐ Neutraal
☐
☐ Zeer tevreden

32a. Toelichting

Niet verplicht

Eerdere werkdrukmaatregelen [alleen voor leden BDM]

33. Welke (mogelijk) werkdruk verlagende maatregelen neemt uw school/vestiging op dit moment om de werkdruk van het personeel te verlagen waarvoor geen aanspraak wordt gedaan op de beschikbare middelen?

Het gaat hier om maatregelen die geen geld kosten

	Gestart vóór 2022-2023	Gestart vanaf 2022-2023	Niet van toepassing
Teamafspraken over de werkdruk op school	()	()	()
Individuele afspraken over de werkdruk van personeelsleden	()	()	()
Het wegstrepen van taken uit het taakbeleid	()	()	()

Flexibele werktijden	()	()	()
Andere werkdruk verlagende maatregelen, namelijk ...	()	()	()

34. Welke (mogelijk) werkdruk verlagende maatregelen neemt de school/vestiging op dit moment met als doel de werkdruk van het personeel te verlagen buiten de collectieve en individuele werkdrukmiddelen om?

Het gaat hierbij om bekostiging uit andere gelden dan de middelen voor werkdrukverlichting uit de CAO-afspraken

	Gestart vóór 2022-2023	Gestart vanaf 2022-2023	Niet van toepassing
Inzet van extra personeel	()	()	()
Meer tijd voor professionalisering	()	()	()
Aanschaf nieuw vakinhoudelijk materiaal	()	()	()
Aanschaf nieuw materiaal voor personeel (bijvoorbeeld laptop, telefoon, bureau, inrichting personeelskamer)	()	()	()
(Tijdelijk) kleinere klassen	()	()	()
Extra begeleiding van startende leraren	()	()	()
Meer tijd voor collegiale lesbezoeken	()	()	()
Verlichting van taakbeleid (bijvoorbeeld minder leerlingen per mentor)	()	()	()
Andere werkdruk verlagende maatregelen, namelijk	()	()	()

35. Vanuit welke middelen worden deze maatregelen bekostigd?

☐ Weet ik niet/geen zicht op

Professionele dialoog

36. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	Helemaal niet		Neutraal		In grote mate
Ik word voldoende betrokken bij de besteding van de collectieve werkdrukmiddelen	()	()	()	()	()
Ik heb voldoende inspraak in de besteding van de individuele werkdrukmiddelen	()	()	()	()	()
Ik spreek met mijn teamleider/leidinggevende over het thema werkdruk [niet voor leden BDM]	()	()	()	()	()
Ik spreek op een gestructureerde manier met mijn collega's over het thema	()	()	()	()	()

werkdruk (bijv. tijdens vergaderingen)					
Ik spreek met mijn teamleider/leidinggevende over de maatregelen om werkdruk te verminderen [niet voor leden BDM]	()	()	()	()	()
Ik spreek op een gestructureerde manier met mijn collega's over de maatregelen om werkdruk te verminderen (bijv. tijdens vergaderingen)	()	()	()	()	()
Ik word betrokken bij de collectieve maatregelen rondom werkdrukvermindering bij mij op school	()	()	()	()	()

Afsluiting

37. Alle scholen die deelnemen aan deze vragenlijst ontvangen een terugkoppeling van de resultaten in de vorm van een schoolgebonden rapport waarin ook een vergelijking wordt gemaakt met andere scholen. [alleen voor leden BDM]

Geef hieronder aan of u een schoolgebonden rapportage wenst te ontvangen.

Voorwaarde is een minimumrespons van 10 personeelsleden in verband met herleidbaarheid van de antwoorden.

☐ Ja ik wil een schoolgebonden rapportage ontvangen op het volgende emailadres: _____

☐ Nee, ik wil geen schoolgebonden rapportage ontvangen

38. In september en oktober 2024 zullen we aanvullend op deze vragenlijst casestudies uitvoeren op tien scholen. Hiervoor komen we een dag langs op een school om gesprekken te voeren over de besteding van de werkdrukmiddelen en de effecten daarvan binnen de school. Daarnaast vragen we relevante documenten zoals het werkdrukplan op voor onze analyse. Alle gegevens zullen anoniem worden verwerkt. [alleen voor leden BDM]

Als dank voor deelname aan de casestudies komt een stoelmasseur één dag op de school langs.

Bent u geïnteresseerd in deelname aan een casestudie?

Op basis van de aanmeldingen maken we een selectie van scholen en volgt een uitnodiging in juni 2024.

☐ Ja, ik wil mijn school graag aanmelden voor een casestudie. Het mailadres van de contactpersoon van mijn school voor de casestudie is: _____

☐ Nee, ik wil mijn school niet aanmelden voor een casestudie

39. Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst. Heeft u nog opmerkingen?

Hartelijk dank voor uw deelname. Uw antwoorden zijn verstuurd.

Bijlage 5 Interviewleidraad verdiepende gesprekken

Leidraad onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel

Introductie interview

In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap onderzoeken we meerdere schooljaren hoe de ervaren werkdruk is in het voortgezet onderwijs, hoe de werkdrukmiddelen worden ingezet en wat de ervaren effecten hiervan zijn. Belangrijk om te vermelden is dat we bij de werkdrukmiddelen onderscheid maken tussen individuele en collectieve werkdrukmiddelen.

In het voorjaar van 2024 hebben we een vragenlijst uitgezet onder alle middelbare scholen in Nederland. Wellicht hebben jullie deze ook ingevuld. Hierin hebben we in het algemeen gevraagd naar de ervaren werkdruk en de inzet van middelen om de werkdruk te verlagen. Met dit interview willen we graag de resultaten op de enquête verdiepen. In totaal gaan we bij 8 scholen langs voor deze interviews. De vragen hebben betrekking op het schooljaar 2023-2024. Om uw antwoorden zo goed mogelijk te verwerken en een betrouwbaar beeld te verkrijgen, zouden we dit gesprek graag willen opnemen. Uw gegevens worden geheel anoniem verwerkt, wat betekent dat uw naam of de naam van uw school niet in ons rapport genoemd zullen worden. Na verwerking van de gegevens, verwijderen we de opname. In juni gaat het eerste tussenrapport naar de Tweede Kamer.

Heeft u verder nog vragen voorafgaand aan het interview?

Algemeen

1. Hoe lang werkt u op deze school en in het voortgezet onderwijs?
2. Wat is uw functie?
 - a. Voor onderwijzend personeel: omvang werktijdfactor, vak, klassen, nevenfuncties (bijvoorbeeld examencoördinator, mentor etc.
 - b. Voor onderwijsondersteunend personeel: omvang werktijdfactor

Werkdruk

3. Wat verstaat u onder werkdruk? (bijv. hoeveelheid uren, emotioneel belastend werk, continue aandacht/druk etc.)
 - *Wanneer je merkt dat mensen het lastig vinden hierop te antwoorden: Op welke manier uit het zich dat u werkdruk ervaart?*
4. In welke mate ervaart u werkdruk op dit moment?

Oorzaken van werkdruk

Landelijk zijn de drie meest genoemde oorzaken voor de ervaren werkdruk:

- * Handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren
- * Toetsen/toetsadministratie/correctiewerk/feedback
- * Zorgen rondom leerachterstanden

5. In de vragenlijst kwam naar voren dat oorzaken van werkdruk op jullie school [invullen op basis van uitkomsten vragenlijst] zijn.
- Herkennen jullie je hierin?
 - Zo ja,
 - Kunt u toelichten waarom dit werkdruk oplevert?
 - Ervaren jullie nog andere oorzaken van werkdruk die niet zijn genoemd?
6. Zijn deze oorzaken veranderd over de tijd?

Inzet van werkdrukmiddelen

Collectieve werkdrukmiddelen

7. Waaraan zijn de collectieve werkdrukmiddelen op uw school besteed?
- Waarom hebben jullie voor deze maatregelen gekozen?
 - Wat vindt u van de gekozen maatregelen om de werkdruk te verlagen?
 - Hebben deze maatregelen geleid tot verlaging van de werkdruk op jullie school?

Individuele werkdrukmiddelen

8. Hoe worden de individuele werkdrukmiddelen voor jullie ingezet?
- Hoe tevreden bent u over de inzet van de individuele werkdrukmiddelen?
 - Heeft dit geleid tot verlaging van jullie werkdruk?
9. Welke maatregelen hebben het meeste effect op de werkdruk binnen de school?
- Waarom hebben deze maatregelen effect op de werkdruk binnen de school?
10. Hebben de ingezette maatregelen nog andere (onvoorziene) effecten op school?
(bijvoorbeeld: betere leerresultaten, betere samenwerking etc.)

Proces rondom werkdrukplannen

11. Voeren jullie op school gesprekken over de werkdruk en de inzet van de werkdrukmiddelen?
- In welke vorm gebeurt dat? (bv. formeel tijdens vergadering of informeel in de wandelgangen)
 - Hoe vaak?
 - Wie zijn er aanwezig bij dit gesprek?
 - Wat wordt er besproken?
12. Wie zijn er betrokken bij het bedenken en maken van de plannen rondom het verlagen van de werkdruk?
13. In hoeverre voelt u de ruimte en verantwoordelijkheid om mee te denken over de inzet van de werkdrukmiddelen?
14. Wat is de rol van de schoolleider bij het proces rondom de werkdrukplannen?
15. Hoe vindt u dat het proces rondom de werkdrukplannen verloopt?
- Wat zijn daarbij succesfactoren
 - Wat zijn daarbij knelpunten?

Overig

16. Zijn er nog zaken die niet aan bod zijn gekomen maar wel belangrijk om te noemen?

Leidraad schoolleiding**Introductie interview**

In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap onderzoeken we meerdere schooljaren hoe de ervaren werkdruk is in het voortgezet onderwijs, hoe de werkdrukmiddelen worden ingezet en wat de ervaren effecten hiervan zijn. Belangrijk om te vermelden is dat we bij de werkdrukmiddelen onderscheid maken tussen individuele en collectieve werkdrukmiddelen.

In het voorjaar van 2024 hebben we een vragenlijst uitgezet onder alle middelbare scholen in Nederland. Hierin hebben we in het algemeen gevraagd naar de ervaren werkdruk en de inzet van middelen om de werkdruk te verlagen. Met dit interview willen we graag de resultaten op de enquête verdiepen. In totaal gaan we bij 8 scholen langs voor deze interviews. De vragen hebben betrekking op het schooljaar 2023-2024. Om uw antwoorden zo goed mogelijk te verwerken en een betrouwbaar beeld te verkrijgen, zouden we dit gesprek graag willen opnemen. Uw gegevens worden geheel anoniem verwerkt, wat betekent dat uw naam of de naam van uw school niet in ons rapport genoemd zullen worden. Na verwerking van de gegevens, verwijderen we de opname. In juni gaat het eerste tussenrapport naar de Tweede Kamer.

Heeft u verder nog vragen voorafgaand aan het interview?

Algemeen

1. Hoe lang werkt u op deze school en in het voortgezet onderwijs?
2. Wat is uw functie?

Werkdruk

3. Wat verstaat u onder werkdruk? (bijv. hoeveelheid uren, emotioneel belastend werk, continue aandacht/druk etc.)
4. In welke mate ervaart u werkdruk op dit moment?
5. In welke mate speelt werkdruk hier op school op dit moment?

Oorzaken van werkdruk

Landelijk zijn de drie meest genoemde oorzaken voor de ervaren werkdruk:

- * Handelingsplannen/ondersteuningsplannen opstellen, uitvoeren en evalueren
- * Toetsen/toetsadministratie/correctiewerk/feedback
- * Zorgen rondom leerachterstanden

6. In de vragenlijst kwam naar voren dat oorzaken van werkdruk op jullie school [invullen op basis van uitkomsten vragenlijst] zijn waren.
 - Herkennen jullie je hierin?
 - Zo ja,
 - Kunt u toelichten waarom dit werkdruk oplevert?
 - Ervaren jullie nog andere oorzaken van werkdruk die niet zijn genoemd?
7. Zijn deze oorzaken veranderd over de tijd?

Inzet van werkdrukmiddelen

Collectieve werkdrukmiddelen

8. Waaraan zijn de collectieve werkdrukmiddelen op uw school besteed?
 - Waarom hebben jullie voor deze maatregelen gekozen?
 - Hebben deze maatregelen geleidt tot verlaging van de werkdruk op jullie school?

Individuele werkdrukmiddelen

9. Hoe worden de individuele werkdrukmiddelen op uw school ingezet?
 - a. Hoe is/wordt bepaald waar de individuele werkdrukmiddelen voor ingezet worden?
 - b. Welke rol heeft u daarin en welke rol heeft de medewerker?
 - Heeft dit geleid tot verlaging van de werkdruk op jullie school?
10. Hoe tevreden bent u over de inzet van de werkdrukmiddelen?
11. Wat zijn succesfactoren bij het verminderen van de werkdruk op jullie school?
12. Wat zijn knelpunten bij het verminderen van de werkdruk op jullie school?

Proces rondom werkdrukplannen

13. Wie zijn er betrokken bij het bedenken en maken van de plannen rondom het verlagen van de werkdruk?
 - Bij wie ligt het initiatief voor het bedenken en maken van deze plannen?
 - Wat is de rol van de pmr?
 - Hoe is/wordt gezorgd voor draagvlak voor de plannen?
14. Voeren jullie gesprekken over de werkdruk en de inzet van de werkdrukmiddelen?
 - Hoe vaak?
 - Wie zijn er aanwezig bij dit gesprek?
 - Wat wordt er besproken?
 - Hoe verlopen deze gesprekken?
15. Worden de werkdrukplannen geëvalueerd?
 - Worden de plannen op basis van de evaluatie bijgesteld en/of opnieuw gemaakt?

16. Hoe vindt u dat het proces rondom de werkdrukplannen verloopt?

- Wat zijn succesfactoren?
- Wat zijn knelpunten?

Ondersteuning

17. Heeft u gebruik gemaakt van de ondersteuning van Voion?

- Zo ja, wat waren succesfactoren of verbeterpunten?
- Zo nee, waarom niet?

Oberon

Postbus 1423, 3500 BK Utrecht

t 030 230 60 90 | f 030 230 60 80

info@oberon.eu | www.oberon.eu

Utrecht, februari 2025

In opdracht van het ministerie van OCW