Werkdruk in het onderwijs

**2012**

Kees van Leeuwen en Jaco Tijssen

Driestar Educatief

22-2-2012



**Scholen:**

Driestar hogeschool Johannes Calvijnschool

Begeleider: *J.Noteboom* Begeleiders: *Wim van de Bosch*

*Marco van Eckeveld*

Burg. Jamessingel 2 Duivenwal west 301

2803 PD Gouda 3905 AV Veenendaal

**Studenten:**

Kees van Leeuwen Jaco Tijssen

Ronsseweg 557 Ronsseweg 557

2803 ZL Gouda 2803 ZL Gouda

Inhoudsopgave

Voorwoord blz.4

## Hoofdstuk 1. Inleiding

Inleiding op het thema blz.5

Aanleiding op de probleemstelling blz.5

Probleemstelling blz.5

Onderzoeksvragen blz.5

Doelstelling blz.5

Relevantie blz.6

## Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

Vraag 1. Wat verstaan we onder werkdruk? blz.7

Vraag 2. Wat is er bekend over werkdruk in het onderwijs? blz.11

Vraag 3. Hoe kan gezorgd worden voor een acceptabele werkdruk? blz.14

## Hoofdstuk 3. Methode van onderzoek

Type van onderzoek blz.24

Literatuur blz.24

Vragenlijst blz.24

Interviews blz.26

Hoe komt de triangulatie tot stand? blz.27

Methode van data-analyse blz.28

## Hoofdstuk 4. Resultaten

Opbrengst voor de projectschool blz.30

Betrekken leraren / directie van de praktijkschool blz.30

Vraag 4. Hoe ervaren de leerkrachten de werkdruk hier op school? blz.30

Vraag 5. Waardoor wordt de werkdruk veroorzaakt? blz.34

Weergave resultaten blz.34

## Hoofdstuk 5. Conclusies, aanbevelingen en discussie

Vraag 6. Wat kan de directie doen voor een acceptabele werkdruk? blz.57

Beantwoording hoofdvraag blz.62

Bespreken van het onderzoek blz.62

Aanbevelingen blz.62

Discussie blz.63

## Hoofdstuk 6. Persoonlijke ontwikkeling

Eindreflectie op de competenties blz.64

Reflectie op afstudeeronderzoek blz.66

Reflectie op leerproces tijdens de minor blz.67

## Hoofdstuk 7. Literatuurlijst

APA literatuurlijst blz.71

## Hoofdstuk 8. Bijlage

Bijlage 1 Arbo-plan blz.72

Bijlage 2 Begeleidend briefje enquête blz.80

Bijlage 3 Vragenlijst blz.81

Bijlage 4 Interviews met 4 leerkrachten blz.89

Bijlage 5 Brief voor leerkrachten blz.106

Voorwoord

(persoonlijke noot, bedankjes, et cetera)

Hoofdstuk 1. Inleiding

Inleiding op het thema

Tijdens onze eerste gesprekken op de Johannes Calvijn school hebben we samen met Marco en Wim, onze begeleiders, gekeken waar wij ons onderzoek naar konden doen. Zelf waren ze net bezig met het Arbo-plan voor de school te maken. Na contact met onze afstudeer begeleider dhr. Noteboom, zijn wij hier mee gestart. Maar een goed onderzoek is niet echt mogelijk binnen dit onderwerp. Daarom zijn we verder gaan denken. Om toch een link met het Arbo-plan te houden, hebben we gekeken naar aspecten die naar voren komen binnen het Arbo-plan. Bijvoorbeeld veiligheid binnen de school, zowel van leerkrachten als leerlingen. Maar dit hadden zij zelf pas onderzocht. Marco en Wim waren wel erg benieuwd hoe hun teamleden en collega’s de werkdruk op de school ervaren. Hier hadden ze al een hele tijd niet naar gepeild en dit wilden ze een keer in kaart gebracht hebben. Hier zagen wij dan ook gelijk een mogelijkheid voor een onderzoek.

Aanleiding op de probleemstelling

De school heeft een RI&E afgenomen, waaruit bleek dat nog niet alles aanwezig of up-to-date is. De school moet deze zaken op orde hebben en zich kunnen verantwoorden naar de overheid. Zo moeten bijvoorbeeld alle ongevallen geregistreerd worden op een ongevallen formulier. Deze was op school niet aanwezig. Wij willen de school een structuur voor een goed Arbo plan aanbieden. Dit valt verder buiten ons onderzoek. We hebben wel een Arbo-plan gemaakt voor de school, maar het onderzoek dat wij echt gaan verrichten gaat geheel over werkdruk. Vanuit het managementteam is geen duidelijk beeld van de werkdruk op de school. Uit de medewerkers enquête komt naar voren dat er geen maximale duidelijkheid is over taken en verantwoordelijkheden binnen de school. Dit aspect komt ook terug in het Arbo-plan.

Probleemstelling

Onze belangrijkste vraag is: “Hoe wordt de werkdruk door de leraren van de Johannes Calvijn school ervaren?” En daaraan gekoppeld zijn er de vragen wat de eventuele oorzaken zijn van een te hoge werkdruk en hoe het managementteam kan zorgen voor een acceptabele werkdruk op school.

Onderzoeksvragen

Uit onze belangrijkste onderzoeksvraag (vragen) leiden we de volgende deelvragen af:

1. Wat verstaan we onder werkdruk?
2. Wat is er bekend over werkdruk in het onderwijs?
3. Hoe kan er gezorgd worden voor een acceptabele werkdruk?
4. Hoe ervaren de leerkrachten de werkdruk hier op school?
5. Waardoor word de werkdruk veroorzaakt?
6. Wat kan de directie doen voor een acceptabele werkdruk?

Doelstelling

Ons doel is de werkdruk of de werkdrukbeleving van de leerkrachten op de Johannes Calvijnschool in kaart brengen. Dit willen wij doen d.m.v. literatuur onderzoek, een vragenlijst en diepte interviews met vier verschillende leerkrachten uit de verschillende teams. Al deze informatie willen wij met elkaar vergelijken. A.d.h.v. de uitslag willen wij conclusies trekken en een advies opstellen en dat bespreken en overdragen aan het managementteam. Wij willen aanbevelingen geven waar het managementteam ook werkelijk iets aan heeft. Een antwoord op wat het managementteam kan doen om de werkdruk acceptabel te houden, of te maken, op de Johannes Calvijnschool.

Relevantie

Het onderzoek lijkt ons relevant voor de school, omdat er de laatste jaren geen onderzoek naar is geweest. Onze begeleiders, Marco en Wim, beide teamleiders, gaven ook aan dat ze graag zicht willen krijgen op de werkdruk / werkdrukbeleving onder hun teamleden en collega’s. Daarnaast hoor je in het onderwijs vaak dat leerkrachten klagen over werkdruk. Ook blijkt uit cijfers dat in het onderwijs het aantal burn-outklachten het hoogst is. (TNO, 2010)[[1]](#footnote-1) Ook de uitval in andere ziekten die een link hebben met werkdruk is relatief hoog binnen het onderwijs. Het is voor een school dus goed om te weten wat het risico op werkdruk verhoogt en hoe men er dan voor zorgt dat de werkdruk acceptabel blijft voor het personeel.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

Vraag 1. Wat verstaan we onder werkdruk?

Steeds vaker wordt om ons heen het woord werkdruk gebruikt. Maar wat betekent werkdruk nu eigenlijk? Als we in het woordenboek kijken komt er bij werkdruk het volgende naar voren: de zwaarte van het dagelijks werk van één persoon. Werkdruk heeft dus te maken met een individu en met een hoeveelheid werk die door één persoon binnen een bepaalde tijd naar behoren worden gedaan. (Alex Daems, 2010)[[2]](#footnote-2) Maar waarom nu het woord werkdruk? En is werkdruk positief of negatief? Deze verwarring rondom werkdruk heeft een taalkundige oorsprong. Het woord heeft namelijk twee betekenissen. De eerste is druk in de zin van veel te doen hebben ‘ik heb het vandaag druk’. De tweede betekenis is druk in de zin van spanning ‘ik word onder druk gezet (Kruif, 1998)’. [[3]](#footnote-3)

Werkdruk als woord klinkt neutraler dan bijvoorbeeld werkstress of overspannenheid. Neutraler omdat het minder stigmatiserend of individualiserend zou zijn. Mensen zeggen niet graag dat ze overspannen zijn of werkstress hebben, daar rust een taboe op. Er psychisch niet meer tegen kunnen wordt veelal ervaren en gezien als een vorm van individueel falen. (Kruif, 1998) [[4]](#footnote-4)

Werkdruk heeft inderdaad het voordeel dat het een psychologische minder belastende term is dan bijvoorbeeld stress of overspannenheid. Nadeel is echter dat het ook een verwarrend begrip is, omdat het niet eenduidig geduid wordt. (Kruif, 1998) [[5]](#footnote-5)

Werkdruk is een veelgebruikt begrip op de arbeidsmarkt in het algemeen en in het onderwijs in het bijzonder. Uit allerlei checklist en tests op internet is niet eenduidig af te leiden wat onder het begrip werkdruk wordt verstaan. Het begrip werkdruk wordt op verschillende wijzen gehanteerd zoals werkstress en overspannenheid. Werkdruk kan een alarmerende maar ook een stimulerende term zijn. Om werkdruk te kunnen beïnvloeden is definiëring noodzakelijk. Werkdruk heeft invloed op docenten en werkt door in de kwaliteit van hun taakuitvoering. Overmatige en langdurige werkdruk kan leiden tot een burn-out bij docenten. Om het begrip werkdruk af te bakenen is het verstandig om het begrip af te zetten tegen vergelijkbare of eraan gerelateerde begrippen. De omschrijvingen van deze aan werkdruk gerelateerde begrippen die hier volgen zijn geen exacte definities. Ze zijn algemeen van aard.

Vermoeidheid

Lichamelijke en geestelijke vermoeidheid treedt op bij docenten als gevolg van langdurig te hoge werkdruk in combinatie met onvoldoende hersteltijd.

Psychosociale belasting

Psychosociale belasting komt voort uit geestelijke belasting van mensen die deel uitmaken het sociaal netwerk van docenten.

Werkdruk

Werkdruk is een toestand die docenten ervaren als zij taken niet kunnen uitvoeren binnen de beschikbare tijd of niet kunnen uitvoeren omdat zij te complex zijn.

Werkstress

Werkstress is een lichamelijke en geestelijke toestand die veroorzaakt wordt door een of meer stressoren die met werk samenhangen.

Stress

Stress is een lichamelijke en geestelijke toestand die veroorzaakt wordt door een of meer stressoren die niet met werk samenhangen.

Stressor

Stressoren zijn oorzaken van stress en kunnen in privé en werkomstandigheden van docenten liggen. Werkdruk kan net als werkonzekerheid, agressie op het werk of stijlen van leidinggeven één van de stressoren zijn.

Burn-out

Een burn-out is een totale geestelijke en lichamelijk uitputting die docenten als gevolg van langdurige overbelasting ervaren (Kralingen, 2008 ) [[6]](#footnote-6) (bron geldt voor alle bovenstaande punten).

Werkdruk is volgens arbeidspsychologen een combinatie van werktempo en werkhoeveelheid zoals die ervaren wordt door de betrokkene. Werkdruk gaat over hoe docenten tegen hun taken en activiteiten aankijken. Werklast gaat over objectieve kant van werkbelasting. Werklast is te meten. Werklast kan bestaan uit een aantal lesuren, projectbegeleiding en onderwijs ontwikkel taken. (Kralingen, 2008 )[[7]](#footnote-7)

Er spelen bij werkdruk altijd een aantal terugkerende dilemma’s die bijvoorbeeld bij werklast niet voorkomen.

* Bij werkdruk speelt een schuldvraag, iets of iemand anders krijgt de schuld.
* Werkdruk is een veel gebezigde term in het onderwijs. Dat komt misschien wel omdat het geven van onderwijs mentaal zwaar is. Zwaar omdat onderwijs vaak een intentionele en doelgerichte activiteit is. Onderwijs moet leerlingen ‘ergens’ brengen. Niets wordt aan toeval overgelaten. Werkdruk kan ook ontstaan door de grote verantwoordelijkheid waaronder docenten opereren.
* Werkdruk in het onderwijs gaat in het onderwijs te weinig over de zwaarte van bepaalde taken en te veel over de hoeveelheid taken. Het voorbereiden van een lezing, college of complexe les is namelijk niet te vergelijken met bijvoorbeeld een gesprek met een leerling. Het beoordelen van bijvoorbeeld portfolio’s wordt doorgaans zwaarder gevonden dan het beoordelen van een mondeling examen.
* Werkdruk blijft persoonsgebonden. De ene docent ervaart het geven van een college als enerverend, de ander als een uitputtingsslag. De ene docent vindt individuele voortgangsgesprekken vermoeiend, de ander krijgt er energie van. Er zijn docenten die werken buiten schooltijden geen probleem vinden, anderen hebben daar moeite mee en spreken van werkdruk (Kralingen, 2008 ). [[8]](#footnote-8)

Door werkdruk en werklast te onderscheiden en taken in een schema te zetten kan een totaaloverzicht ontstaan. De uitwisseling tussen docenten kan leiden tot aanpassing van het schema. De uitwisseling leidt, gewenst of ongewenst, vaak tot onderlinge discussies. De vraag hoeveel tijd taken en activiteiten kosten leidt tot verschillende antwoorden. De discussie laat zien dat het niet alleen om ervaring van docenten gaat maar dat persoonlijke waarden en normen een rol spelen.

Discussies over hoe taken worden uitgevoerd zijn zeer essentieel. Ze verklaren waarom docenten bijvoorbeeld extreem veel tijd besteden aan lessen, feedback, onderwijsmaterialen. In deze discussies gaat het niet over het feitelijk vast stellen van de werklast maar over ervaren, voor het eigen gevoel ontstane werkdruk.

Er zijn vier woorden die met werkdruk in verband staan. En die elk persoon onbewust bij zich heeft.

Moeten

Het moeten bestaat uit het werk dat docenten kwantitatief en kwalitatief moeten uitvoeren. Ze moeten kwaliteit leveren door materiaal tijdig aan te leveren, op een juiste wijze gesprekken voeren en beoordelingsprocedures op adequate wijze uitvoeren.

Mogen

Mogen geeft de docenten invloed op taken en activiteiten. Docenten mogen in contacten leggen met studenten, docenten mogen gesprekken en vergaderingen met studenten leiden. In het onderwijs mogen docenten variëren, differentiëren, selecteren, althans binnen de onderwijskundige kaders.

Willen

Wat wil een docent met zijn les, gesprek of samenwerking bereiken? Gedragsverandering bij studenten? Kennis en interesse voor zijn wetenschap? Een juiste beroepshouding? Het kan ook zijn dat hij/zij graag uitblinkt als docent. Of in een essentie opereert vanuit een grote verantwoordelijkheid voor de opleiding. Wat een docent wil is vaak niet te zien, wel voorzichtig af te leiden.

Kunnen

Kunnen is wat docenten in onderwijssituaties laten zien aan kennis, vaardigheden en attitude. Er zijn docenten die inspirerend college kunnen geven. Er zijn docenten die doordacht onderwijs kunnen ontwikkelen, er zijn docenten die een team op sleeptouw kunnen nemen. Er zijn ook docenten die de zwakste studenten weer op de rails krijgen. (Bent, 2004)[[9]](#footnote-9)

Werkdruk ontstaat als één van deze gebieden domineert en de rest dus in onbalans is. Het kan zijn dat docenten meer moeten dan dat zij kunnen. Het kan ook zijn dat docenten meer willen dan dat ze mogen. Deze balans kan al verstoord zijn als de docent aan zijn baan begint. Meestal ontstaat de onbalans door de veranderingen in de tijd. Die veranderingen komen voort uit organisatieveranderingen. Er worden bijvoorbeeld flexibele leerroutes of open differentiaties voor alle leerlingen aangeboden. Het kan ook zijn dat de docent zelf veranderd. Hij/zij is bijvoorbeeld gaan studeren. Daardoor ontstaat er in zijn leven een nieuwe dynamiek.

Het lukt bepaalde docenten weer in balans te komen. Meestal omdat ze zien dat onrust tijdelijk is. Ze hebben het vermogen zich aan te passen aan de nieuwe situatie.

Toch leidt onbalans tussen moeten, kunnen, willen en mogen niet automatisch tot extreme werkdruk. Het is de vraag hoe ver men uit balans is en welke negatief beantwoorde vragen elkaar verstrekken op dat moment. Vaak ontstaat werkdruk door een samenloop van omstandigheden.

Hectische werksituaties kunnen geweldig veel energie losmaken onder mensen. Werkdruk kan in bepaalde gevallen een hoog rendement opleveren. De ervaring leert dat het alleen gebeurt als het om eenvoudige, ambachtelijke taken gaat, taken die zich gemakkelijk laten uitvoeren (Kralingen, 2008 ).[[10]](#footnote-10)

Conclusie

Wat is werkdruk, is dus niet zomaar in één zin te beantwoorden. Wij hebben vanuit de literatuur gezien dat het vaak een samenloop is van omstandigheden. Toch zijn er wel punten die altijd terug komen. Zoals de schuldvraag, (grote) verantwoordelijkheid, taakbeleid, persoonsgebondenheid. Dit zorgt ervoor dat sommige mensen dus in onbalans komen met zichzelf. Deze onbalans kan ook komen als mensen een onbalans hebben in één van de volgende woorden: moeten, willen, kunnen, mogen. Dit kan er voor zorgen dat de druk te hoog word om nog goed te functioneren.

Vraag 2. Wat is er bekend over werkdruk in het onderwijs?

Als je in boeken en op internet kijkt over het begrip werkdruk in het onderwijs blijkt dat het in de praktijk heel verschillend wordt ervaren. Sites van bijvoorbeeld het CNV geven aan dat de werkdruk in het onderwijs hoog is. [[11]](#footnote-11) Anderen zoals Ferry Haan spreken echter juist weer uit dat de werkdruk in het onderwijs helemaal niet hoog is of wel meevalt (Haan, 2011). [[12]](#footnote-12) Maar toch zien we over het algemeen in de literatuur (Kralingen, 2008 ) (TNO, 2010)[[13]](#footnote-13) dat de werkdruk in het onderwijs hoog is. Hier zit dan ook weer wat verschil in tussen het primair en voortgezet onderwijs (Frenken, 2002). [[14]](#footnote-14) Wij willen in dit hoofdstuk alle punten van werkdruk in het onderwijs aan bod laten komen van zowel primair als voortgezet onderwijs.

Ondanks het feit, dat in veel beroepen en functies lichamelijke overbelasting nog steeds een gezondheidsbedreigende factor van betekenis is, dreigt psychische overbelasting/werkstress de beroepsziekte van nu te worden. Psychisch belastende arbeidssituaties leiden steeds vaker tot (langdurig) ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Werkstress is niet langer een typische managerziekte, maar treft grote groepen werknemers. Met name in het onderwijs, de gezondheidszorg, het vervoer, de overheid en de horeca vormt werkstress de belangrijkste oorzaak van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid (Kruif, 1998). [[15]](#footnote-15)

In de zorg en welzijn sector ontstaat verreweg de meeste stress door overbelasting. Er is veel onderzoek gedaan naar situaties die werkstress veroorzaken en er is een aantal situaties geïdentificeerd die voor veel mensen te veel spanning kunnen gaan betekenen. Hieronder volgen aan aantal werkstress bronnen.

* Rolonduidelijkheid: onduidelijkheid wat er van iemand verwacht wordt.
* Werkbelasting: veel werk, snel moeten werken, complexe opdrachten, weinig rustpauzes.
* Relatie met de leidinggevenden: bijvoorbeeld als een medewerker alleen maar op fouten wordt gewezen nooit op positieve dingen.
* Spanningen met afdelingen: het hanteren van meningsverschillen tussen afdelingen.
* Participatiegebrek: onvoldoende betrokken zijn bij te nemen beslissingen en bij overleg betreffende het werk.
* Rolconflicten: werkzaamheden moeten uitvoeren die in strijd zijn met andere activiteiten en opdrachten of taken.
* Gebrek aan steun van anderen: onvoldoende steun en onvoldoende bereidheid en mogelijkheid tot praten en luisteren bij moeilijkheden, zowel in het werk als thuis. (Rooij, 2004) [[16]](#footnote-16)

Burn-out klachten komen volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek in sommige bedrijfsklassen meer voor dan in andere. In de periode 2001-2003 was het aandeel werkenden met burn-out klachten het hoogst in het onderwijs namelijk 14% (CBS, 2005). [[17]](#footnote-17) Voor het onderwijs geldt dat het hogere percentage werkenden met burn-out klachten grotendeels toe te schrijven is aan de hoge werkdruk, de beperkte ontplooiingsmogelijkheden en de geringe taakautonomie van docenten. (Kralingen, 2008 ) [[18]](#footnote-18) De nieuwste cijfers van het CBS zijn nog verontrustender hieruit blijkt dat de burn-out klachten in het onderwijs zijn gestegen naar 17% (TNO, 2010). [[19]](#footnote-19)

In vergelijking heeft Nederland grote klassen en een hoog aantal lesuren in het onderwijs. Wettelijke maatregelen op landelijk niveau zijn nodig om hier verandering in aan te brengen. Dit zal waarschijnlijk pas op lange termijn effect sorteren. Er zijn grote financiële offers voor nodig. Ter illustratie: het terugbrengen van de gemiddelde groepsgrootte in het basisonderwijs van 25 naar 24 leerlingen kost ongeveer 200 miljoen euro. (Gansewinkel, 1996)! [[20]](#footnote-20)

Verder blijkt dat veel oorzaken van werkdruk in het onderwijs liggen rondom het taakbeleid. Het taakbeleid in het onderwijs kent ook nogal wat valkuilen:

* Onevenwichtige/oneerlijke taakverdeling tussen de diverse teamleden. ‘bevlogen’ types nemen veel taken op zich, anderen doen buiten hun lestakenweinig.
* Een te hoge taakbelasting van de totale school: de school werkt al jaren met een bepaald takenpakket. De totale tijd die het personeel besteedt aan de uitvoering van deze taken is echter nooit vergeleken met de beschikbare formatie, zodat in de school al geruime tijd structureel kan worden overgewerkt door het merendeel van het personeel.
* Het ontbreken van een beleid waarin rekening wordt gehouden met de positie van specifieke groepen in de school: nieuwe leerkrachten, oudere leerkrachten, deeltijders: Zowel beginnende leerkrachten als ouderen hebben vaak behoefte aan taakvermindering, met name in het aantal lessen, slechts weinig scholen houden daar op dit moment rekening mee. Deeltijders kampen soms met een onevenredige hoge taakbelasting omdat zij bijvoorbeeld geacht worden alle vergaderingen bij te wonen, zelfs wanneer zij op betreffende dagen ‘vrij’ hebben.
* De aanwezigheid van een grijs gebied waarin zich alle taken bevinden buiten de directe onderwijstaak. Geruime tijd geldt in het primair onderwijs al dat maximaal 65% van de betrekkingsomvang aan lesgevende taken mag worden besteed. Het resterende deel van het takenpakket – het voor en nawerk, de school specifieke taken en de deskundigheidsbevordering is echter nooit uitgedrukt in een vastgesteld aantal uren. Het is daarom moeilijk om te bepalen wanneer iemands week- of jaar taak ‘vol’ zit (Gansewinkel, 1996).

De overheid probeert adequaat te reageren op werkdruk vermindering in het onderwijs. Zo word in de cao van het primair en voortgezet onderwijs duidelijk verwezen naar het begrip werkdruk en vermeld dat die moet worden aangepakt.

In de cao voortgezet onderwijs staat het volgende: In het schooljaar 2008-2009 wordt op elke school met iedere werknemer (docent en ondersteunend personeel) door een leidinggevende een gesprek gevoerd over de ervaren werkdruk. Op basis daarvan wordt in overleg met de werknemer een plan opgesteld om de werkdruk aan te pakken. De schoolleiding stelt een samenvattend plan op waarin de opbrengst van alle gesprekken is verwerkt en legt dat voor aan de medezeggenschapsraad. Op basis daarvan doet de werkgever uiterlijk op 1 april 2010 en voorstel aan de medezeggenschapsraad voor een vernieuwd taakbeleid ingaande op 30 juni 2010 (Alex Daems, 2010).[[21]](#footnote-21)

In de cao van het primair onderwijs staat de volgende regel: (..) De werkgever stelt als onderdeel van de risico-inventarisatie en -evaluatie op schoolniveau een plan van aanpak vast dat in ieder geval gericht is op:

* het voorkomen en beperken van ziekteverzuim door de werknemer, waarbij met name aan het tegengaan van psychische overbelasting aandacht wordt besteed; (CAO, 2009) [[22]](#footnote-22)

Ondanks het feit dat veel docenten in verschillende segmenten van onderwijs werkdruk ervaren is er relatief weinig specifiek studiemateriaal en literatuur over werkdruk en timemanagement beschikbaar. Docenten worden in hun opleiding niet voorbereid op beroep gerelateerde werkdruk door bepaalde inzichten te verwerven of tools te gebruiken die werkdruk verminderen. Voor beginnende docenten is er geen specifieke literatuur te vinden die preventief werkt tegen werkdruk. Werkdruk lijkt pas actueel te worden op het moment dat werkdruk wordt ervaren. Voor sommige docenten is dat te laat (Kralingen, 2008 ). [[23]](#footnote-23)

**Taakbeleid in het onderwijs**

Signalen die wijzen op de noodzaak van een herverdelingsbeleid kunnen komen uit het team. Leraren kunnen vinden:

* dat ze te hard moeten werken, te veel overuren moeten maken
* dat de taaklast onevenwichtig verdeeld is; sommige mensen nemen veel taken op zich terwijl anderen hierbij achter blijven.
* Dat de taaklast onevenwichtig verdeeld is over het schooljaar; extreem drukke perioden worden afgewisseld met rustiger perioden.

Signalen kunnen ook van de schoolleiding komen. Die signalen kunnen verschillende vormen aannemen:

* de schoolleiding ervaart problemen bij het vinden van leraren voor het uitvoeren van schooltaken; iedereen zegt het daarvoor te druk te hebben en het ontbreekt aan argumenten en gegevens om dit te controleren;
* de schoolleiding merkt dat het steeds dezelfde leraren zijn waarop een beroep gedaan kan worden; deze leraren ‘dragen’ als het ware de school; de school wordt hierdoor echter kwetsbaar; immers deze leraren lopen op den duur het risico door overbelasting op te branden; en andere leraren lopen het risico stil te blijven staan in hun ontwikkeling en de betrokkenheid bij hun vak en hun school te verliezen.
* De schoolleiding maakt werkweken van 50 uur of meer en wil daarom taken delegeren om zo haar eigen werkdruk te verminderen; ze weet echter niet of het team hierdoor overbelast zal raken.
* Het kan ook zijn dat de schoolleiding vind dat ze een te fragmentarisch takenpakket heeft en daardoor niet goed toekomt aan wat ze zelf als de kern van haar werk beschouwt; ze wil daarom taken delegeren om zich beter op de kern te kunnen concentreren; ze weet echter niet of het team daardoor overbelast zal worden[[24]](#footnote-24)(bron geldt voor alle bovenstaande punten)

Vraag 3. Hoe kan gezorgd worden voor een acceptabele werkdruk?

Waarom preventie?

Waarom moet een organisatie (in dit geval de Johannes Calvijnschool) iets doen aan preventie rond werkdruk?

*“Werkstress en werkdruk leidt tot verminderen van de productiviteit en tot verhoging van het ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Preventief beleid tegen werkdruk en werkstress leidt tot een verlaging van de kosten van de school en tot een verhoging van de (kwalitatieve) flexibiliteit, arbeidsmotivatie en productiviteit van werknemers.”* (Kruif, 1998)*[[25]](#footnote-25)*

*“Het is in het belang van de organisatie om te veel stress, overspanning en burn-out te voorkomen; te vaak komen werknemers als gevolg daarvan in de ziektewet of WAO terecht.* (Rooij, 2004)*” [[26]](#footnote-26)*

Om iets te kunnen ondernemen zal eerst de situatie geproblematiseerd moeten worden, want als er geen probleembesef bestaat dan is de kans van slagen van welke aanpak dan ook erg klein. Op de Johannes Calvijnschool proberen de teamleiders hun teamleden zoveel mogelijk in de gaten te houden als het gaat over werkdruk en werkstress. Dit doen ze door bijvoorbeeld in gesprek te gaan met de leerkrachten en ook na schooltijd te kijken hoelang ze nog op school blijven werken. Het is al een tijdje geleden dat er een concrete peiling heeft plaatsgevonden over werkdruk onder leerkrachten. De teamleiders zouden dit wel graag beter in beeld willen hebben, zodat men er eventueel wat aan kan doen. In dit hoofdstuk willen wij beschrijven wat in de theorie te vinden is zegt over de mogelijkheden om een te hoge werkdruk te voorkomen en eventueel te verlagen.

Wie zijn pakkie aan is het?

Het heeft dus voordelen voor een organisatie om preventief op te treden tegen een te hoge werkdruk. Maar kan en moet een werknemer (in dit geval een docent van de Johannes Calvijnschool) er ook iets aan doen? Wie is er verantwoordelijk voor?

*“Werkdruk- en werkstressproblematiek wordt vaak geïndividualiseerd. Het wordt dan gezien als een kwestie van individueel falen, van persoonlijk tekortschieten. Deze zienswijze is vooral voordelig voor degene die de problemen wil ontkennen en die geen zin heeft om er iets aan te doen. Voor degene met de juiste attitude en de goede bril op is het echter zeer goed mogelijk om ook op organisatieniveau feiten, gebeurtenissen, ontwikkelingen te ontdekken die als signalen van een te sterk toegenomen collectieve werkbelasting van betekenis is. Voorbeelden hiervan zijn: een hoog verzuim, veel sociale conflicten, slechte sfeer, collectieve vermindering van de betrokkenheid of arbeidsmotivatie, verslechtering interne communicatie.* (Kruif, 1998)*” [[27]](#footnote-27)*

Daarom willen wij kijken naar hoe leerkrachten zelf kunnen zorgen dat de werkdruk acceptabel blijft en hoe de leidinggevende van de school kan zorgen voor een acceptabele werkdruk voor zijn werknemers.

Bij het bestuderen van boeken over werkdruk kom je ook veel boeken tegen die de begrippen werkdruk en werkstress door elkaar halen. Ze bedoelen vaak hetzelfde, maar zien niet het verschil hier tussen. Dit komt ook omdat het verschil hiertussen erg klein is en je gemakkelijk overgaat van werkdruk in werkstress. In het hoofdstuk waar deelvraag één is behandeld heeft u kunnen lezen wat de verschillen zijn. Maar als het om de preventie van beide gaat, komen de maatregelen grotendeels overeen. Dit komt mede doordat men door een te hoge werkdruk eerst in de fase van werkstress beland. Pas daarna kan het doorgaan naar een burn-out. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe men kan zorgen dat de werkdruk acceptabel blijft en men niet in de fase werkstress beland. Want de maatregelen die de werkdruk acceptabel houden, kunnen er ook voor zorgen dat werkstress terug gedrongen wordt en dat men het werk verder voortzet onder een acceptabele werkdruk.

Preventie werkdruk en werkstress

Werkdruk kan veroorzaakt worden door interne en externe factoren. Een te hoge werkdruk is niet altijd de oorzaak van werkstress. Een docent kan zijn werk prima doen en de werkdruk hoeft niet te hoog voor hem te zijn. Maar een veranderende thuissituatie (met alle bijkomende problemen) kan er wel voor zorgen dat er werkstress ontstaat.

*“Met stressproblematiek die voortkomt uit privéomstandigheden zullen leidinggevenden of zal de organisatie uiteraard wel iets moeten, omdat het invloed heeft op de werksituatie, maar de mogelijkheden om als leidinggevende persoonlijke problemen van medewerkers op te lossen zijn over het algemeen beperkt. Het is wel een goede zaak dat organisaties een vorm van personeelszorg kennen om zo medewerkers behulpzaam te zijn bij problemen in de privésituatie.* (Kruif, 1998)*” [[28]](#footnote-28)*

Een te hoge werkdruk die een interne oorzaak (de oorzaken komen dan voort uit de werkomgeving) heeft, kunnen docenten tot op zekere hoogte zelf aanpakken. Het kiezen van een ander takenpakket, een andere werkomgeving of ondersteuning kan zorgen voor een acceptabelere werkdruk. De eerste twee klinken al gelijk rigoureus, maar een andere mogelijkheid is dat docenten hun strategieën veranderen en hun taken en werkomgeving wel blijven handhaven (Kralingen, 2008 ).[[29]](#footnote-29) Maar ook de leidinggevenden hebben een taak om (samen met de docent) dit aan te pakken.

De docent aan de slag

Het is voor een docent niet altijd even gemakkelijk om er achter te komen of de werkdruk te hoog is. Dit komt omdat het niet goed af te bakenen is wanneer werkdruk onacceptabel wordt. Het is afhankelijk van verschillende factoren. Hoe veel draagkracht heeft een docent, hoe groot is de draaglast en hoe goed kan een docent hiermee omgaan? (Kralingen, 2008 )[[30]](#footnote-30) De antwoorden op deze vragen zouden je een beeld kunnen geven van of er sprake is van een te hoge werkdruk, of misschien al van werkstress.

De draagkracht van een docent geeft aan hoeveel werk een docent aan kan. Als je de draagkracht wilt vergroten, dan wil je het probleem benaderen vanuit de werknemer. De draagkracht vergroten betekent dat je de docent weerbaarder wilt maken, zodat hij minder snel last heeft van een hoge werkdruk. Concrete maatregelen op dit terrein zouden zijn:

* Bepaald gedrag kan een docent aanleren. Denk dan aan: beter voor jezelf opkomen, assertiever worden, enz.
* Bepaalde vaardigheden kunnen aangeleerd worden. Bijvoorbeeld: goed omgaan met je tijd en prioriteiten stellen, leren keuzes maken, enz. (Dit zou tijdens een gesprek of met een intervisie/supervisie moment een aandachtspunt kunnen zijn).
* Soms gaan de veranderingen erg snel en kan een werknemer het niet bijbenen. Om iemand weer op deskundig niveau te krijgen zou men op het vak gerichte bijscholing kunnen geven.
* Een werknemer leert zoeken naar steun voor zichzelf binnen het werk. Denk aan intervisie onder werknemers, enz. Dit kan er voor zorgen dat ze minder kwetsbaar zijn voor een te hoge werkdruk (Rooij, 2004). [[31]](#footnote-31)

Sommige docenten zien dit zelf en werken hier aan. Andere zullen een duwtje in de rug nodig hebben van collega’s of van leidinggevenden. Verder in dit hoofdstuk wordt beschreven wat men concreet kan doen als collega’s en leidinggevende. Maar docenten die dit zelf al in de gaten hebben, zullen er voor zorgen dat hier niet de aanleiding ligt voor een te hoge werkdruk. Kenmerken van deze docenten zijn: goed omgaan met tijd, het kunnen plannen, prioriteiten stellen en kunnen op tijd nee zeggen. Docenten die niet geleerd hebben om hier aan te werken, zullen hier op gewezen moeten worden en hiervoor eventueel begeleiding moeten krijgen (Kruif, 1998).[[32]](#footnote-32)

*”Het onvermogen om goed met de eigen agenda om te gaan, zaken niet af kunnen werken, niet op tijd de juiste beslissingen kunnen nemen en daarnaar te handelen, geven mensen het gevoel nergens aan toe te komen. De tijd loopt als zand door de vingers. Dit is een goede basis voor te veel stress, overspanning of burn-out* (Rooij, 2004)*.” [[33]](#footnote-33)*

Om als docent goed om te kunnen gaan met werkdruk kan zelfmanagement helpen. Zelfmanagement helpt mensen te voorkomen dat ze te veel stress oplopen, overspannen of opgebrand raken. Bepaalde zaken spelen hierin een essentiële rol.

* Keuzes maken en je eigen grenzen stellen. Wat kan ik aan als docent en wat heeft prioriteit bij mij? Welke taken neem ik op me en welke niet? Wat doe ik eerst?
* Maar ook voor je zelf goed zicht houden op de balans tussen draagkracht en draaglast. Is die wel in evenwicht? Neem ik niet te veel hooi op m’n vork? Verdeel ik mijn energie zorgvuldig over mijn taken?
* Het houdt ook in dat je signalen van je eigen lichaam juist interpreteert. Je vindt het belangrijk om te luisteren naar je lichaam en stelt je prioriteiten op aan de hand hiervan. Maak ik ook tijd vrij voor ontspanning? Kom ik nog genoeg aan mijn rust? Hieronder valt ook het vermogen om je eigen vermoeidheid correct waar te nemen. Hoe komt het dat ik zo moe ben? Hoe kan ik er voor zorgen dat ik weer snel fit ben? (Rooij, 2004)[[34]](#footnote-34)

Als je alleen maar met je werk bezig bent en weinig of geen aandacht geeft aan je gezin, hobby’s en ontspanning, zal je energie om je werk te doen ook afnemen. Vaak laten we lichamelijke beweging en ontspanning er bij inschieten, omdat het niet belangrijk genoeg is. Maar bewegen is geeft juist energie, omdat je er prestaties mee kunt leveren. Deze energie heb je nodig om je werk te blijven doen.

*“Een gezonde leefstijl, genoeg ontspanning, lichaamsbeweging en verantwoorde voeding zijn belangrijk om fit te blijven. ‘Een gezonde geest is een gezond lichaam’ is een spreuk die nog steeds geldt. Sport is een manier om de dagelijkse beslommeringen van je af te zetten en een uitlaatklep in de zin dat je prestaties kunt leveren. Wanneer de lichamelijke conditie goed is, kun je beter met stress omgaan en dat hebben sommige werkgevers ook in de gaten. In de VS zijn allerlei bedrijfsfitnessprogramma’s ontwikkeld, vooral vanuit economische motieven. Door het personeel te laten deelnemen aan die programma’s zou het ziekteverzuim dalen en de productie stijgen.”* (Rooij, 2004) *[[35]](#footnote-35)*

Natuurlijk is dat niet alleen de oplossing. Want de draagkracht van een docent kan groot zijn, maar als de draaglast nog veel groter is, dan trek hij het op de langere termijn niet. Draagkracht en draaglast moeten daarom in evenwicht zijn.

Samen met de docent aan de slag

Leidinggevenden en collega’s spelen ook een grote rol als het gaat om het begeleiden van docenten die last hebben van een constante (te) hoge werkdruk. Ze hebben een groter zicht op het geheel of lopen tegen dezelfde barrière aan.

*“Wanneer we ervan uitgaan dat binnen een instelling de werknemers de meest kritische succesfactoren zijn, dan is begeleiding een uitstekende manier om werknemers te ondersteunen, ze te helpen zich verder te ontwikkelen en te voorkomen dat zij te veel stress oplopen en overspannen of opgebrand raken. (..) De begeleiding is gericht op de voortgang van het werk met daarin aandacht voor problemen en stagnerende zaken. Ook het voorkomen van te veel stress dient hier uitdrukkelijk aan de orde te komen.”* (Rooij, 2004) *[[36]](#footnote-36)*

Het laat de docent ook zien dat het anderen niet ontgaat hoe zijn situatie is. Dit kan al op een heel informele manier door met je collega’s in pauzes de werkervaringen te delen. Elke docent heeft zijn eigen bezigheden, maar sommige zaken zullen overeenkomen. Dan kan men gezamenlijk kijken naar hoe men dit aanpakt. Of hoe een collega met meer ervaring het heeft aangepakt en het ‘onder de knie’ heeft.

*“Begeleiding kan drie belangrijke functies vervullen:*

* *ondersteuning: het niet alléén een oplossing hoeven te vinden voor allerlei werkproblemen (sociale steun)*
* *systematische reflectie op het dagelijkse werk: hierdoor kan de kwaliteit van het beroepsmatig handelen worden verhoogd en kan het functioneren verbeteren*
* *feedback op de eigen werkprestaties: dit kan motiverend werken, maar ook waardevol zijn voor de afbakening van de eigen rol in de organisatie.”* (Rooij, 2004)*[[37]](#footnote-37)*

Het is goed om als leidinggevende op vaste tijden in het jaar aandacht te hebben voor de loopbaan van werknemers. Een goede loopbaanplanning en -begeleiding kunnen voorkomen dat werknemers vastlopen doordat er verwachtingen die ze hadden, niet worden verwezenlijkt.

*“Systematische aandacht voor de loopbaan kan worden gerealiseerd door op vastgestelde tijden loopbaangesprekken te voeren met de werknemer en daarin bijvoorbeeld een POP op te stellen. Het doel van loopbaanbegeleiding is het volgen van de loopbaan en het bijtijds creëren van voorwaarden en ondernemen van activiteiten om het mogelijk te maken dat de werknemer goed en plezierig kan werken en dat daarbij zijn capaciteiten optimaal worden benut. Ook moet via loopbaanbegeleiding voorkomen worden dat werknemers op een plek blijven zitten waarvoor zij ongeschikt zijn of in de loop van de tijd ongeschikt zijn geworden.”* (Rooij, 2004)*[[38]](#footnote-38)*

Het begeleiden kan de draagkracht van een docent vergroten en hierdoor leert hij de werkdruk die hij ondervindt in zijn werk beter te aan te pakken. Bij het begeleiden richt je je op het individu, de persoon staat centraal. Het is soms best moeilijk voor de docent die begeleiding krijgt om dat te accepteren. Een docent kan het gevoel krijgen dat hij zijn werk niet goed doet of dat er van alles schort aan zijn functioneren. Begeleiden is niet bedoeld om dat gevoel te geven aan diegene die begeleiding krijgt. Het gaat in de eerste plaats om het helpen van die persoon, hem het gevoel geven dat hij er niet alleen voor staat. Om met begeleiden op korte termijn resultaat te boeken, zou men samen over de volgende items moeten praten en aan de hand daarvan actie moeten ondernemen:

* *Concrete afspraken maken over korte termijndoelen.*
* *Ruimte creëren om werk af te maken*
* *Besluiten nemen*
* *Emoties uiten*
* *Tijd nemen voor leuke dingen* (Rooij, 2004)*[[39]](#footnote-39)*

Deze items zijn vooral ook bedoeld als iemand al een tijd werkt onder een te hoge werkdruk of misschien al last heeft van werkstress. Als leidinggevende kan je hier afspraken over maken en eventueel een eenmalige mogelijkheid bieden om bijvoorbeeld een dag vrij te nemen om de achterstand bij te werken. Maar ook een goed gesprek over het uiten van emoties en het leren uiten van emoties is belangrijk. Vaak laten deze mensen niet zien wat ze er van vinden, terwijl ze er wel een mening over hebben. Bij het laatste item merk je het echte resultaat pas op de langere termijn, maar dat neemt niet weg dat je er niet nu gelijk mee kan beginnen. Ook op de korte termijn levert het al positieve energie op voor jezelf.

Op de langere termijn of wanneer er nog geen sprake is van een te hoge werkdruk, zou men begeleiding kunnen bieden om preventief om te gaan met de risico’s die er op de loer liggen. Want heeft de docent wel een goed beeld bij werkdruk en werkstress? Wat is het en waar zitten de risico’s? Dan komen in de begeleiding vooral zaken naar voren zoals:

* *Leren bewust te worden van stress. Wat is stress? Hoe herken je het bij jezelf? Waar loop je stress op? Waardoor loop je het op?*
* *Leren ontspannen, stoom afblazen. Dit kan bijvoorbeeld door het volgen van ontspanningsoefeningen, maar ook door de tijd te nemen voor het lezen van een boek, naar de sauna gaan of een sport te beoefenen.*
* *Leren stellen van realistische doelen. Wat wil je bereiken, wat kun je bereiken? Wat is jouw verantwoordelijkheid en wat juist niet? Je kunt in je eentje de wereld niet veranderen, soms moet je genoegen nemen met hele kleine veranderingen.*
* *Leren relativeren. Het is van belang vooral de betrekkelijkheid te zien van datgene wat je wilt en doet. Dit geldt met name voor de invloed die je als werknemer kunt uitoefenen. Je cliënten of deelnemers zijn er lang niet altijd van overtuigd dat je het beste met ze voorhebt. Daarbij hebben ze vaak korte termijnbelangen die voorgaan. Dat betekent dat je de betrekkelijkheid van je eigen invloed wel moet zien, weten en accepteren.* (Rooij, 2004) *[[40]](#footnote-40)*

Een organisatie die niet met zijn ogen dicht en armen over elkaar zit, maar juist bereid is om energie en tijd te investeren in werknemers, plukt op de lange termijn de vruchten. Het loont om medewerkers te begeleiden, er voor ze te zijn en hen te helpen ontwikkelen in hun werk. Maar ook leidinggevende zelf kunnen baat hebben bij begeleiding. Want voor het begeleiden van werknemers komt een hoop kijken. En zij hebben zelf ook een heel takenpakket. Voor hen geldt ook dat als ze niet goed kunnen plannen, niet de juiste beslissingen kunnen nemen, hun werk niet af kunnen maken, enz., dat de werkdruk voor hen ook onacceptabel wordt. Met het gevaar om ook werkstress te krijgen en als men niet uitkijkt een burn-out te op te lopen.

*“Om leidinggevenden te ondersteunen om optimaal te functioneren, kan een trainings- of opleidingsprogramma worden gerealiseerd. Een viertal aandachtpunten kan hierbij van belang zijn:*

* *voorlichting over stress, overspanning en burn-out*
* *stijlen van leidinggeven en de gevolgen daarvan voor werknemers (onderzoeken wijzen uit dat in het kader van het voorkomen van burn-out sociaal, mensgericht leiderschap effectiever is dan taakgericht leiderschap)*
* *leidinggevenden staan zelf vaak onder zware druk, wan ze moeten meetbare output leveren over hetgeen in hun unit gepresteerd wordt; dit kan, onbedoeld, negatieve effecten hebben bij werknemers en ertoe bijdragen dat werknemers eerder opgebrand raken (daarom alleen al is het van belang na te gaan hoe leidinggevenden met die druk omgaan)*
* *naast training en opleiding is het ook belangrijk dat een leidinggevende feedback krijgt over zijn manier van leidinggeven.”* (Rooij, 2004) *[[41]](#footnote-41)*

Leidinggevenden kunnen elkaar begeleiden of begeleiding van buitenaf inschakelen. Maar ook voor hen geldt dat als men voor zichzelf niet preventief optreedt tegen werkdruk, dat men er uiteindelijk zelf ook aan onderdoor kan gaan. Daarom is het voor de continuïteit van een organisatie van belang dat men let op de werkomstandigheden van het personeel en niet blijft afwachten, maar proactief gaat optreden!

De leidinggevende aan de slag

Als leidinggevenden en collega’s zou men het jammer vinden als men opeens hoort dat een teamlid uitvalt omdat hij in een burn-out beland is. Als dat echt ‘opeens’ gebeurt, dan moet men als organisatie goed bezinnen hoe dat kan. Een burn-out krijg je niet van de één op andere dag. Daar gaat een hele periode van een te hoge werkdruk aan vooraf.

Maar hoe kom je er achter dat er bij een teamlid een te hoge werkdruk is en dat hij gevaar loopt om in de fase van werkstress te belanden? De één kan voor zijn beleving een te hoge werkdruk ervaren, terwijl de ander niet in de gaten heeft dat hij werkt onder een te hoge werkdruk. Om dit te signaleren spelen leidinggevenden en collega’s een belangrijke rol. Zeker leidinggevenden moeten in de gaten houden welke personen risico lopen en welke risicofactoren er binnen de organisatie zijn.

*“Iedere organisatie zou over een preventief bruikbaar signalerings- of management-informatie systeem moeten beschikken. Wanneer men er niet in slaagt om de aard en omvang van de problematiek die men wil voorkomen bijtijds te signaleren en te beschrijven, kan van doelgerichte preventieve interventies geen sprake zijn. Gerichte signalering is een noodzakelijke voorwaarde voor preventie van werkdruk en werkstress. Als input voor een dergelijk signaleringssysteem kan gedacht worden aan cijfers of gegevens met betrekking tot: ziekteverzuim, personeelsverloop, beroepsziekten. Ook de ‘alledaagse’ informatie van leidinggevenden en collega’s (verzameld tijdens de lunch, koffiepauze of werkoverleg tijdens functionering- en verzuimgesprekken) moet hierbij niet vergeten worden”.* (Kruif, 1998) *[[42]](#footnote-42)*

Een professionele organisatie zorgt er voor dat ze dit niet laten verwateren. Een Oudhollands spreekwoord zegt: ‘Je kunt beter voorkomen, dan genezen.’ Leidinggevenden moeten hun positie dan ook benutten om vanaf het begin op te letten dat de werkdruk acceptabel is en blijft voor hun personeel. Preventief beleid voor het zorgen van een acceptabele werkdruk voor haar werknemers begint bij ‘de poort’.

Bij de sollicitatieprocedure kan een leidinggevende gelijk een succesvol begin maken met een preventieve aanpak van werkdruk. Dat kan als de organisatie die personeel zoekt van tevoren vastgesteld heeft aan welke eisen de sollicitanten dienen te voldoen. Deze eisen dienen afgeleid te zijn van het werk dat verricht moet worden. Maar ook van de structuur en cultuur van de organisatie. (Kruif, 1998)[[43]](#footnote-43)

Een leidinggevende moet ervoor zorgen dat hij zicht houdt op het functioneren van zijn werknemers. Om dit te structureren kan hij op vast gestelde tijden per jaar functioneringsgesprekken houden. Dit is in het onderwijs zelfs verplicht. Deze gesprekken zijn nadrukkelijk te onderscheiden van beoordelingsgesprekken! In deze gesprekken wordt het actuele en toekomstige functioneren van de werknemers besproken.

*“Dit helpt om storingen van de balans tussen individuele en organisatorische wensen, mogelijkheden en beperkingen bijtijds op te sporen en maakt het treffen van maatregelen mogelijk. Op die manier kan individuele en organisatorische werkstress voorkomen worden. “* (Kruif, 1998)*[[44]](#footnote-44)*

Verder moet een leidinggevende goed zicht houden op de ontwikkelingen binnen het onderwijs. Zeker de laatste jaren verandert er veel. Er zijn nieuwe ideeën, er wordt nieuw materiaal ontwikkeld en de overheid gaat hogere eisen stellen aan het onderwijs. Dit alles kan bij docenten voor een hogere werkdruk zorgen. Het stimuleren en het regelen van her- en bijscholing heeft een preventieve betekenis. Dit omdat het docenten helpt zich aan te passen aan de steeds veranderende arbeidssituatie. De scholing hoeft niet alleen op het vakgebied te zijn, maar kan ook over het functioneren gaan. Tegenwoordig wordt er ook van docenten een grote flexibiliteit en mobiliteit gevraagd. Maar ook scholing op het gebied van werkdruk en werkstress kan zorgen dat men dit terrein beter in kaart krijgt en dat docenten concrete handvatten toegereikt krijgen om het aan te pakken. De leidinggevende kunnen zelf ook op dit gebied bijleren. Aan de leidinggevenden kan dan geleerd worden op welke manier ze werkstressverschijnselen vroegtijdig kunnen signaleren en wat ze er aan kunnen doen (Kruif, 1998).[[45]](#footnote-45)

*“Een beleid ten aanzien van scholing en deskundigheidsbevordering is essentieel binnen een instelling. Via bijscholing en deskundigheidsbevordering is een betere toerusting voor het werk mogelijk. Men is dan beter opgewassen tegen de inhoudelijke eisen die het beroep stelt.”* (Rooij, 2004) *[[46]](#footnote-46)*

Als leidinggevende moet men ook scherp in de gaten houden of de communicatie binnen de organisatie op de juiste manier verloopt. Binnen communicatie kunnen we onderscheid maken tussen formele en informele communicatie. De formele communicatielijnen binnen de organisatie moeten voor iedereen duidelijk zijn. Dit is belangrijk, zeker als problemen en conflicten de kop opsteken.

*“Wanneer er binnen een instelling geen duidelijke, bij iedereen bekende procedures zijn over hoe er met conflicten wordt omgegaan, is het risico groot dat conflicten te lang doorsudderend en dan ten slotte tot uitbarsting komen. Het risico hiervan is dat belangrijke besluiten genomen worden in een crisissfeer, die dan later weer verkeerd blijken uit te pakken.”* (Rooij, 2004)*[[47]](#footnote-47)*

Maar ook als docenten ergens zich niet in kunnen vinden, bijvoorbeeld als het gaat over taken die ze opgelegd krijgen en dat niet zien zitten, is het belangrijk dat ze weten hoe ze dit kenbaar kunnen maken. Als men dan moet wachten op een functioneringsgesprek, is dat niet goed. De lijnen moeten duidelijk zijn en leidinggevenden moeten ook de mogelijkheid bieden om met werknemers in gesprek te gaan. En dat trouwens niet alleen op de formele manier, maar er moet ook ruimte en aandacht zijn voor informele communicatie binnen een organisatie. (Rooij, 2004)[[48]](#footnote-48) Het verstevigt de onderlinge band en het delen van werkervaringen kan al zorgen dat men de werkdruk als minder hoog beleefd.

Als het om goede communicatie gaat, dan hebben we het ook over de informatievoorziening naar het personeel toe. Als men bijvoorbeeld in de lunchpauze de agenda krijgt van de vergadering die voor die middag gepland staat, dan is er in de informatievoorziening iets niet goed. Als er dan ook nog verwacht wordt dat je er iets zinnigs moet zeggen, kan dat een hoop stress opleveren. Als dit misschien één keer voorkomt, zal nog niemand over een te hoge werkdruk klagen. Maar als dit continue gebeurd binnen een organisatie, zal men niet goed het werk kunnen plannen en ligt de stress op de loer.

*“Werknemers moeten over de juiste informatie kunnen beschikken en de informatie die ze nodig hebben, moet er op tijd zijn. Daarnaast moet de informatie voldoende zijn, zodat ze goed gefundeerde beslissingen kunnen nemen. Maar een ‘overkill’ aan informatie is ook slecht, want dit kan betekenen dat werknemers door de bomen het bos niet meer kunnen zien (en dat kan verlammend werken).”* (Rooij, 2004)*[[49]](#footnote-49)*

De leidinggevende binnen de school heeft hier een grote verantwoordelijkheid voor. Niet dat hij alleen iedereen op de juiste tijd en met de juiste hoeveelheid informatie moet voorzien, maar hij moet er ook voor zorgen dat hier duidelijke afspraken over gemaakt worden en dat die gehandhaafd worden. Dit zou ook een plek binnen het beleid van de school kunnen krijgen.

In het schoolplan van de school kunnen leidinggevenden zetten wat en hoe men werkdruk preventief tegen wil gaan. In het beleid van de school moet ook terug te vinden zijn hoe men dit bewaakt en welke maatregelingen men hiervoor neemt. Een voorbeeld hiervan kan zijn leeftijdsbewust personeelsbeleid.

*“Leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft tot doel om een functie- en taakbelasting van de individuele werknemer in overeenstemming te brengen en te houden met de belastbaarheid in verschillende fasen van zijn of haar loopbaan. Leeftijdsbewust personeel beleid is dus niet hetzelfde als ouderen- of seniorenbeleid. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is voor alle leeftijden. Het is personeelsbeleid dat begint op het moment dat iemand aangenomen wordt en eindigt bij het vertrek uit de organisatie.”* (Kruif, 1998) *[[50]](#footnote-50)*

*“Om werkdruk en werkstress te voorkomen is het van essentieel belang om bij de functieopbouw rekening te houden met de belastbaarheid en dus ook met de leeftijd van de medewerkers.”* (Kruif, 1998)*[[51]](#footnote-51)*

Het is een feit dat een te hoge werkdruk niet met leeftijd op één lijn te zetten is. Het kan zowel bij oudere docenten als bij jonge, net beginnende docenten problemen opleveren. Daarom is het goed om als school rekening te houden met de docent als individu. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid alleen, is niet voldoende om te zorgen dat de werkdruk acceptabel blijft.

*“Leeftijdsbewust personeelsbeleid is bij voorkeur preventief beleid gericht op de ontwikkelingsmogelijkheden van mensen en de behoefte van mensen en mogelijkheden van de organisatie. Preventief beleid voorkomt dat mensen vastroesten in hun functie en hun toename van kennis en vaardigheden stagneert.”* (Kruif, 1998) *[[52]](#footnote-52)*

Deze zaken zorgen voor een duidelijke structuur binnen een school, waarin docenten weten wat er van hen verwacht wordt. Maar het geeft ook voor de leidinggevende een stukje stevigheid op het gebied van preventief optreden tegen een onacceptabele werkdruk. Leidinggevenden kunnen dit regelen binnen een school, het voorkomt ruis wat kan uitgroeien tot problemen. Het schept een veilige omgeving, een ruimte waarin een docent zich kan ontplooien en kan groeien.

Eerder onderzoek

Tijdens onze literatuurstudie bleek dat de overheid niet alleen de laatste tijd kijkt naar werkdruk, maar dat men al meer dan 20 jaar geleden ook al onderzoek naar deze problematiek deed. We kwamen het boekje ‘Meer handen in het onderwijs’ (Leo G.M. Prick, 2000) tegen waarin we een aantal opmerkelijke dingen tegen zijn gekomen. In die tijd was er de discussie over het takenpakket van leraren. Burn-out kwam niet alleen voor bij oudere leraren (52+), maar ook bij jongere personen (Leo G.M. Prick, 2000).[[53]](#footnote-53) De leraren gaven ook aan dat dit niet zozeer kwam omdat het lesgeven zwaar was, maar juist door een jarenlange te zware belasting van de leraren met bijkomende taken. Men wilde dit opvangen met ondersteunend personeel in het onderwijs. Tegenwoordig denken we dan aan een onderwijs assistent, een intern begeleider, een remedial teacher of zelfs al aan een conciërge. In het onderzoek is men begonnen met het inzetten van mensen met ondersteunende taken, zoals testen afnemen, individuele opdrachten, bijhouden van leerling dossiers, enz. De (tussentijdse) resultaten die er uitkwamen geven weer dat leraren hier duidelijk enthousiast over waren. Bijna iedereen was er vol lof over en ontving het ondersteunend personeel met open armen. Maar ook op de mogelijkheid om een onderwijsondersteunende taak te vervullen werd populair. Op sommige advertenties kwamen over de 100 reacties binnen. Bijna 20 jaar verder weten we niet beter dat er op school ondersteunend personeel rondloopt. Ook op onze werkplekschool in Veenendaal zijn er OA’ers, IB’ers, RT’ers en een conciërge. Nu zijn wij benieuwd of de leerkrachten ervaren dat deze mensen die onderwijsondersteunend werk leveren hun werkdruk verlagen. Of zijn er in die tijd nog extra taken bij gekomen? Heeft deze aanpak zijn vruchten al gegeven of zijn de problemen verschoven naar andere terreinen. En hoe wordt het als al die ondersteunende mensen wegbezuinigt worden? Enkele vragen in onze enquête zijn hier dan ook op gericht.

Hoofdstuk 3. Methode van onderzoek

Type van onderzoek

Er zijn allerlei manieren om informatie in te winnen en daarmee vast te stellen wat de oorzaken zijn van werkdruk. Om de juiste conclusies te kunnen trekken is vergelijkend onderzoek aan te raden. Wij hebben gekozen voor de zogenaamde triangulatie methode. Dit houdt in dat we uit drie bronnen informatie putten en onderzoek doen. Wij hebben vragenlijsten, interviews, en literatuur. Vanuit deze drie punten willen wij een goed beeld geven of de informatie uit de ene bron de andere tegenspreekt of juist ondersteunt (Kralingen, 2008 ). [[54]](#footnote-54) In ons onderzoek richten wij ons vooral op het onderwijzend personeel. Dan denken wij ook aan leerkrachten die 3, 4 of 5 dagen voor de klas staan. Wij maken deze keuze bewust om er voor te zorgen dat ons onderzoek behapbaar is en dit niet te omslachtig word.

Literatuur

Wij beginnen met onderzoek doen in de literatuur. Dit doen we door boeken te lezen rondom werkdruk en werkstress maar ook om bijvoorbeeld de medewerkers enquête van de Johannes Calvijnschool te gebruiken, ook andere documenten zoals het schoolplan komen aan de orde in ons onderzoek. Het ziekteverzuim en taakbeleid zijn beschreven in het schoolplan wat wij ook weer verwerken in ons onderzoek.

Wij hebben vanuit de literatuur de vragen gemaakt voor de vragenlijst en de interviews. Wij willen in de bijlage de vragenlijsten en de interviews laten zien met de verantwoording erbij vanuit de literatuur.

Vragenlijst

Er zijn veel vragenlijsten beschikbaar die werkdruk meten. Veel vragenlijsten zijn dan ook suggestief. Vragen naar werkdruk leidt tot werkdruk, zo wordt dan vaak gezegd. (Kralingen, 2008 )[[55]](#footnote-55)

Vragenlijsten zijn zinvol in te zetten als ze niet te lang zijn en niet veel tijd van de medewerkers vragen, wij denken dat het invullen van onze enquête ongeveer 10 tot 15 minuten duurt. Het is verstandig om vragenlijsten niet op eigen initiatief in te laten leveren. De kans is groot dat docenten die geen noemenswaardige werkdruk ervaren niet tot de onderzoekspopulatie behoren. En dat geeft een scheef beeld van de werkdruk. (Kralingen, 2008 )[[56]](#footnote-56) Wij willen via het management regelen dat iedere leerkracht hem binnen een week maakt. Dit zal dan zorgen voor een representatieve uitslag.

Wij hebben gekozen uit gesloten vragenlijsten omdat dit betrouwbaarder te beoordelen is, maar het geeft wel alleen een kwalitatieve informatie over werkdruk. Open vragenlijsten leveren vaak specifieke antwoorden op maar zijn minder betrouwbaar te beoordelen. Maar welke vraagvorm men ook kiest, uit alle antwoorden zijn voorzichtige conclusies te trekken. (Kralingen, 2008 ) [[57]](#footnote-57)

Het afnamemoment van de vragenlijst luistert nauw. Het maakt nogal wat uit of de vragenlijst na een emotionele vergadering wordt uitgedeeld of gewoon in stilte wordt ingevuld door een docent (Kralingen, 2008 ). [[58]](#footnote-58) Hier willen wij ook rekening mee houden. Wij willen de enquête afnemen na de kerst. De drukke periode is dan voorbij en de leerkrachten hebben weer hun ‘normale’ taken.

Tijdens het uitzetten van onze enquête willen wij een begeleidend briefje (bijlage 2) doen waarin wij ons nogmaals introduceren. Hierin verminderen we kans op non-response.

Verder willen wij in het begeleidend briefje schrijven dat het onderzoek uitgaat van ons afstudeer onderwerp. Hierin maken wij ook duidelijk dat wij de resultaten willen gebruiken voor ons adviesrapport voor de Johannes Calvijnschool. Wij benoemen dat ieder onderwijsgevend personeelslid wordt bevraagd om een zo goed en eerlijk mogelijk beeld te geven van de school in het algemeen. Verder willen wij nog verwoorden dat de uitslagen vertrouwelijk worden behandeld (Kallenberg, 2011). [[59]](#footnote-59)

Wegens de tijd die wij tot onze beschikking hebben, kiezen wij ervoor om een online enquête uit te zetten, zo worden de resultaten gelijk verwerkt in grafieken en hebben we gelijk een duidelijke uitslag. Ook gaf de school aan dat een online enquête het handigst is. Verder blijkt dat een online enquête meer respons geeft dan een schriftelijke enquête. (Kallenberg, 2011) [[60]](#footnote-60)

Wij hebben gekozen voor een 4 puntsvraag, dit houdt in dat we geen neutraal hebben. Wij hebben bewust hiervoor gekozen omdat dit zorgt dat mensen bewust een keuze maken. Want als je respondenten toch tot een keuze wil dwingen gebruik je een even schaal waardoor de neutrale middenpositie niet tot de keuzemogelijkheden behoort. (Kallenberg, 2011) [[61]](#footnote-61)

Interviews

Voor men een interview afneemt is het belangrijk om het doel te stellen, wat wil je te weten komen (Kallenberg, 2011)[[62]](#footnote-62)? Ook is het belangrijk om te kijken wie er geïnterviewd wordt. Zo zijn er nog meer vragen die belangrijk zijn voor dat men aan een interview begint. Wij willen deze in onderstaande tekst behandelen. De reden waarom wij ook voor interviews hebben gekozen is dat interviews een goede en waardevolle aanvulling zijn op de onderzoeksresultaten van de vragenlijsten. Wij hebben gekozen om enkele mensen individueel te interviewen om de volgende reden ‘het interviewen van meerdere docenten tegelijk levert tijdwinst op maar zorgt er ook voor dat niet alle docenten hun zegje kunnen en zullen doen’. (Kralingen, 2008 ) [[63]](#footnote-63)

Wij willen zo representatief mogelijke interviews houden. Daarom willen wij verschillende kanten van de organisatie benaderen. Denk daarbij aan:

* parttime/fulltime
* onervaren/ervaren docenten
* jonge en oudere docenten
* docenten uit verschillende teams (Kralingen, 2008 )[[64]](#footnote-64)

Wij kiezen voor interviews die semigestructureerd zijn. Dit houdt in dat een aantal vragen zijn vastgelegd, maar er ook ruimte is voor open vragen. Je weet zo zeker dat bepaalde zaken aan de orde komen. Het is bedoeld om enerzijds de antwoorden van een groter aantal respondenten te kunnen vergelijken en anderzijds toch dieper te kunnen doorvragen naar achterliggende informatie. Nadeel hiervan is dat er soms weinig ruimte is om door te vragen en de informatie die je krijgt is soms niet goed met elkaar te vergelijken. (Kallenberg, 2011) [[65]](#footnote-65) Open interviews vinden wij minder geschikt omdat je dan blanco een gesprek ingaat. Wij hebben door de gegevens van de enquête al een beeld van de werkdruk op de school dus daarom willen wij daar ook naar toe sturen in ons interview. Wij hebben ook niet gekozen voor gestructureerde interviews omdat dit eigenlijk nog een keer een vragenlijst afwerken is. Dit hebben we al online gedaan door middel van de enquête. Wij willen met onze semigestructureerde interviews ook nog kiezen voor een open element in onze interviews om eventueel op bepaalde elementen dieper in te gaan. Wij willen de interviews opnemen op een recorder om dit later als bewijslast bij onze scriptie te voegen.

**Stap 1 voorbereiding:**

Ons doel van het interview: extra informatie over de werkdruk beleving van de Johannes Calvijn school, en dieper ingaan de meningen rondom de werkdruk beleving van de Johannes Calvijnschool. Wij hebben gekozen voor 4 interviews in de verschillende bouwgroepen. Dit houdt concreet in dat we 1 iemand uit de bovenbouw hebben, 2 mensen uit de middenbouw en 1 iemand uit de onderbouw. Wij hebben aan het managementteam gevraagd welke personen wij konden benaderen voor een diepte interview. Omdat wij in deze minor beperkte tijd hebben voor het doen van onderzoek willen wij het bij deze 4 mensen laten. Wij denken door de enquête die wij ook afnemen toch een reëel beeld kunnen neerzetten van de werkdrukbeleving op de Johannes Calvijn school. Wij hebben gekozen voor een veilige omgeving voor de afname van het interview. Je kunt interviews met leerkrachten het best in hun klas doen, daar voelen ze zich veilig (Kallenberg, 2011)[[66]](#footnote-66). Dit willen wij dan ook doen in de praktijk.

**Stap 2 het opstellen van vragen:**

Wij hebben ervoor gekozen om bepaalde vragen al duidelijk vast te stellen. Zoals al verwoord kiezen wij voor een semigestructureerd onderzoek. Hier staan sommige vragen vast omdat wij ons wel aan een bepaald doel willen houden maar is er ruimte voor vrije interactie (Kallenberg, 2011)[[67]](#footnote-67). Verder hebben wij alle vragen die wij stellen actief gesteld, dit houdt in dat wij vragen stellen zoals: hoeveel boeken leest u per jaar? En niet in passieve vorm, hoeveel boeken zijn door u per jaar gelezen? Een luisteraar begrijpt een passieve constructie minder snel dan een actieve (Kallenberg, 2011)[[68]](#footnote-68).

Bij het opstellen van de vragen hebben wij tevens rekening gehouden met onze woordkeuze en erop gelet dat wij eenduidige vragen stellen. Dit houdt in dat in onze vragen echt maar 1 vraag naar voren komt, pas daarna komt er verdieping op die vraag (Kallenberg, 2011)[[69]](#footnote-69).

**Stap 3 tijdens het interview:**

Voordat wij het interview beginnen willen wij vertellen dat we het interview opnemen, we starten het interview met wat enkelvoudige makkelijke vragen zodat de geïnterviewde zich op zijn gemak voelt (Kallenberg, 2011)[[70]](#footnote-70). Aan de geïnterviewde word verteld dat het gesprek als bewijsmateriaal wordt bijgevoegd bij onze scriptie.

**Stap 4 verwerking:**

Wij willen het interview verwerken door de grote lijnen uit het interview te halen, dit houdt in dat wij de belangrijke zaken voor ons onderzoek eruit halen en de andere rand praatjes niet beschrijven, dit om de hoeveelheid te reduceren en toch de belangrijkste thema’s eruit te halen (Kallenberg, 2011)[[71]](#footnote-71). Wij nemen alle interviews op. Dit houdt in dat wij de interviews als bewijsmateriaal bij onze bijlagen voegen. De interviews zijn dus terug te luisteren. De geïnterviewde personen zijn hiermee akkoord gegaan. Van het opgenomen stuk maken wij een verslag en dit verwerken wij in onze conclusie voor de Johannes Calvijnschool.

Hoe komt de triangulatie tot stand?

Wij hebben vanuit de literatuur gehaald dat werkdruk op verschillende vlakken kan plaatsvinden. Daarom hebben wij een soort tussenkopjes gemaakt. We zijn begonnen met algemene vragen zoals: leeftijd, werkervaring en sekseverschil. Dit omdat blijkt dat leeftijd en werkervaring er toe doen bij werkdruk. Oudere leerkrachten ervaren vaak meer druk dan jongere (Kralingen, 2008 ). [[72]](#footnote-72) Daarna willen wij kijken in welke bouw de leerkrachten zitten, komt werkdruk meer voor in de bovenbouw of juist in de onderbouw? Na het algemene gedeelte komen vragen rondom de persoon zelf en het werk. Dit omdat vanuit de literatuur naar voren komt dat werkdruk vaak persoonsgebonden is. (Alex Daems, 2010)[[73]](#footnote-73)

Daarna stellen we vragen rondom collega’s en het werk. Dit omdat de steun van collega’s belangrijk is om werkdruk te verminderen. Dit is de zogenaamde sociale steun ‘ruim negentig procent van de medewerkers ondervindt veel sociale steun van collega’s en leidinggevenden’. (Alex Daems, 2010)[[74]](#footnote-74) Het kan dus ook zijn dat medewerkers geen sociale steun ontvangen dan is de kans op negatieve werkdruk groter. ‘Bij de sociale steun is het zelfs zo dat werknemers die zich weinig gesteund voelen door collega’s, bijna tweemaal zo vaak verzuimen als werknemers die veel steun krijgen. Werknemers die kampen met een combinatie van en hoge werkdruk, een lage mate van autonomie en weinig sociale steun zijn het vaakst ziek.’ (Alex Daems, 2010) [[75]](#footnote-75) Ons volgende kopje is vragen rondom leidinggevenden en het werk. Het blijkt dat leidinggevenden een belangrijke rol hebben bij werkdruk, het kan zijn dat de medewerkers te veel moeten doen in te weinig tijd. Daarom hebben wij ook vragen gesteld rondom leidinggevenden.

Vanuit de literatuur hebben we gelezen dat het belangrijk is dat de leidinggevende aandacht geeft aan de medewerkers ‘leidinggevenden hebben oog voor het welzijn van de medewerkers en besteden aandacht aan hun mening’. (Alex Daems, 2010)[[76]](#footnote-76) We stellen ook nog vragen rond de omgeving en de organisatie. Het blijkt dat werkdruk ook kan komen uit omgevingsfactoren, bijvoorbeeld omdat er ongewenste omgangsvormen zijn op de school of omdat er te weinig middelen zijn. (Kralingen, 2008 ) [[77]](#footnote-77) Ook is het belangrijk hoe er gereageerd wordt op vernieuwingen. Het blijkt dat medewerkers in onbalans komen als er vernieuwingen of veranderingen komen in de organisatiestructuur. (Kralingen, 2008 )[[78]](#footnote-78) Door deze vragen te stellen weten we waar de eventuele knelpunten liggen en op welk gebied. Hier kunnen wij in onze conclusie dan ook rekening mee houden. Het kan zijn dat alle punten in één gebied liggen. Het kan ook zijn dat er verschillende gebieden naar voren komen als aandachtspunten. Door hier structuur in aan te brengen weten we duidelijk waar we onze aanbevelingen op kunnen schrijven.

Methode van data-analyse

Vanuit de enquête gaan wij de gegevens analyseren. Wij hebben speciaal positief geformuleerde vragen gesteld. Wij verwerken ze in een Excel of word bestand. En draaien grafieken uit van de uitslag. Wij willen bij elk onderdeel een score van 20% of meer negatief als aandachtspunt houden en bespreekpunten ervan maken in de aanbevelingen. Een score van 20% of meer negatief is een ook reden om er dieper op in te gaan door middel van diepte interviews. Dit baseren wij op de uitslag resultaten van de meeste enquêtes·. Deze houden een score aan van 80% positief is goed/voldoende. Wij hebben contact gehad met de kwaliteitszorg manager van Driestar Educatief om te weten of er literatuur is van onderzoek percentages. Zo hadden wij een mailwisseling met de heer Broer, wij citeren: (..) *De reden is, dat jullie op zoek zijn naar een absolute grens tussen positief en negatief. En die grens is niet absoluut. Dat geldt voor veel ‘grenzen’, bijvoorbeeld ook voor die tussen voldoende en onvoldoende. Een voorbeeld: als een leerling in een proefwerk van vijftien opgaven één fout maakt, is dat doorgaans een voldoende prestatie. Maar als een vliegtuigbouwer in een serie van vijftien vliegtuigen één fout maakt, die fataal wordt voor honderd passagiers heeft hij een onvoldoende prestatie geleverd. Dit is dus het probleem. Wat vind je positief of negatief. Dat zult je zelf moeten bepalen. Je vindt dat niet in de boekjes.*

Daarom hebben wij gekozen voor dit model, zie onderstaande tabel voor de percentages en de acties die erachter staan.

**Normering antwoorden enquête**

100% positief 0 % > negatief = geen actie

90% positief 10% > negatief = geen actie

80% positief 20% > negatief = aandachtspunt + diepte interviews

Hoofdstuk 4. Resultaten

Opbrengst voor de projectschool

Vanuit de school en dan voornamelijk vanuit het managementteam wilde men graag weten hoe de werkdrukbeleving is op de Johannes Calvijn school. Wat is er nu van ons onderzoek geworden en wat heeft het opgebracht voor de projectschool? Wij kunnen, doordat wij een grote respons hebben op onze online vragenlijst, eigenlijk wel een reëel beeld neerzetten van de werkdrukbeleving op de Johannes Calvijn school. Aan de hand van onze theoretische literatuurstudie en het praktijkonderzoek komen er resultaten en aanbevelingen uit waar het management concreet mee aan de slag kan. Wel kan het zijn dat sommige aanbevelingen veel tijd zullen opslokken van het managementteam. Daar hebben wij ook in onze aanbevelingen rekening mee gehouden, wat is nu praktisch wel en niet uitvoerbaar. Verder heeft het management team door dit onderzoek een beeld van de knelpunten waar de teamleden tegenaan lopen. Hierin kunnen ze hun maatregelen treffen om te zorgen dat de eventuele hoge werkdrukbeleving op de Johannes Calvijn school zover mogelijk wordt terug gedrongen.

Betrekken leraren / directie van de praktijkschool

Wij hebben tijdens ons onderzoek contact gehad met het management van de Johannes Calvijn school, zo hebben wij alle stappen die wij hebben genomen besproken en goed laten keuren door de directie. De leerkrachten hebben wij door middel van een online enquête en interviews betrokken bij ons onderzoek. Wij presenteren 7 maart onze resultaten aan het managementteam. De resultaten zullen daarna door middel van een korte paper aan het personeelsleden gegeven worden door een exemplaar in hun postvak te leggen. Wij kiezen ervoor om alleen aan het managementteam te presenteren omdat zij onze ‘opdrachtgevers’ zijn. De brief aan de leerkrachten zit in de bijlage, deze zal uitgedeeld worden na onze presentatie aan het managementteam.

Vraag 4. Hoe ervaren de leerkrachten de werkdruk hier op school?

Na afname van de enquête en de interviews zijn we gaan kijken naar de uitslagen van de Johannes Calvijnschool. Wij hebben een zeer grote respons gehad op onze enquête. Ongeveer 31 mensen hebben de enquête ingevuld en 27 mensen hebben hem ook daadwerkelijk afgemaakt. Er zijn ongeveer 36 leerkrachten. Dit houdt in dat wij een respons hebben van meer dan 80%! Wij kunnen met de uitslag van de enquête dus een reëel beeld geven van de in de school heersende werkdruk ervaring. Ook vanuit de interviews willen wij antwoord geven op deze deelvraag. De grafieken met procenten, uitgewerkte interviews en opgenomen mp3 bestanden zijn in de bijlage verwerkt.

Om antwoord te geven op deze vraag is het belangrijk om te kijken naar de oorzaken van werkdruk. Hier hebben wij onze vragenlijst ook op gemaakt. Wat zijn de oorzaken van werkdruk. Hier komen de in voorgaande deelvragen behandelde punten:

* Rolonduidelijkheid: onduidelijkheid wat er van iemand verwacht wordt.
* Werkbelasting: veel werk, snel moeten werken, complexe opdrachten, weinig rustpauzes.
* Relatie met de leidinggevenden: bijvoorbeeld als een medewerker alleen maar op fouten wordt gewezen nooit op positieve dingen.
* Spanningen met afdelingen: het hanteren van meningsverschillen tussen afdelingen.
* Participatiegebrek: onvoldoende betrokken zijn bij te nemen beslissingen en bij overleg betreffende het werk.
* Rolconflicten: werkzaamheden moeten uitvoeren die in strijd zijn met andere activiteiten en opdrachten of taken.
* Gebrek aan steun van anderen: onvoldoende steun en onvoldoende bereidheid en mogelijkheid tot praten en luisteren bij moeilijkheden, zowel in het werk als thuis. (Rooij, 2004) [[79]](#footnote-79)

We willen kijken naar de werkdrukbeleving van de leraren op de Johannes Calvijn school en doen dat aan de hand van deze bovenstaande punten. We kijken naar de positieve dingen en naar de punten die minder scoorden.

**Betrokkenheid bij de school**

Uit de enquête en de interviews komt naar voren dat de leerkrachten heel erg verbonden en betrokken zijn bij de school en zich ook verantwoordelijk voelen voor hun werk, 100% geeft aan dat ze zich verantwoordelijk voelden voor hun werk. 68% doet op het werk meer dan dat ze van hen mogen verwachten. 96% is verbonden met de visie en de doelen van de school.

**Taken**

Het blijkt dat er nogal wat taken liggen in de school die anderen gemakkelijk laten vallen, 41% van de ondervraagden geeft aan dat ze dingen doen die anderen gemakkelijk laten vallen. *‘Ja, er blijven wel taken liggen, vaak zijn dat kleine taken die blijven liggen, bijvoorbeeld het magazijn opruimen. Daar kan ik ook inkomen’ [[80]](#footnote-80) ‘Nee, ik zou het (taken die blijven liggen) in principe zelf doen en nog een keer zelf doen. En als ik dan zou constateren van ‘hé, er is nog steeds niemand die dit officieel op zich neemt of die het moet doen’, dan zou ik het aankaarten.’ [[81]](#footnote-81)* 83% van de ondervraagden vind dat het nog veel taken heeft binnen de school. 47% geeft aan dat het teveel taken heeft voor de uren die ze werken en 37% van de mensen vind de taken die ze hebben te zwaar. ‘*Maar als de taken tegelijkertijd komen is het wel zwaar’ [[82]](#footnote-82), ‘En dan heb je echt zo’n periode waarin het heel druk is’. [[83]](#footnote-83)*

**Persoonlijk**

Werken onder tijdsdruk is voor 31% van de mensen lastig. *‘Maar ja wat is tijdsdruk, ik vind het meevallen, dat heb je niet vaak dat je op het laatst hoort. Dan ligt het vaak aan jezelf als het nog niet af is’. [[84]](#footnote-84)*

Ook wil 45% van de leerkrachten eigenlijk meer resultaten bereiken. De tevredenheid over de resultaten die bereikt worden is echter weer hoog, 96% van de mensen gaf aan tevreden te zijn met de resultaten die bereikt zijn. *‘Ja, ik heb het idee dat het altijd wel lekker loopt in de klas[[85]](#footnote-85)’, ‘Ja ik ben tevreden over resultaten van mezelf en de leerlingen’*.  *[[86]](#footnote-86)* De combinatie tussen werk en privé loopt bij iets meer dan 80% van de mensen goed. Toch geeft 51% van de mensen aan dat het privéleven lijdt onder het werk, het werk daarentegen lijdt niet of nauwelijks van het privéleven van leerkrachten hier gaf 13% aan dat het werk lijdt onder hun privéleven. Vanuit de enquête blijkt dat ongeveer 17% van de leerkrachten op de Johannes Calvijnschool het lastig vindt om zijn/haar grenzen aan te geven: *‘Ik probeer het, maar het is ontzettend lastig. Ik merk dat de school erop is gericht om te bezuinigen. Ik ben iemand die snel toegeeft en de grens overgaat’. [[87]](#footnote-87)*

**Collegiaal**

Ook de collegiale verhoudingen zijn goed. 100% van de mensen is het er mee eens, ook word iedereen door zijn of haar collega serieus genomen, hier scoort de school ook 100%. Het informeel overleg van collega’s onderling is ook voldoende mogelijk, 100% gaf aan hier genoeg mogelijkheden voor te hebben. Onderwijsondersteunend personeel helpt voor ongeveer 52% van de leerkrachten om werkdruk te verminderen. ‘*Ligt eraan hoe ze ingezet worden, structureel kan het helpen, als ze niet structureel dan maakt het weinig uit. Onderwijs ondersteunend personeel helpt niet altijd om werkdruk te verminderen’. [[88]](#footnote-88)* ‘*opzich heb ik wel het idee van hé, ze denken echt wel goed met je mee, dus in die zin ondersteunen ze je echt wel, maar het uitvoeren ervan moet je toch meer zelf doen’. [[89]](#footnote-89)* 100% geeft aan dat het een goede relatie heeft met het onderwijsondersteunend personeel.

**Leidinggevende**

De leidinggevende is voor 96% van de leerkrachten gemakkelijk bereikbaar, verder blijkt dat 56% van de ondervraagden niet op vaste tijden werkoverlegmomenten heeft met zijn/haar leidinggevende, daarentegen geeft 83% aan dat het wel genoeg werkoverlegmomenten heeft. Bij ongeveer 21% van de leerkrachten is niet goed duidelijk wat de leidinggevende van hem of haar verwacht. ‘*Je weet wel een beetje hoe ze over je denken en komen bij je kijken. Maar wat ze echt verwachten dat mis je een beetje’. [[90]](#footnote-90)* Verder blijkt dat de leidinggevende goed luistert naar de werknemer, 96% van de mensen gaf dat aan. 28% van de mensen geeft aan dat ze niet of niet goed weten wat de leidinggevende van hun werk vindt. ‘*(..)dan kunnen ze denk ik beter advies geven. Je werkt nu al 8 jaar, je doet het allemaal op je eigen manier en het gaat altijd prima, maar ja er zullen ook wel dingen insluipen die je zelf niet meer in de gaten hebt, en dat hoor je niet meer’. [[91]](#footnote-91)* Daarentegen is de waardering die de leidinggevende uitspreken of uitdragen naar de teamleden groot, 100% van de mensen geeft aan dat ze zich gewaardeerd voelen door hun leidinggevende. Verder blijkt dat 86% van de leerkrachten aangeeft dat het management rustig en efficiënt reageert op ontwikkelingen van buitenaf.

**Overig**

Wat verder uit de enquête kwam, was dat 48% aangaf dat de opleiding niet goed aansloot bij de praktijk. ‘*Met name op het gebied van hulp en zorg. Daar vond ik de aansluiting niet echt prima’. [[92]](#footnote-92)* ‘*Ik miste alleen de koppeling naar bepaalde praktische dingen, bijvoorbeeld het omgaan met een leerlingvolgsysteem’. [[93]](#footnote-93)* 96 % van de mensen is het er over eens dat de bezuinigingen in het onderwijs zullen zorgen voor een hogere werkdruk. ‘*Meer leerlingen binnen de school moeten houden, klassen worden groter, meer taken bij leerkracht. De bezuinigen zullen zeker leiden tot een hogere werkdruk’.[[94]](#footnote-94)*

De veiligheid op de Johannes Calvijn scoort hoog, 96% geeft aan dat hij/zij zich veilig voelt op het werk. 29% van de ondervraagden geeft aan dat ze in hun werk niet genoeg speelruimte hebben, ‘*tot nu niet echt maar volgende maand krijg ik een lio en dan kan ik meer tijd besteden aan mijn eigen ontplooiing. Dat is lastig door bezuinigingen. Geen doen om het alleen in de avonduren te doen. ADV dagen gebruiken voor bijkomen, geen studielasten op die dag’ [[95]](#footnote-95)* ‘*Nou ja, op het moment is er geen geld voor opleidingen of iets dergelijks binnen de school, er zijn natuurlijk bezuinigingen. En dat vind ik wel jammer’ ·* 37% geeft aan dat het niet genoeg tijd heeft om aan de leerlingen te besteden. ‘*Er is nu bijvoorbeeld 1 meisje in de klas waarvan je denkt, ja die zou eigenlijk meer aandacht moeten hebben, maar dat redt je bijna niet. Andere kinderen vragen net zo goed aandacht’. [[96]](#footnote-96)*

Maar al deze punten spreken die nu van werkdruk? Als we ze naast het puntenlijstje leggen dan zien we wel wat overeenkomsten. Zowel positief als negatief. Wij willen deze kort aanhalen:

* + *Rolonduidelijkheid: onduidelijkheid wat er van iemand verwacht wordt.*

Ongeveer 30% van de mensen weet niet duidelijk wat er van hun verwacht wordt. 41% geeft aan dat het taken doet van anderen die blijven liggen in de school, 37% van de mensen vindt de taken die ze hebben te zwaar

* + *Werkbelasting: veel werk, snel moeten werken, complexe opdrachten, weinig rustpauzes.*

31% ervaart het als lastig om te werken onder tijdsdruk. Ook de taakverdeling in het taakbeleid is soms belastend.

* + *Relatie met de leidinggevenden: bijvoorbeeld als een medewerker alleen maar op fouten wordt gewezen nooit op positieve dingen.*

100% geeft aan dat leidinggevende hun waardeert, ook in de interviews kwam naar voren dat de leidinggevende positief leiding geeft.

* + *Spanningen met afdelingen: het hanteren van meningsverschillen tussen afdelingen.*

De sfeer op school is goed te noemen, er is een veilige sfeer (96%) en de collegialiteit (100%) is hoog.

* + *Participatiegebrek: onvoldoende betrokken zijn bij te nemen beslissingen en bij overleg betreffende het werk.*

Betrokkenheid op de school (100%) en de doelen en visie van de school is hoog (96%).

* + *Rolconflicten: werkzaamheden moeten uitvoeren die in strijd zijn met andere activiteiten en opdrachten of taken.*

41% geeft aan dat het taken doet van anderen die blijven liggen in de school, 37% van de mensen vindt de taken die ze hebben te zwaar.

* + *Gebrek aan steun van anderen: onvoldoende steun en onvoldoende bereidheid en mogelijkheid tot praten en luisteren bij moeilijkheden, zowel in het werk als thuis.*

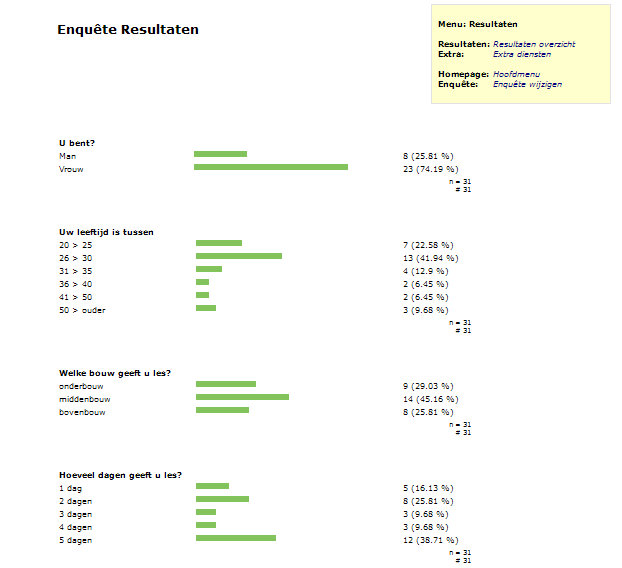
51% van de mensen geeft aan dat het privéleven lijdt onder het werk. De collegiale steun is groot, 100% score voor de collegiale verhoudingen en de collegiale samenwerking ook de informele momenten met elkaar scoren 100%.

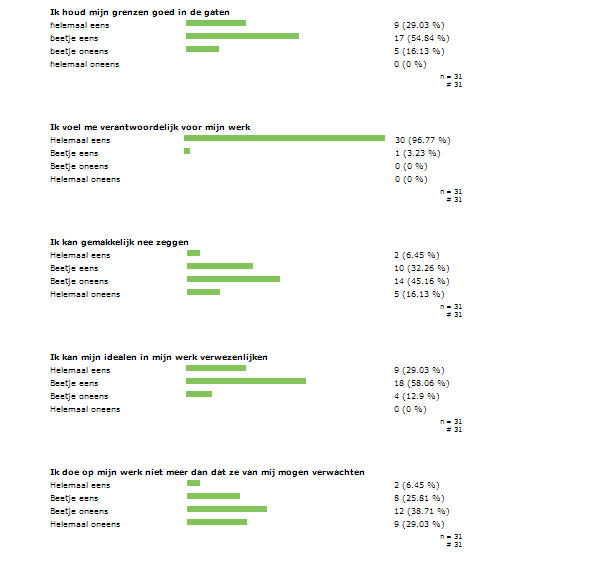
De leidinggevende is er voor 96% van het personeel gemakkelijk bereikbaar.

In de beantwoording van de hoofdvraag willen wij hier op terug komen.

Vraag 5. Waardoor wordt de werkdruk veroorzaakt?

Tijdens ons onderzoek hebben we een vragenlijst samengesteld rondom werkdruk. In deze vragenlijst zitten vragen die oorzaken van werkdruk naar boven kunnen halen. Het geeft in ieder geval weer waar we dieper onderzoek naar moeten doen. Vooraf hadden we de normering vastgesteld. Daarin stond ook vermeld dat als de positieve score lager dan 80 % is en dus de negatieve score hoger is dan 20 % dat we die punten terug laten komen in de diepte interviews die we daarna zouden afnemen. Omdat we maar bij vier leerkrachten een diepte interview hebben afgenomen, dit omwille van de tijd, zal niet overal een heldere verklaring van de uitslag naar boven komen. Toch gaven de die diepte interviews soms duidelijke verklaringen over de achtergronden rond de vraag. In het verdere hoofdstuk willen we deze vragen één voor één behandelen en proberen we de eventuele oorzaken van werkdruk op de Johannes Calvijnschool in beeld te krijgen. Per uitgewerkte vraag of vragen hebben we de grafieken met de uitslagen erboven gezet.



****

**Ik kan gemakkelijk nee zeggen**

**38,71 % positief – 61.29 % negatief**

In de theorie (Kruif, 1998) zoals we in deelvraag 3 al hebben opgeschreven kwam duidelijk naar voren dat je als leerkracht prioriteiten moet kunnen stellen en keuzes moet maken. Kun je nee zeggen tegen dingen? Want als je dat niet kan en men vraagt steeds meer van jou als leerkracht, dan kan dit je werkdruk steeds groter maken. In de diepte interviews zeiden de leerkrachten er het volgende over:

* Leerkracht BB: Dat is lastig. In die zin, als jij weet er komt iemand met een vraag bij je, van ‘wil je in die commissie of wil je niet’. Dan denk je ‘ja als ik nu nee zeg, dan gaat het naar die toe en die heeft het ook druk zat’. Dat is meer collegialiteit, waardoor je snel zoiets hebt van ‘weet je, iemand moet het doen, ik doe het wel’.
* Leerkracht MB 1: Ja, gepakt omdat ik moeilijk nee kan zeggen. Baalde daar later van, dit is allemaal uitgesproken maar het is wel iets waar ik tegenaan ben gelopen. (..) Ik probeer het, maar het is ontzettend lastig. Ik merk dat de school erop is gericht om te bezuinigen. Ik ben iemand die snel toegeeft en de grens overgaat.
* Leerkracht MB 2: Dat vind ik echt een grote pluim voor school, zij zijn daar echt heel scherp op. Ze letten daar op, ze vragen daar naar. Mijn vorige teamleider aan de andere kant deed dat ook. En dat vind ik positief. Ze helpen je om grenzen aan te geven en daardoor kan ik het beter denk ik nu. Het is soms nog lastig, maar het gaat beter. (...) Aanvankelijk dus niet en nu wel wat beter. Het feit dus dit jaar heb gezegd ‘ik stop daar mee’ zonder dat ik een passende oplossing had, zegt dat ik er in gegroeid ben. Dus het gaat nu wel redelijk goed ja.
* Leerkracht OB: Ja, niet echt denk ik, je gaat gewoon door, je zegt niet van: laat maar liggen, dus in die zin houd je je grenzen niet echt in de gaten. Maar, als ik denk van jongens het wordt te gek dan geef je dat wel aan, of je werkt te lang of wat dan ook dan geef je dat wel aan ja. (...) Ik zeg niet snel nee, dan doe je het wel, dan loop je thuis wel te foeteren maar hier op school, ja dat doe je gewoon. Iemand moet het ook doen.

Als we deze verklaringen vergelijken met elkaar, dan zie je dat men het lastig vindt om nee te zeggen. Vooral omdat men weet dat sommige dingen gewoon moeten gebeuren. Als jij het dan niet op je neemt, dan draait een ander er weer voor op. Het valt dus op dat men zeer collegiaal denkt hierin. Dat is positief, omdat men er dus wel over nadenkt en men ook een verantwoordelijkheid gevoel heeft tegenover de organisatie en de collega’s. Sommige gaven ook aan dat dit soms wel eens tot problemen heeft geleid, maar over het algemeen geven ze wel aan dat het in goed overleg gaat en dat er ook over gepraat wordt. Toch is het vooral voor beginnende leerkrachten een risico. Want telkens maar meer op je nemen en geen nee zeggen vraagt wat van je draaglast als leerkracht. Dan is de vraag: hoelang houd je dat vol?

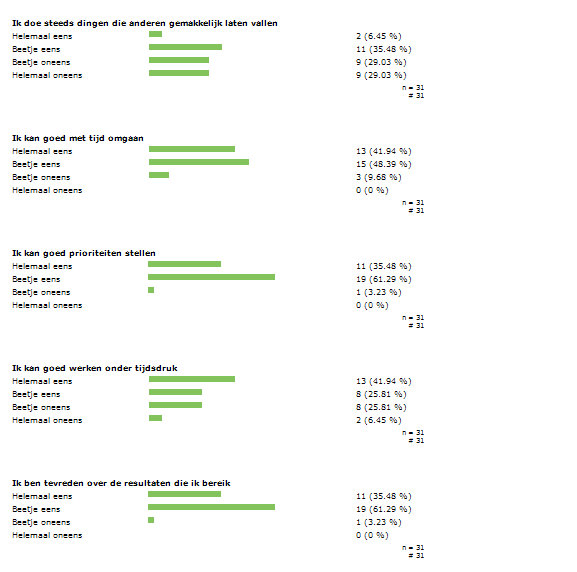
**Ik doe op mijn werk niet meer dan ze van mij mogen verwachten**

**32.26 % positief – 67,74 % negatief**

Ook deze vraag ging weer over hoe gaat men om met de taken die men heeft op de school en vooral ook kan men hierin ook grenzen aangeven. Wordt er ook meer van leerkrachten verwacht binnen deze school of is het management tevreden als je doet wat je moet doen en verder niet? In de diepte interviews zeiden de leerkrachten er het volgende over:

* Leerkracht BB: Ik denk dat ik binnen de jaargroep / bouwgroep opzich wel geneigd ben om dingen meer te doen om je collega’s te helpen. Maar dat is ook een beetje de collegiale houding binnen de bouwgroep. Als ik bijvoorbeeld de toets boekjes pak dat je ze gelijk ook eventjes aftelt voor de andere groepen. Maar goed, dat doen andere ook.
* Leerkracht MB 1: Nee, ik heb denk ik een gemiddelde inzet heb.
* Leerkracht MB 2: Ja, dat kwam ook in die enquête naar voren. Meer dan.. Nee, ik denk dat ik doe wat ze verwachten. Ik denk dat ik niet heel veel meer doe. Ik doe ook zeker niet minder, maar ik zat er ook aan te denken, ik doe ook niet meer. Omdat er wordt hier best helder gecommuniceerd van wat er van je verwacht wordt, vind ik. En je weet wat je naar aanleiding van je toets rondes zou kunnen doen, zou moeten doen. Dus ik heb op die enquête volgens mij ingevuld dat ik denk dat ik doe wat ze van mij verwachten, niet heel veel meer. En als ik er zo over nadenk, dan is dat ook zo. Ja..ja..nee.. Ik denk, ik doe wat ze gewoon van mij verwachten, denk ik.
* Leerkracht OB: Ja, weetje ik vind het lastig, ik denk dan in uren, ik heb soms het idee dat ik langer bezig ben dan waar ik voor wordt betaald. Maar het is misschien ook waar jezelf voor kiest. Ik heb zoiets van, je wilt het klaar hebben en afgerond hebben dus je gaat langer door. En het scheelt wel dat ik nu duo-er ben dus dan wil je het ook klaar hebben voor de ander, niet met dingen blijven zitten. Wat dat betreft vind ik wel dat je lange dagen maakt, en dat wordt dan denk ik ook niet altijd zo gezien door de teamleiders of directie.

Men vindt dit ook lastig. Zoals we kunnen opmaken doet iedereen niet minder dan men van hen verwacht. Maar sommige vinden het wel lastig, omdat ze zelf wel het gevoel hebben dat ze (veel) meer doen dan dat het aantal uren er voor gerekend is. De taken zijn wel helder binnen de school, dus wat je moet doen is helder. Misschien is het ook terecht wat leerkracht OB opmerkt, dat als je een duobaan vervult, de druk groter is, omdat je graag je werk af wilt hebben voor de ander. Een leerkracht met een fulltime baan kan misschien wat meer zijn/haar tijd inplannen, waardoor de druk niet zo gauw komt te liggen op die paar dagen die je werkt. Het ligt ook aan de draagkracht van een leerkracht. (Kralingen, 2008) Wat kan een leerkracht aan en hoeveel hooi kan hij/zij op zijn/haar vork nemen? Of de directie of het management dat dan ook altijd in de gaten heeft, dat weten we niet. Maar dit soort onderwerpen worden als het goed is wel besproken tijdens de vaste gesprekken in een schooljaar. Deze gesprekken gebeuren dan tussen de leerkracht en teamleider en eventueel directie. Zo hebben zij er ook zicht op en kunnen eventueel over oplossingen spreken. Leerkracht BB vertelt dat in haar bouwgroep/bouwjaar men ook hierin collegiaal met elkaar omgaat. De één doet hier wat meer en de ander doet daar wat meer. Als men dat allemaal doet, dan geeft het ook niet. Het blijkt dat het ook om kleine dingen gaat, waarbij collega’s dan vaak profijt bij hebben. School eist dat niet van haar werknemers, maar je maakt het werken met elkaar wel plezieriger.

****

**Ik doe steeds dingen die anderen gemakkelijk laten vallen**

**41,93 % positief – 58,06 % negatief**

Als leerkracht op de Johannes Calvijnschool geef je les en heb je je eigen takenpakket. Maar het kan zijn dat je taken ziet die nog niet verdeeld zijn of die andere ‘vergeten’. Hoe ga je daar dan mee om als leerkracht? Het zullen op de Johannes Calvijnschool dan ook om kleine taken gaan, want de grote zijn zeker allemaal opgenomen in de taakverdeling. Maar een hoop kleine taakjes bij elkaar, maken wel een vol programma. (Rooij, 2004) In de diepte interviews zeiden de leerkrachten er het volgende over:

* Leerkracht BB: Nee, af en toe heb je wel zoiets van ‘volgens mij neemt die zijn taken niet helemaal serieus’. Maar niet dat hier grote dingen blijven liggen. Die indruk heb ik niet. Soms kleine dingen, individueel. Maar ik denk dat alle mogelijke dingen wel zijn ondervangen door één persoon die verantwoordelijk is voor een bepaald systeem. (...) Ja, d.m.v. zo’n takenlijst. Als er dan iets wordt geconstateerd, dan wordt dat toegevoegd op de takenlijst en wordt er vervolgens iemand verantwoordelijk voor. (...) Nee, ik zou het in principe zelf doen en nog een keer zelf doen. En als ik dan zou constateren van ‘he, er is nog steeds niemand die dit officieel opzich neemt of die het moet doen’, dan zou ik het aankaarten.
* Leerkracht MB 1: Ja er blijven wel taken liggen, vaak zijn dat kleine taken die blijven liggen, bijvoorbeeld het magazijn opruimen. Daar kan ik ook inkomen.
* Leerkracht MB 2: Ja, dat er taken zijn die eigenlijk niet gebeuren. We hebben hier een hele duidelijke takenlijst, waarvoor je soort voor moet inschrijven, dat staat heel erg vast wat je moet doen. De keuken is van die en het magazijn is van die en het organiseren van de toetsen is voor die. Dus dat kan bijna niet. Ik zou ze nu niet één, twee, drie weten. Als er dan weer wat is, dan wordt er een commissie opgericht die dat moet doen. Dus ik zie niet.. nee. (...) Ow, ik zou het aangeven of zelf doen. Ik zou het met mijn teamleider sowieso overleggen en als ik denk van ‘dat kan ik wel doen, dan zou ik het denk wel zelf doen’.
* Leerkracht OB: Nee ik denk het niet echt, ja weet je die taken zijn echt helemaal verdeeld. En als je die taak niet nakomt dan wordt je daar op gewezen. Dan wordt er wel een opmerking gemaakt van, denk je daaraan bijvoorbeeld. Dus die mogelijkheid is er niet echt om de taak te laten liggen. De teamleiders letten hierop, tijdens de pop en functioneringsgesprekken kijken welke taken je hebt, loopt dat, lukt dat. Bijvoorbeeld het magazijn kijk je met elkaar en als je iets mist loop je naar degene die verantwoordelijk is daarvoor. Maar echt belangrijke taken heb je vaak iemand die daarin de leiding heeft, bijvoorbeeld auditten dus dat is degene die iedereen bij elkaar roept, dus dat kun je niet laten liggen. (...) Ja, ik weet niet, ik heb dan zoiets van dat is mijn taak niet. Ja, weet je, een taak bijvoorbeeld is ook het hek sluiten dat heb je dan 1 keer per week. Als je ziet dat iemand dat vergeten is dan doe je hem wel dicht, dan zeg je niet sorry dat was mijn taak vandaag niet. Bij andere taken die blijven liggen is het de taak van de teamleider om daar op te wijzen.

Over het algemeen kunnen we hieruit opmaken dat de grote taken verdeelt zijn en dat men zich daar wel aan houdt. Soms vergeet iemand wel eens wat en wordt daar dan, meestal door de teamleider, op gewezen. Voor de kleine taken die er soms nog liggen, zouden veel leerkrachten ze zelf doen. Als het vaker gebeurt, gaan ze er toch wel mee naar de teamleider om te overleggen wat er mee moet gebeuren. Hierin zie je dat de school het eigenlijk geheel probeert te voorkomen en het ondervangt met een takenverdeling. Maar ook valt weer op de collegialiteit en het niet beroerd zijn om even iets kleins te doen. School ziet in dat het belangrijk is dat er over het takenpakket duidelijkheid is. Want niets is zo vervelend als anderen hun taken niet goed doen en jij er voor opdraait. Dit kan dan ook tot onvrede en irritatie leiden, maar ook de druk verhogen. Als men drukke dagen heeft door het vaste takenpakket en er komen telkens kleine taakjes bij die andere laten vallen, dan hoopt dat zich op. Maar men geeft aan dat de teamleiders er goed op letten en dat men als leerkrachten de weg weet om dit eventueel aan te kaarten bij de teamleiders.

**Ik kan goed werken onder tijdsdruk**

**67,75 % positief – 32,26 % negatief**

In een schooljaar heb je soms pieken en dalen wat tijdsdruk betreft. Soms heb je een periode dat je agenda tot de kantlijntjes volstaat en in een andere periode draai je een rustig programma. Er zijn heel wat dingen die de oorzaak kunnen zijn van zulke piekmomenten. Maar toch lijken de toetsen er het meeste uit te springen. Hoe goed kan je hier als leerkracht mee omgaan? In de diepte interviews zeiden de leerkrachten er het volgende over:

* Leerkracht BB: Soms, als je een week hebt met deadlines en toetsen en dergelijke, zoals op dit moment vind ik het wel heel vol zitten. We hebben nu de LVS, alle toetsen, volgende week ook nog, je moet DMT van je eigen klas afnemen. Nou dat wil zeggen dat je 29 keer die woordenlijst moet afnemen, dat moet je buiten je klas, ondertussen je eigen klas stil aan het werk houden. Nou groep 8, 29 lln., een week voor de CITO, dat is geen succes. Dat kan ik je verzekeren. De week daarna hebben we dan CITO, de toets. Voor de CITO moeten we ook al de verwijzingen doen. Dus dat is daarvoor. Dan heb je daarna ook nog anderhalve week tot dat je bij de voorjaarsvakantie zit. Dan is de energie bij de kinderen totaal op en raakt die bij de leerkracht ook erg snel op. En dan na de voorjaarsvakantie zit je gelijk weer met de uitslag van de CITO en alle daarbij behorende contactmomenten met ouders enz. Dus de combinatie van LVS, en CITO en DMT, echt alles in één week, of in een heel kort tijdbestand, dan denk je ‘pfff, ze krijgen me niet gek’. En dat is net voor de zomervakantie ook zo. Maar dat zijn dus pieken. Het is niet zo dat je voortdurend het gevoel heb van die tijdsdruk is er, nee.
* Leerkracht MB 1: Tijdsdruk in de klas geen probleem. Vooral de dingen er rondom heen, lesgeven gaat ten koste van taken rondom het onderwijs, plannen evaluaties dit is een negatief effect voor het onderwijs.
* Leerkracht MB 2: Ja, dat wordt door mij wel eens als belastend ervaren ja. Ik heb twee keer gehad dat ik een aantal weken gewoon niet op school ben geweest om rust te nemen. In de zes jaar dat ik hier werk. En dat had enerzijds wel met tijdsdruk te maken, er zijn wel meer factoren, maar tijdsdruk is daar één ding van. Als in ieder geval de tijdsdruk, dat valt er denk ik ook wel onder, van.. kijk het gewone werk zoals je lesprogramma is, dat is prima. Maar goed, de tijdsdruk van ‘nu moet ik voor deze drie kinderen een ander traject opzetten en dat moet binnen die periode, daar worden deze acties verwacht’ dat geeft de druk. Dat is ook wel tijdsdruk denk ik, he? Dus dat heb ik wel eens als belastend ervaren.
* Leerkracht OB: Ik kan daar slecht tegen als alles op het laatste moment moet en daar moet opeens van alles en nog wat gebeuren. Kijk, het werkt wel lekker, je gaat er dan echt voor, maar ik heb liever alles van te voren, ruim van te voren klaar. Lessen plannen we ruim van te voren, maar zoals nu hadden wij bijvoorbeeld wat gaan we voor thema doen? Dat moet dan op het laatste moment en dat vind ik dan niet fijn, dat wil ik gewoon van te voren klaar hebben. Kijk met plakboeken of contactavonden, ja dat moet je gewoon even doen, dan zit je langer op school. Maar zie je dat als tijdsdruk, ja ik word er niet echt vrolijk van, maar weetje die dingen heb je altijd wel. Maar ja wat is tijdsdruk, ik vind het meevallen, dat heb je niet vaak dat je op het laatst hoort. Dan ligt het vaak aan jezelf als het nog niet af is. Taken of vergaderingen vanuit het team of teamleiders die weet je al op tijd. Je hebt niet vaak dat je op het laatste moment nog iets hoort of nog iets moet doen of zo.

Het lijkt er op, als je zo de verklaringen van de leerkrachten leest, dat het ‘gewoon’ bij hoort. Je hebt soms pieken waarin het erg druk is. Soms zouden toetsen minder strak op elkaar gepland moeten worden. Leerkracht BB geeft aan dat het in groep 8 in januari en februari erg druk is, niet alleen voor haar, maar ook voor de kinderen. Ze laat ook doorschemeren dat dit heel wat aan energie vraagt van beide kanten. Maar ook het niet toekomen aan het geven van de juiste begeleiding aan kinderen, kan zorgen dat je tijdsdruk ervaart. Leerkracht MB 2 geeft aan dat dit o.a. soms kan leiden tot tijdelijke werkuitval. Maar ook de communicatie binnen een school kan zorgen voor veel tijdsdruk. Als er veel informatie op het laatste moment doorgegeven wordt, dan kan soms heel je planning in de war raken. Je merkt dat deze leerkrachten zelf wel hun planning goed op orde hebben en daar niet echt problemen mee hebben. Hierdoor blijven ze de tijdsdruk de baas. Maar zaken die er voor zorgen dat je zelf de planning niet meer in de hand heb, kunnen je problemen geven. Met duidelijke communicatie (Rooij, 2004) zet je de eerste stap om de tijdsdruk acceptabel te houden.



**Ik vind eigenlijk dat ik meer resultaten moet bereiken**

**45,16 % positief – 54,84 % negatief**

Het kan je een hoop werkdruk opleveren als je niet de resultaten bereikt die je wel zou willen bereiken. Dat je die resultaten niet haalt, kan verschillende redenen hebben. Bijvoorbeeld dat je didactisch niet de goede vaardigheden bezit om de kinderen naar het goede niveau te krijgen. Maar het kan ook liggen aan de materialen die je tot je beschikking hebt of de tijd die je hebt van school. En als je resultaten niet goed zijn en je wilt dit gaan aanpakken, dan heb je misschien wel extra tijd nodig die er niet is. In de diepte interviews zeiden de leerkrachten er het volgende over:

* Leerkracht BB: Het is verschillend. Over het algemeen, denk ik wel. Ja, er zijn soms.. per toets dat je van dingen baalt. Ik bedoel, als ze slecht scoren op spelling en je ziet dat het vorig jaar beter was, dan denk je ‘wel verdraait, waar heb ik niet genoeg aan gedaan?’. dus ja, niet dat je altijd 100% tevreden bent over de resultaten, maar als ik denk dat ik ergens echt genoeg aan heb gedaan, dan ben ik ook wel tevreden met het resultaat.
* Leerkracht MB 1: Ja ik ben tevreden over resultaten van mezelf en de leerlingen.
* Leerkracht MB 2: Ja, ja, zeker op.. op.. mijn hart ligt een beetje aan de sociaal-emotionele kant van de zaak, over die resultaten ben ik heel erg tevreden. De didactische-resultaten, gewoon het lesgeven. ja voor wat, voor zoals ik de klas binnen kreeg en wat ik zie wat ik bereikt, dan ben ik tevreden. Ik vind wel dat het beter kan. Maar ik ben tevreden, het is niet zo dat ik zeg ‘ik ben tevreden en ik ben het niet’, ik ben er over tevreden, maar het zegt niet dat ik nog wat actie onderneem om het nog iets beter te krijgen. (...) Ik wil met name bij rekenen veel meer gedifferentieerd werken. Ik denk dat dat kan helpen in de... Ik heb gezien dat de niveauverschillen veel groter zijn dan ik aanvankelijk dacht. En dat ik een hele grote groep gewoon los kan laten en met een veel kleinere groep aan de slag kan. Dat is een hele concrete actie die ik nu na aanleiding van deze toets, om hem volgende week in te zetten. (...) Ja, dat zorgt voor extra tijd. Want je moet er een plan voor schrijven, je moet er een plan voor bedenken, je moet vaak je materiaal wat anders organiseren en dat kost gewoon tijd. Dus dat geeft wat extra tijdsdruk. Met name ook na zo’n toets periode ook vind ik het altijd een beetje vervelend ja. Dat klopt. (...) Ja, weet je, je hebt hem wel. Maar ik bedoel een dag is best heel lang en als je kijkt hoe.. Dat vind ik dan een kwestie van prioriteiten stellen. Dat je ander werk dan wat minder goed doet of laat liggen of wat langer door gaat of wat vroeger op school komt. Ja, ik kan die tijd heus wel vinden, het is even wat meer belasting. Dus je werkt even wat meer uur per dag. Nou ja goed, dat is twee dagen.
* Leerkracht OB: Ja ik heb het idee dat het altijd wel lekker loopt in de klas. Kijk we hebben hier nog geen CITO dus je kan niet zeggen van ik heb concrete cijfers die zeggen het gaat goed, maar ja weet je vaak gaan kinderen toch wel mee naar een andere klas en vanuit groep 2 hoor je ook niet dat kinderen heel erg achter lopen, ja weet je vanuit teamleider zeg maar die kunnen dat misschien ook niet helemaal inschatten, dat mis je dan een beetje. Daar hoor je niet van hoe je het doet zeg maar. Het is dus je eigen inschatting. Volgens mij loopt het allemaal wel, het is geen zooi in de klas en ze doen lekker hun best en gezellig.

Over het algemeen lezen we dat ze wel tevreden zijn met de resultaten die ze behalen. Maar ook de worsteling met de vraag: ‘wanneer is het resultaat goed?’ Dat kan een docent ook erg bezighouden voor, tijdens of na het werk. Zoals leerkracht middenbouw 2 het ook zegt, je gaat een plan opstellen, die moet je bedenken, dan opschrijven, dan uitwerken in de praktijk, dat vraagt aanpassingen, enz. Er komt dus heel wat bij kijken en dat komt meestal naast je gewone taken. Hij zegt ook dat je er vaak wel tijd voor hebt, maar het kost je wel extra energie en ook extra tijd. Met een goede planning houdt je dit goed in de greep. Maar soms gaat het wel ten koste van de kwaliteit van andere zaken. Dat brengt dan ook de vraag met zich mee of je wel de juiste keuzes maakt.

**Mijn privéleven lijdt onder mijn werk**

**51,61 % positief – 48,39 % negatief**

Om de achtergrond van deze vraag helderder te krijgen hebben we in het diepte interview ook de vraag gesteld: ‘Neem je ook veel werk mee naar huis?’ In de diepte interviews zeiden de leerkrachten er het volgende over:

* Leerkracht BB: Niet. Ja, het Bijbelverhaal. Maar goed, als je dat een aantal keer heb gedaan, dan is het niet dat je daar ontzettend lang mee bezig ben. En het is ook nog wel zo dat ik nog wat voor schooltijd doe. Maar correctiewerk en verder voorbereidingswerk doe ik bijna nooit thuis.
* Leerkracht MB 1: Nee ik neem niet veel werk mee naar huis, ik probeer de avonden vrij te houden. Alleen het Bijbelverhaal bereid ik wel ’s avonds voor. Zaterdagmorgen werk ik vaak nog wel enkele uurtjes voor school door rapporten enz. in te voeren.
* Leerkracht MB 2: Niet fysiek, in de zin van dat ik met zakken nakijkwerk naar huis ga. Wel een beetje gewoon mentaal in je hoofd. Ik merk wel dat ik redelijk vaak zit te denken, dan gaat het met name om sociaal-emotionele problematiek, ‘hoe kan ik die gozer of dat meisje gewoon beter begeleiden?’. Dat valt mij op als ik donderdag thuis ben, dan ben ik eigenlijk een huisman, mijn vrouw werkt dan, een paar dagen. En dat ik toch regelmatig denk ‘oké, als ik nou op school kom, moet ik toch maar dat in dat plan zetten’, dus ik neem het wel een beetje mee naar huis. Maar.. dus geen nakijkwerk. Het is puur denkwerk.
* Leerkracht OB: Valt laatste tijd mee, ik ben meer van het thuis afmaken, daar heb je rust dan dat je het hier op school afmaakt. Maar goed voor je hier weg bent, is het vaak al 5 uur, plakboeken, CITO neem ik mee naar huis. Als duo voor de klas staat de volgende dag wel alles afronden.

Je merkt aan de antwoorden dat je niet heel makkelijk zegt dat je alles op school laat, de deur achter je dicht doet en de volgende dag het wel ziet. Vaak denk je nog na over je werk. Toch lees je dat ze proberen de hoeveelheid werk dat ze mee naar huis nemen echt minimaal te houden. Ze maken liever lange dagen en zijn dan helemaal klaar, dan dat ze het thuis allemaal moeten doen. Al vindt leerkracht OB het wel fijn om thuis in alle rust je werk af te maken. Dat is duidelijk haar keuze omdat zij dat fijner vind. Maar verder merk je dat ze allemaal wel proberen de avonden zoveel mogelijk vrij te houden van schoolwerk, om die ter ontspanning in te vullen. Het is goed dat men daar naar streeft. Je zult altijd periodes hebben waarin het even niet anders is, maar ontspanning geeft je energie om weer verder te gaan. Het is goed dat een leerkracht gaat voor de kwaliteit en aan zijn/haar werk echt aandacht wil besteden.

**In de praktijk bleek dat mijn (theoretische) opleiding niet aansloot op mijn praktijk**

**48,38 % positief – 51,61 % negatief**

Als je start met je werk, dan is het fijn als dat wat je geleerd uit de theorie in de praktijk terug te vinden is. Maar het kan ook zijn dat je tegen dingen aanloopt waar je nog nooit over gehoord heb. Dat kan voor een hoop stress en druk zorgen. In de diepte interviews zeiden de leerkrachten er het volgende over:

* Leerkracht BB: Ik denk dat je genoeg theorie opzich gehad heb, met name inhoudelijk over gedragsproblemen. En zulk soort dingen. Ik miste alleen de koppeling naar bepaalde praktische dingen, bijvoorbeeld het omgaan met een leerlingvolgsysteem. Dat is iets wat helemaal niet in ons pabo-opleiding naar voren kwam. En vervolgens sta je een week voor je lio en dan denk je ‘o help, hulpplannen, parnassys, cijfers, digitale rapporten’ dat administratieve gedeelte dat is wel heel minimaal. En het werken met methodes had meer naar voren moeten komen. Want de praktijk leert gewoon, ook al zeggen ze van de pabo heel erg van je bent geen methodeslaaf, we zijn het voor een groot deel wel. Je moet gewoon die methodes uitwerken, hoe doe je 7,5 uur taal in een week? Plan het maar in, doe het maar eens effectief. Dus opzich heb je inhoudelijk qua kennis denk ik dat je voor een groot deel wel genoeg gehad heb, (...) dus soms iets meer realistisch praktijk gericht. (...) Dat viel bij mee. Maar ik denk dat ik in mijn lio ook een ideale situatie had. Dat was een vrij rustige groep 6 van 18 leerlingen. Ik moest het wel helemaal zelfstandig doen, maar ik kan nou niet zo zeggen dat dat mij zo heel veel stress gaf. En omdat ik dat half jaar gehad had, kon ik daarna wel een drukke groep 7 handelen. Ik denk dat dat komt door dat ik er rustig ben ingelopen. Als ik dat niet had gehad, dan had het wel meer, als ik bijvoorbeeld een klas van 28 of 29 groep 8 leerlingen had gehad, dat die eerste periode, die eerste lio, start, dan had het verkeerd gegaan. Er zit wel een zeker risico aan vast.
* Leerkracht MB 1: Nee, de opleiding is niet aansluitend bij de praktijk, de pabo biedt leuke ideeën maar de praktijk is weerbarstiger. Pas in de LIO kwam ik echt in het onderwijs. Daarom heb ik ervoor gekozen om een opleiding als schoolopleider te gaan doen. Schoolopleiders staan in de praktijk en kunnen een link leggen tussen de praktijk en theorie. Beter als leerkrachten van de pabo die geen 5 dagen lesgeven.
* Leerkracht MB 2: Ja, ik vind die aansluiting aan de ene kant redelijk, gewoon de theoretische die heb je helemaal prima. Maar heel veel praktische dingen die wist ik gewoon niet. Handelingsplannen, de administratie, het vastleggen, enz. Dat vond ik niet optimaal, daar had ik echt wel een begeleider hier voor op school nodig om mij dat nog even aan te wijzen hoe het allemaal werkt. Dus, gewoon didactisch had ik niet het idee dat ik niet wist wat ik moest doen, maar het was meer echt de dingen er om heen. Met name op het gebied van hulp en zorg. Daar vond ik de aansluiting niet echt prima. (...) Ja, ik kreeg hier toen gelijk een mentor. En dat was iemand die je helemaal wegwijs maakte hier en ik kon er ook alles aanvragen. Opzich is dat niet een probleem geweest. Maar ik zou me kunnen voorstellen als je dat hier niet zou hebben, dat je echt even denkt... dat je het gewoon vergeet. Dat je weet dat het bestaat überhaupt. Ik denk dat je in de praktijk toch het meeste leert. Je hebt natuurlijk je lio ook wel, ik weet niet meer precies of ik het nou in de lio heb geleerd al die dingen of dat je dat echt in je eerste jaar, dat weet ik niet.. Maar echt op de opleiding heb ik dat niet zo meegekregen.
* Leerkracht OB: Jawel, wel al weer een tijdje geleden, maar ik miste wel een beetje de begeleiding, de stages als het wel of niet loopt wordt vanuit de pabo niet zoveel aan gedaan, vond ik. Je hebt wel de gesprekken met de begeleider bijvoorbeeld. Vooral de eerste stageweek vond ik het erg spannend dat je het zelf moet uitzoeken. De opleiding vond ik wel erg kleuter gericht. Maar dat kwam omdat ik onderbouw had gekozen, maar daar hoort 3 en 4 ook bij. Nu heb ik kleuters dus dan is het geen probleem. Wat ik ook mistte was de koppeling theorie, praktijk dit had ook beter gekund.

Ze zeggen alle vier dat de theorie die ze gehad hebben, wel redelijk terug kwam in de praktijk. Maar toch vinden ze alle vier dat de opleiding studenten op sommige zaken beter had moeten voorbereiden. De link van theorie en praktijk is soms ver te zoeken. De simpele praktische dingen, zoals de administratie en de methodes vind men onderbelicht binnen de opleiding. Men heeft prachtige idealen, maar in de praktijk komt er weinig van. Zeker voor startende leerkrachten kan dit problemen opleveren. Want het is een essentieel onderdeel van je baan. Leerkracht BB zegt ook dat zij het misschien niet had gehaald als ze niet een rustige klas had in haar Lio-stage. Ze ziet het ook zeker als een risico. Doordat je hier op school een mentor krijgt en die coacht je, zo vangt deze school dit goed op. Een goede start is het halve werk. Dat dingen nieuw zijn, dat is niet erg. Maar als het om zulke grote dingen gaat, dan is het wel zorgelijk. Voor de school is het dan ook zaak om hier scherp op te letten. Dit is ook één van de redenen dat startende leerkrachten last hebben van een hogere werkdruk.

****

**Onderwijsondersteunend personeel helpt de werkdruk voor leerkrachten te verminderen**

**51,62 % positief – 48,38 % negatief**

Zoals in hoofdstuk drie van onze scriptie vermeld staat, heeft de overheid zo’n 20 jaar geleden besloten om als onderzoek te kijken of het helpt als je onderwijsondersteunend personeel inzet binnen de school om de werkdruk te verminderen. In de diepte interviews zeiden de leerkrachten er het volgende over:

* Leerkracht BB: Ik denk dat IB en RT dat kan gewoon niet weg. Nee, je hebt toch te maken met je leerlingen moet doorverwijzen, of een rugzak. Dat kun je zelf als leerkracht bijna niet doen, omdat dat altijd uitgebreide toetsing inhoud en dat je dat moet waarborgen dat dat gebeurd is. En wij kunnen dat niet als leerkrachten zelf. Misschien dat bijvoorbeeld managementassistent wel minder zou kunnen. Ik heb niet altijd het idee dat dat nou zoveel toegevoegde waarde heeft. Echt voor het concreet functioneren.
* Leerkracht MB 1: Ligt eraan hoe ze ingezet worden, structureel kan het helpen, als ze niet structureel dat maakt het weinig uit. Onderwijs ondersteunend personeel helpt niet altijd om werkdruk te verminderen.
* Leerkracht MB 2: Ja, ja, zeker. Met name RT’ers die nemen de werkdruk.. die helpen dat te verminderen. Omdat je gezamenlijk voor het plan en voor de uitvoering verantwoordelijk ben. Dat, alleen al het gedeelde verantwoordelijkheid, dat geeft al een bepaald.. Ook al doe je zelf nog steeds alles, het geeft al een prettig.. een gevoel van lucht. Ik denk ook dat, dat is minder ondersteunend.. Maar ook je teamleider kan ook je werkdruk echt verminderen. Dat doen ze volgens mij ook wel. De IB’er doet het door gesprekken samen te doen of dat zij de notulen schrijft. Dat ontlast allemaal. De conciërge ik heb er een hoge indruk van.. dat verbaast je. Ik denk zeker wel dat zij heel effectief zijn voor de leerkrachten om hen te ondersteunen. Ze doen hun werk goed denk ik.
* Leerkracht OB: Weet je, dat is ook de laatste jaren meer in de klas komen te liggen, van voor dat een kind geholpen wordt door een IRT-er bijvoorbeeld, moet je toch eerst in de klas veel gaan oefenen. In de klas met een hulpplan gaan werken, hulpplannen moeten we tegenwoordig zelf maken, was eerst ook nog niet. Merk je ook van der komt steeds meer in de klas te liggen. En in groep 1 werk je nog eigenlijk heel weinig met IRT. Dus je hebt toch het idee dat je het zelf moet doen. kijk natuurlijk wel steeds de gesprekken met de IB-er, als er een kind is wat echt zwak is, overleg je dat wel steeds met haar of zij heeft een gesprek met ouders erbij. Ja wordt toch meer in de klas neergelegd, opzich heb ik wel het idee van he, ze denken echt wel goed met je mee, dus in die zin ondersteunen ze je echt wel, maar het uitvoeren ervan moet je toch meer zelf doen. Kijk en ook als je een hulpplan maakt of een evaluatie dan laat je het toch wel even lezen door de IB-er, dat ze wel op de hoogte zijn en als er iets niet klopt of niet goed is dan hoor het wel, maar ja je moet het toch wel iets meer zelf gaan doen. Dus in die zin heb ik zoiets van het zou wel fijn zijn als je iets meer ondersteund werd, en wij hebben nu een meisje wat zwak is, en die heeft gewoon IRT nodig maar zolang zij geen rugzak heeft krijg je dat niet. Dus dat moet je zelf zien uit te zingen.

De meningen zijn hier ook sterk verdeeld. Hun hulp wordt wel zeker op prijs gesteld, maar niet overal verminderen ze de werkdruk. Als ze niet structureel ingezet worden, dan zal het uitleggen van opdrachten enz. ook voorbereiding en tijd vragen. Maar ook voordat die hulp ingeschakeld wordt, vraagt het vaak veel van een leerkracht in de klas. Dat lees je vooral terug bij leerkracht OB. Zij merkt de laatste jaren dat er meer werk bij komt voordat een kind hulp krijgt. Dan zorgt het niet voor werkdruk vermindering, maar zou het eerder toenemen.

**Ik heb vaste werkoverleg momenten met mijn leidinggevende**

**44,83 % positief – 55,18 % negatief**

Tijdens de diepte interviews zijn wij vergeten om hier vragen over te stellen. We hebben wel vragen gesteld over de bereikbaarheid van de leidinggevende, maar niet over vaste werkoverleg momenten. Wel zien we dat verder in de enquête, dat 83 % positief is het aantal overlegmomenten. Zij vinden dat genoeg. Zouden we nog meer interviews afnemen, dan zouden we hier wel verder onderzoek naar willen doen.

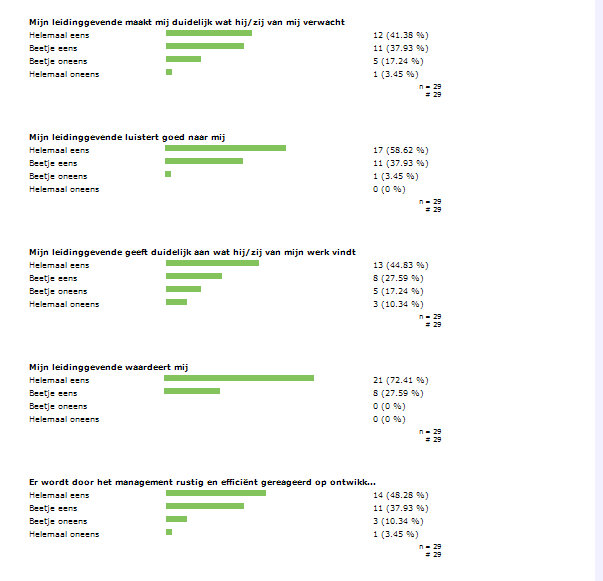
**Mijn leidinggevende maakt duidelijk wat hij/zij van mij verwacht**

**79.31 % positief – 20,69 % negatief**

Op deze vraag is nog net de normering die wij gesteld hebben nog net van toepassing. Bij 1/5 van het team is het toch niet helemaal duidelijk wat de leidinggevende van hem of haar verwacht. Als die duidelijkheid er niet is, kan dat voor een leerkracht niet prettig werken. In de diepte interviews zeiden de leerkrachten er het volgende over:

* Leerkracht BB: Ja, dat is wel duidelijk. (...) Als je iemand kent, dan weet je best of dat als jij gewoon je ding doet en dat het gewoon goed is. Als er meer van je wordt verwacht, dan weet ik dat hij bijdehand genoeg is om langs te komen. Dan komt dat vanzelf.
* Leerkracht MB 1: Ja, open gesprekken, POP gesprekken, functioneringsgesprekken en veel staat op papier geschreven enz. Ik ben hier positief over.
* Leerkracht MB 2: Ja, dat heb ik echt helder. Nou geeft zij dat ook heel duidelijk aan. Dat is heel prettig. Zij is dan nieuw hier, maar.. twee jaar nu. Maar ze geeft het super helder aan. Ook zo’n nieuwe methode, ze zegt gewoon van ‘dit is het invoer traject, deze steun krijg je er voor, deze bijeenkomst heb ik voor jullie georganiseerd, dit moet gebeuren’. Ja, ook met formulieren ofzo, wat je moet invullen. Ik heb dat echt wel helder. Ook hoe je je lessen voorbereid.. Ze komt ook gewoon observeren drie keer per jaar. En dan praat je daar dus over van ‘doe jij nou wat wij verwachten?’. Ja, dat heb ik heel erg helder. Dat geeft trouwens wel echt rust hoor. Dat je gewoon weet ‘dit moet ik doen en als ik dat doe, dan is het goed’. Daarom denk ik ook dat ik vrij makkelijk kon zeggen net van ‘ja ik denk dat ik wel doe wat er van mij verwacht wordt’.
* Leerkracht OB: Je weet wel een beetje hoe ze over je denken en komen bij je kijken. Maar wat ze echt verwachten, dat mis je een beetje. POP gesprekken geef je meer zelf aan wat je wilt leren en waar je aan wil werken, proberen wel een tip te geven maar dan is het nog vaak iets waar je zelf mee komt, dus in die zin verwacht je wel iets meer van ze. Maar weet je het is misschien lastig om dat echt goed te kunnen zien, dan moeten ze meer in de klassen kijken maar daar hebben ze ook geen tijd voor. En aan de andere kant denk ik, daar zit je ook zelf niet op te wachten om steeds iemand in de klas te hebben die even komt kijken, maar soms denk je wel van het zou wel fijn zijn, dan kunnen ze denk ik beter advies geven. Je werkt nu al 8 jaar, je doet het allemaal op je eigen manier en het gaat altijd prima, maar ja er zullen ook wel dingen insluipen die je zelf niet meer in de gaten hebt, en dat hoor je niet meer, in de stages krijg je natuurlijk steeds beoordelingen en word ernaar gekeken, en nu denk je van het zal wel!

Drie van de vier vinden dat het duidelijk is wat hun leidinggevende van hen verwacht. Je merkt dat die drie ook goede contacten met hun teamleider hebben en daar ook goed mee communiceren. Leerkracht OB geeft aan dat het bij haar niet helemaal duidelijk is wat men nou precies van haar verwacht. Ze vindt het ook lastig, omdat je als leerkracht ook niet altijd iemand bij je wilt hebben die je op de vingers kijkt en commentaar geeft hoe je het moet doen. Een leidinggevende laat als het goed is weten wat er van jou verwacht wordt. Met die leidinggevende maak je zelf ook afspraken en daar kan de leidinggevende dan ook op terug komen. Maar als leerkracht heb je zelf wel een grote verantwoordelijkheid over het werk dat je doet. Maar duidelijkheid en goede informatie vanaf de leidinggevende is wel belangrijk. (Rooij, 2004) Een ‘overkill’ of een tekort aan informatie kan verlammend werken. De leerkracht en teamleider zullen dit tijdens gesprekken ook goed moeten afspreken en kijken hoe ze er beide voor kunnen zorgen dat dit van beide kanten goed verloopt.



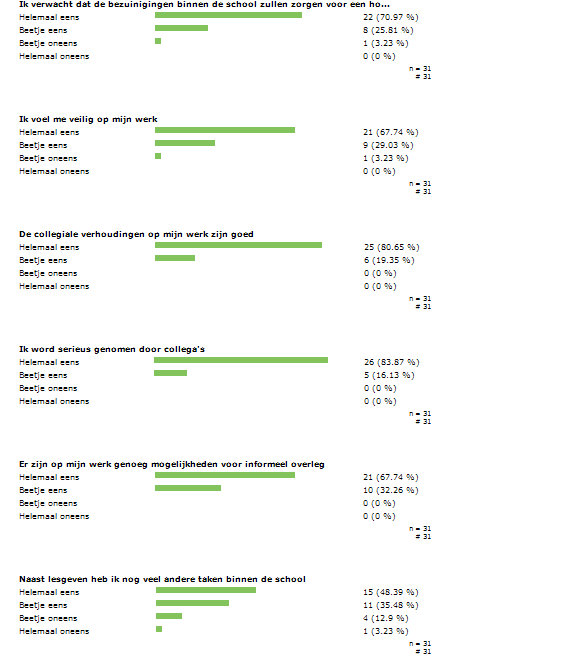
**Mijn leidinggevende geeft duidelijk aan wat hij/zij van mijn werk vindt**

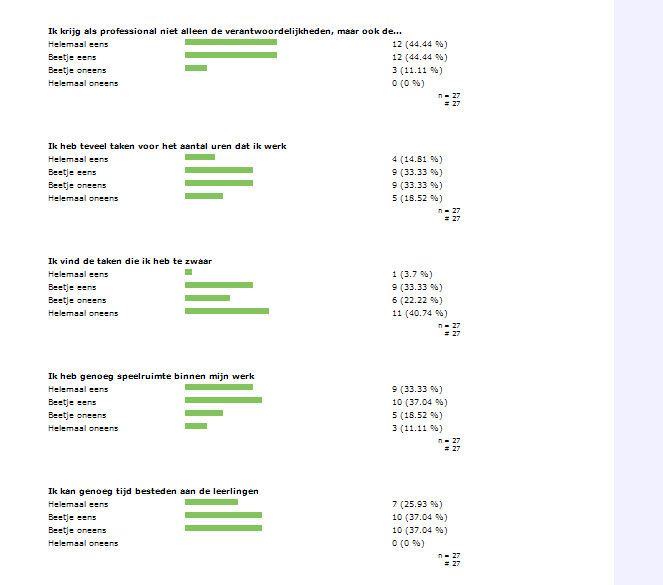
**72,42 % positief – 27,58 % negatief**

Als je weet dat je op de goede weg zit, geeft je dat als leerkracht een stukje rust. Als je in die onzekerheid zit, dan werk je niet lekker. In de diepte interviews zeiden de leerkrachten er het volgende over:

* Leerkracht BB: Als je iemand kent, dan weet je best of dat als jij gewoon je ding doet en dat het gewoon goed is. Als er meer van je wordt verwacht, dan weet ik dat hij bijdehand genoeg is om langs te komen. Dan komt dat vanzelf.
* Leerkracht MB 1: Ja, open gesprekken, POP gesprekken, functioneringsgesprekken en veel staat op papier geschreven enz. Ik ben hier positief over.
* Leerkracht MB 2: Ja, dat heb ik heel erg helder. Dat geeft trouwens wel echt rust hoor. Dat je gewoon weet ‘dit moet ik doen en als ik dat doe, dan is het goed’. Daarom denk ik ook dat ik vrij makkelijk kon zeggen net van ‘ja ik denk dat ik wel doe wat er van mij verwacht wordt’.
* Leerkracht OB: Maar weet je het is misschien lastig om dat echt goed te kunnen zien, dan moeten ze meer in de klassen kijken maar daar hebben ze ook geen tijd voor. En aan de andere kant denk ik, daar zit je ook zelf niet op te wachten om steeds iemand in de klas te hebben die even komt kijken, maar soms denk je wel van het zou wel fijn zijn, dan kunnen ze denk ik beter advies geven. Je werkt nu al 8 jaar, je doet het allemaal op je eigen manier en het gaat altijd prima, maar ja er zullen ook wel dingen insluipen die je zelf niet meer in de gaten hebt, en dat hoor je niet meer, in de stages krijg je natuurlijk steeds beoordelingen en word ernaar gekeken, en nu denk je van het zal wel!

Bij leerkracht BB is het duidelijk wat haar teamleider van haar werk vindt en zij gaat er ook vanuit dat als het niet goed is, dat ze het dan ook hoort van hem. Ook leerkracht MB 2 vertelt dat hij duidelijk weet wat van hem verwacht wordt en als hij het dan zo doet, dan is het goed. Het is belangrijk dat die duidelijkheid er bij leerkrachten is. Want zonder die duidelijkheid kan het zijn dat je met een knagende onzekerheid werkt. Dat kan op lange termijn behoorlijk frustreren.

****

****

**Ik heb teveel taken voor het aantal uren dat ik werk**

**48,14 % positief – 51,85 % negatief**

Deze vraag is lastig, omdat moeilijk is te omschrijven wat nou precies ‘teveel’ is. Ook is voor een aantal taken niet precies op te stellen hoeveel uren er bij passen. En de één doet het in dat aantal uur en een ander heeft er meer uur voor nodig. In de diepte interviews zeiden de leerkrachten er het volgende over:

* Leerkracht BB: Nee, opzich is het niet zo dat ik daar slapeloze nachten van krijg. Soms is het wel zo, dat je je afvraagt, wordt het allemaal eerlijk verdeeld of komt er wel veel bij parttimers terecht. Ergens logisch dat het vanzelf gebeurt, want het is heel makkelijk een aanspreekfiguur die er altijd is. Maar soms krijg je wel die indruk.
* Leerkracht MB 1: Wel taken, vooral begeleiding voor mijn opleiding, heb ook nog kleine taken zoals de personeelsruimte opruimen. Binnenkort komen er weer nieuwe taken zoals een creatieve middag enz. Er zijn dus wel behoorlijk wat taken!
* Leerkracht MB 2: Nou, eigenlijk niet meer. Ik heb dat wel vier jaar gehad (….) Toen heb ik op de IB meegewerkt en later nog hoogbegaafdheid gedaan. En dat vond ik dus heel zwaar te combineren. Toen heb ik vanaf dit jaar gezegd ‘nou ik daar graag per dit jaar mee stoppen’ en dat kon. Dus nu heb ik er eigenlijk geen grote taken meer bij. Ik ben dan wel coördinator van groep 4, dus de jaar coördinator. Verder zit ik niet meer in de commissie nu. Ja goed, de kleine huishoudelijke taken zoals de keuken en zo, maar ik heb geen grote taken er bij. Dat vind ik heerlijk.
* Leerkracht OB: (..) Maar opzich, nee heb ik niet het idee dat het echt teveel is ofzo. Het wordt wel meer, dat merk ik wel, je merkt dat ze meer en meer taken naar personeel toeschuiven. En dan denk ik, ja je zit wel een beetje aan de max met taken.

De taken zijn op de Johannes Calvijnschool zijn verdeeld door een takenverdeling met punten. Men probeert de punten eerlijk te verdelen over de leerkrachten. Alle vier de leerkrachten vinden nu hun takenpakket nu nog niet te teveel, maar men ziet wel steeds meer taken op hun afkomen. Zeker de fulltimers zien dat zij meer taken krijgen, ook omdat zij er de hele week zijn. Dat is wel logisch, maar dat kan er wel voor zorgen dat het teveel wordt. Het is aan de school om te kijken of de taken evenredig verdeeld worden en aan de leerkrachten wat ze aan kunnen. Leerkracht MB 2 heeft aangegeven dat hij het niet meer vol kon houden in dit aantal uren. Daar is naar geluisterd en men gaat daar ook professioneel mee om.

**Ik vind de taken die ik heb te zwaar**

**37,03 % positief – 62,69 % negatief**

‘Wanneer is iets te zwaar?’ dat is natuurlijk ook weer een individueel begrip. Dat is afhankelijk van de draagkracht van de leerkracht. (Rooij, 2004) In de diepte interviews zeiden de leerkrachten er het volgende over:

* Leerkracht BB: Nee, opzich is het niet zo dat ik daar slapeloze nachten van krijg. Soms is het wel zo, dat je je afvraagt, wordt het allemaal eerlijk verdeeld of komt er wel veel bij parttimers terecht. Ergens logisch dat het vanzelf gebeurt, want het is heel makkelijk een aanspreekfiguur die er altijd is. Maar soms krijg je wel die indruk.
* Leerkracht MB 1: Als de taken goed verspreid zijn kan het wel. Maar als de taken tegelijkertijd komen is het wel zwaar. Taken horen erbij en als we allemaal de schouders eronder zetten moet het goed komen.
* Leerkracht MB 2: (….) Ja, ik vond dat heel zwaar, (…) ik vind het zo wie zo al heel lastig om op twee terreinen tegelijkertijd te spelen.
* Leerkracht OB: Het gaat wel, alleen soms kun je het niet helemaal gelijk over het jaar verdelen. En dan heb je echt zo’n periode waarin het heel druk is en dan heb je allemaal vergaderingen over het auditten bijvoorbeeld, maar ook PRAVO speelt nu ook net, dus heb je alles bij elkaar, maar opzich, nee heb ik niet het idee dat het echt teveel is ofzo.

Ze geven aan dat het soms best zwaar is. Dat zijn dan vooral bepaalde periodes waarin veel taken zijn. Maar ze zijn er zelf wel mee bezig en geven zelf ook aan wanneer het niet meer te doen is. Dat heeft leerkracht MB 2 bijvoorbeeld aangegeven en heeft nu een taak minder. School moet hier goed naar kijken wat een leerkracht aan kan naast het lesgeven. Als men mensen wegbezuinigt en de taken moeten verdeeld worden, dan kan je als school niet veel anders. Maar ook daar zit wel een limiet aan, want de draagkracht van een leerkracht is niet oneindig. Een open communicatie is daarom heel belangrijk en kan helpen om er voor te zorgen dat dit niet uit de hand loopt.

**Ik heb genoeg speelruimte binnen mijn werk**

**70,37 % positief – 29,63 % negatief**

Wij hebben tijdens de interviews gevraagd naar de ontplooiingsmogelijkheden van de leerkrachten. In de diepte interviews zeiden de leerkrachten er het volgende over:

* Leerkracht BB: Nou ja, op het moment is er geen geld voor opleidingen of iets dergelijks binnen de school, er zijn natuurlijk bezuinigingen. En dat vind ik wel jammer. Ik heb de gymopleiding gedaan, ik mocht geen gym geven toen ik van de pabo kwam en ik heb het daarna dus nog gedaan en dat heeft de school toen betaald. Dus in die zin heb ik dus wel een ontwikkeling gedaan. Als ik nu zou zeggen ‘joh, ik wil die of die studie gaan doen’, vorig jaar kreeg ik toen te horen dat kan gewoon niet. En dat vind ik wel jammer. Ik begrijp het, maar het is wel jammer.
* Leerkracht MB 1: Tot nu niet echt maar volgende maand krijg ik een lio en dan kan ik meer tijd besteden aan mijn eigen ontplooiing. Dat is lastig door bezuinigingen. Geen doen om het alleen in de avonduren te doen. ADV dagen gebruiken voor bijkomen, geen studielasten op die dag.
* Leerkracht MB 2: Ja, dat denk ik wel. Nou dat vind eigenlijk wel een beetje moeilijk. Want mijn hart ligt toch op het gebied van de leerlingenzorg. En daar zou ik best nog wel graag in verder willen, dat weet de school goed. Ik heb er dus ook vier jaar in gewerkt en daar waren we ook allemaal tevreden over. Maar vanwege wat ik net schetst die problematiek (...) kan ik gewoon niet op deze school verder daarmee. Dat ervaar ik wel als vervelend. Dus misschien eigenlijk niet. (...) Opzich denkt de school wel erg mee met studie bijvoorbeeld. Ik heb vorig jaar een studie gedaan dan en dat was met name vanuit mijn teamleider, die zei toen der tijd ‘misschien moet je dat gaan doen’. Dus ze stimuleren wel.
* Leerkracht OB: Ja, maar we missen de tijd. Ja, nee opzich daarin werken ze wel mee, je merkt wel een beetje, nu zijn ze natuurlijk ook een beetje met bezuinigingen enzo aan de gang en dan merk je wel, er wordt wat meer van je gevraagd in je vrije tijd. Maar opzich willen ze daarin wel meewerken, het is niet zo dat ze daar echt zelf meekomen je moet dat dan wel zelf aangeven van: ik wil dit of ik wil dat, maar ze stimuleren dat wel. Maar kijk je moet het dan in je vrije tijd gaan doen en dat is natuurlijk ook de keus, wil je dat zelf. Kijk ik heb een eigen privé leven en kinderen dus dan heb je zoiets van laat maar, je doet je gewoon je werk en prima. Maar een ander die zou het wel doen maar dan moet je het echt in je vrije tijd doen.

Je leest uit de verklaringen van de leerkrachten dat vooral de bezuinigingen hierin een rol spelen. De school heeft nu minder geld te besteden en dan wordt het ook lastig om zelf scholing te doen. De school moet keuzes maken, waar gaan we het eerste in snijden. Het is logisch dat je dan minder aan scholing doet. Maar op lange termijn kan dit wel ten koste gaan van de kwaliteit. Daarom moet een school dit wel goed afwegen en een goede visie voor de langere termijn maken

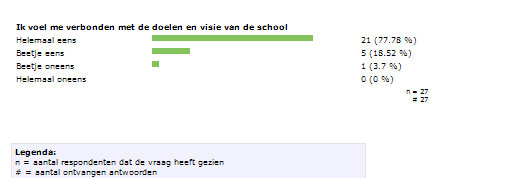
**Ik kan genoeg tijd besteden aan de leerlingen**

**62,97 % positief – 37,04 % negatief**

Het kan zijn dat door alle taken die je hebt, je niet meer toekomt aan je leerlingen. In de diepte interviews zeiden de leerkrachten er het volgende over:

* Leerkracht BB: Ja, vaak heb je het gevoel dat dat niet helemaal klopt. Ik zeg niet helemaal niet. Soms heb je wel het idee, je bent zoveel bezig met registreren en andere dingen, dat je denk ‘oké, echt nu ook de kinderen’. Maar dat is afhankelijk ook van de grote van je klas. Ik heb wel eens een jaar gehad dat ik er 22 had, dan is dat beter realiseerbaar dan als je er 29 heb. Plus alles er bij. Maar goed, je taken ernaast blijven het zelfde en je klas is per jaar dus verschillend. Het is niet zo dat ik continu het idee heb ‘o, ik kom helemaal niet aan m’n leerlingen toe’.
* Leerkracht MB 1: Ja, ik besteed genoeg tijd aan leerlingen daar ligt mijn prioriteit. Daar maak ik tijd voor, in individuele leerlingen zou ik nog wel meer tijd aan willen geven maar dat is lastig.
* Leerkracht MB 2: Dat is wel een goeie. Ik denk het wel, ik denk het wel. Alleen wat is dan genoeg? Kijk, formeel zal het genoeg zijn, maar ik weet ook ‘als je meer tijd zou hebben, zou je ook meer bereiken’. Dat ligt.. de school heeft zelfs een grens, dat heeft dat ook wel beschreven. Dat je bepaalde hulp kan bieden tot op zekere hoogte, zeg maar. Met name met kinderen met dyslexie denk ik of kinderen met autisme of ADHD. Om die te begeleiden, als je daar heel veel tijd voor zou hebben, dat je bijwijzen van spreken een halve dag één op één met hun zou kunnen zitten, dan zou dat wel werken. Maar ik denk dat in de huidige groep die ik nu heb, dat ik ruimvoldoende tijd heb om ze te geven wat in deze school nodig is. Ik denk dat het kan.
* Leerkracht OB: Lastig, weet je de klassen worden groter, hier gaat het nu nog wel, ja we hadden 21 kinderen en dat zijn er nu 24 geworden, maar je merkt gewoon de klassen worden steeds groter en dan redt je het gewoon niet meer. Er is nu bijvoorbeeld 1 meisje in de klas waarvan je denkt, ja die zou eigenlijk meer aandacht moeten hebben, maar dat redt je bijna niet. Andere kinderen vragen net zo goed aandacht, die roepen ook juf of wat dan ook en dan heb je gewoon geen tijd om haar echt te helpen, bij de werkles of zo zou je eigenlijk 1 op 1 haar moeten helpen maar dat red je niet. Dus dat merk je wel, dat wordt de toekomst natuurlijk dat klassen groter worden en dan merk je gewoon dan redt je het gewoon niet meer om kinderen optimaal te helpen.

Vooral aandacht aan het individuele kind schiet er nog wel eens bij in. Maar ze proberen, ondanks dat ze het wel erg druk hebben, er wel voor de klas te zijn, daar ligt hun prioriteit. Dat is ook de hoofdtaak van een leerkracht. Als ze daar niet meer aan toekomen, dan klopt er iets niet in de taakverdeling. Een leerkracht hoort er te zijn voor zijn of haar leerlingen, daar ben je ook voor opgeleid. Het kan dan ook niet zo zijn dat de taken zoveel worden, dat een leerkracht niet meer toekomt aan de kinderen.



Hoofdstuk 5. Conclusies, aanbevelingen en discussie

Vraag 6. Wat kan de directie doen voor een acceptabele werkdruk?

Om op de Johannes Calvijn school de werkdruk acceptabel te houden is het belangrijk dat de directie kijkt naar de verbeterpunten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Er gaan een heleboel punten gewoon goed die moet de directie vooral zou houden en stimuleren, zoals de veiligheid, de verbondenheid met de school en collegialiteit onder het personeel.

In het vorige hoofdstuk hebben we de punten besproken die met een lage score uit de enquête kwamen. We hebben naar een bredere context gezocht bij deze punten door een aantal diepte interviews te houden. Zo hebben wij meer informatie rond deze knelpunten gekregen en kunnen wij een beter advies opstellen, want deze punten vragen om aandacht van het managementteam. Hieronder willen wij deze knelpunten één voor één noemen met de mogelijkheden om als management er iets aan te kunnen doen.

*Taakverdeling en het taakbeleid*

Bij dit aspect zijn er door de enquête en de diepte interviews verschillende zaken naar voren gekomen. Het gaat om de volgende zaken:

* 47% van de leerkrachten geeft aan dat het aantal taken te veel is voor het aantal uur dat ze werken.
* 41% van de leerkrachten geeft aan dat ze taken doen die andere gemakkelijk laten vallen.
* 37% van de leerkrachten geeft aan dat de taken die ze hebben te zwaar zijn.

Dit zijn relatief grote percentages en wij denken dan ook dat het managementteam hier iets mee kan doen. In de interviews gaven de leerkrachten aan dat het wel duidelijk is hoe het systeem werkt waarmee ze de taken verdelen. Dat is een plus voor het managementteam, want het begint met duidelijkheid. Uit de enquête blijkt dat 47% van de leerkrachten vindt dat het aantal taken te veel is voor het aantal uur dat ze werken. Dat is erg veel. Uit de interviews bleek dat het bij deze leerkrachten vooral ging om grote piekmomenten in het jaar waarin veel taken op een grote hoop zaten.

Concreet kan het managementteam het volgende doen:

* Een inventarisatie houden om te kijken om welke taken er structureel meer tijd vragen in de praktijk.
* In een vergadering bespreken hoeveel belasting (bijv. aantal uren) een leerkracht naast het lesgeven kan hebben. Stel gezamenlijk richtlijnen vast waarin ook gekeken wordt naar het aantal dagen dat je werkt.
* Kijken welke taken periode gebonden zijn en welke taken vrijer ingedeeld kunnen worden.
* Met deze informatie de bestaande takenverdeling aanpassen of een nieuwe maken. Het is dan verstandig om het jaaroverzicht er naast te leggen en te kijken welke periodes al druk zijn van zichzelf en zo proberen de taken meer evenredig uit te smeren over het gehele jaar.

Om leerkrachten achter een plan van het managementteam te krijgen, is het van belang dat ze er in ieder geval een rol in krijgen om mee te denken. Een goede communicatie op dit gebied is van belang. Uit één van de interviews bleek dat er geluisterd wordt naar de wensen van een leerkracht. Deze gaf aan dat de taak die hij had te zwaar was en wilde of meer uren daarvoor of de taak niet meer. Uit het vervolg van dit verhaal blijkt dat het managementteam hier goed heeft gehandeld ten aanzien van de betreffende leerkracht. De communicatie is dus mogelijk, maar een leerkracht komt er vaak zelf niet snel mee. Vooral als het gaat om taken die andere laten liggen. Het blijkt dat toch een heel groot deel van het team de taken dan oppakt zonder er problemen van te maken. Uit de interviews blijkt dat het vooral gaat om kleine taken die niet in het takenbeleid zitten.

Concreet kan het managementteam het volgende doen:

* Een inventarisatieronde houden en kijken welke taken nog niet opgenomen zijn in de taakverdeling. Maak hier een jaarlijks terugkomende inventarisatie van door het op te nemen in het taakbeleid.
* Wees duidelijk in de communicatie rond het gehele taakbeleid en de verdeling van taken.
* Zorg dat het personeel mogelijkheden heeft om mee te denken in de taakverdeling.
* Evalueer halverwege en aan het eind van een jaar over hoe het gaat met ieders takenpakket.

Het blijkt ook dat een kleine 40% van de leerkrachten hun takenpakket te zwaar vinden. Dit kan verschillende oorzaken hebben. In hoofdstuk 2 heeft u er een heel aantal gelezen en de eventuele gevolgen ervan. Het is van belang om er achter te komen wat de reden is waarom het te zwaar is. In de interviews zien we alleen terug dat men het soms te zwaar vindt op bepaalde momenten in een jaar. Maar andere oorzaken kunnen bijvoorbeeld de leeftijd of het aantal jaren werkervaring jaren zijn.

Concreet kan het managementteam het volgende doen:

* Een inventarisatie houden om de redenen van het te zwaar vinden van de taken boven tafel te krijgen.
* In overleg met de leerkrachten kijken hoe men deze oorzaken kan aanpakken.
* De taken evenredig verspreiden over het jaar en drukke periodes proberen te ontzien van veel taken.
* In het takenbeleid opnemen hoe men omgaat met leeftijd en het aantal jaren werkervaring bij het verdelen van de taken.

In de diepte interviews kwamen er een aantal vragen rond de verdeling van de taken tussen fulltimers en parttimers naar voren. Vooral de leerkrachten die vijf of vier dagen werken in de week hebben het gevoel dat hun belasting naar verhouding veel zwaarder is. Ze begrijpen wel dat zij meer taken krijgen, mede omdat zij gewoon vaker op school zijn en dan geschikter zijn om bepaalde taken

op zich te nemen.

Concreet kan het managementteam het volgende doen:

* Met het team overleggen hoe men de taken tussen deze ‘partijen’ zo eerlijk mogelijk kan verdelen.
* De gemaakte afspraken vastleggen in het takenbeleid.

*Persoonlijk*

Bij dit aspect zijn er door de enquête en de diepte interviews verschillende zaken naar voren gekomen. Het gaat om de volgende zaken:

* 51% van de leerkrachten geeft aan dat hun privéleven lijdt onder hun werk.
* 45% van de leerkrachten wil meer resultaten bereiken.
* 31% van de leerkrachten vindt werken onder tijdsdruk lastig, terwijl de overige 69% daar niet veel moeite mee heeft.

Ongeveer de helft van de leerkrachten (51%) geeft aan dat hun privéleven wel lijdt onder hun schoolwerk. In de diepte interviews hebben we gekeken of men letterlijk veel werk mee naar huis nam of vooral het denkwerk de boosdoener is. Uit de gesprekken bleek dat het bij vooral de midden- en bovenbouw om denkwerk gaat en in de onderbouw toch soms echt wel een stapel werk mee naar huis gaat. Uiteraard is dit niet altijd te voorkomen, zeker wat het denkwerk betreft. Je kunt niet iemands gedachte besturen. Wel kunnen leerkrachten zorgen voor afleiding van je gedachten. Maar dat is aan die persoon zelf. Maar het managementteam moet toch proberen de hoeveelheid werk dat meegenomen wordt naar huis zo klein mogelijk te houden.

Concreet kan het managementteam het volgende doen:

* Probeer in beeld te krijgen welke leerkrachten er structureel werk meenemen naar huis en waarom men dat doet.
* Als het veel voorkomt in een bepaalde bouw, kijken welke oplossingen er mogelijk zijn en die proberen. Bijvoorbeeld het inzetten van onderwijsassistenten of hulpmoeders.

In de enquête kwam naar voren dat 45% van de leerkrachten meer resultaten wil bereiken. We zagen zelf dat dit verwarring bracht, omdat men hier eigen resultaten kan bedoelen of die van leerlingen. In de diepte interviews hebben we gekeken welke resultaten men bedoelde. Maar de leerkrachten die we hebben geïnterviewd gaven aan dat ze tevreden waren met de resultaten die ze bereikten. Om dit punt helderder te krijgen, zal een vervolg onderzoek moeten komen.

Concreet kan het managementteam het volgende doen:

* Een inventarisatie houden onder de leerkrachten welke resultaten men hoger wil hebben en ook gelijk kijken of ze er al ideeën bij hebben om dit te verwezenlijken.
* Kijken wat het managementteam kan aanbieden om deze resultaten hoger te krijgen.

Er zijn toch een aantal leerkrachten (31%) die aangeven dat ze het lastig vinden om onder tijdsdruk te werken. Nu is het voor een managementteam niet te doen om uit te zoeken welke leerkracht dat wel en welke leerkracht dat niet kan en daar dan op in te spelen. De één vindt het wel lekker werken en de ander overziet de dingen niet meer. Wel kan gekeken worden of die tijdsdruk acceptabel is voor een gemiddelde leerkracht op de Johannes Calvijnschool. En ook zou men eens in een vergadering ideeën uitwisselen hoe elke leerkracht op de Johannes Calvijnschool zorgt dat hij of zij kan werken onder tijdsdruk of hoe hij of zij zorgt dat die tijdsdruk acceptabel blijft.

Concreet kan het managementteam het volgende doen:

* Blijven zorgen dat alle data en tijden over afspraken, vergaderingen, enz. tijdig doorgeven, zodat leerkrachten vroeg alles in kunnen plannen. (Vind men nu juist goed geregeld!)
* In een vergadering dit aspect naar voren brengen en d.m.v. intervisie hier de ervaringen als leerkrachten onderling laten delen.
* Leerkrachten die het moeilijk vinden om in de praktijk dit aan te pakken, een coach bieden die hen er bij helpt.

*Collegiaal*

Bij dit aspect kwam er door de enquête en de diepte interviews de volgende zaak naar voren:

* 100% van de leerkrachten geeft aan dat ze een goede relatie hebben met het onderwijsondersteunend personeel.
* 52% van de leerkrachten vindt dat onderwijsondersteunend personeel de werkdruk helpt verminderen, 48% van de leerkrachten vindt dat niet.

We zien verder ook dat op de Johannes Calvijn de collegialiteit erg hoog is. Er werd in de enquête 100% positief ingevuld. Dat is iets waar een school trots op mag zijn. Als de onderlinge relaties goed zijn, dan heeft dit ook positieve invloed op het functioneren van het personeel. (zie hoofdstuk 2) Maar er bleek wel wat onduidelijkheid te bestaan over de rol van het onderwijsondersteunend personeel. De helft vindt dat deze personen helpen hun werkdruk te verlagen, de andere helft ervaart dat niet. Onderwijsassistenten zijn er niet op deze school, dus we denken dan aan conciërge, management assistent, IB’ers en RT’ers. In de interviews kwam ook naar voren dat deze mensen hun werk goed doen, maar dat de taken die zij verrichten niet helpen de werkdruk te verlichten. De vraag is ook, zijn deze mensen daar ook voor en willen we met onderwijsondersteunend personeel zorgen dat de werkdruk verlicht wordt.

Concreet kan het managementteam het volgende doen:

* Bezinnen op de vraag of men eventuele werkdruk van leerkrachten wil en kan verlichten met inzetten van onderwijsondersteunend personeel.
* Een inventarisatie houden onder de leerkrachten of er behoefte naar is.
* Kijken of het uitvoer van het extra inzetten van onderwijsondersteunend personeel gericht op de taakverlichting van de leerkrachten mogelijk is.

*Leidinggevende*

Bij dit aspect zijn er door de enquête en de diepte interviews verschillende zaken naar voren gekomen. Het gaat om de volgende zaken:

* 54% van de leerkrachten geeft aan dat ze geen vaste werkoverleg momenten heeft met de leidinggevende.
* 28% van de leerkrachten geeft aan dat ze niet of bijna niet weten wat de leidinggevende van hun werk vindt.
* 21% van de leerkrachten weet niet precies wat er van hen verwacht wordt door een leidinggevende.

Hoewel de helft van de leerkrachten aangeeft dat er geen vaste werkoverleg momenten zijn met de leidinggevende, geeft 82% van de leerkrachten aan dat er wel genoeg overleg momenten zijn. De vraag hierbij is: ‘Is het erg dat er geen vaste werkoverleg momenten zijn?’ Vaste momenten geven wel structuur en regelmaat, maar het kan zijn dat daar geen behoefte aan is.

Concreet kan het managementteam het volgende doen:

* Een inventarisatie houden onder de leerkrachten om te kijken of er behoefte is naar vaste werkoverleg momenten en zo ja, met welke frequentie leerkrachten dat zouden willen.
* Kijken of vaste werkoverleg momenten passen in het beleid van de school of dat men bewust kiest voor geen vaste werkoverleg momenten.

21% van de leerkrachten geeft aan dat ze niet weten wat er precies van hen verwacht wordt. Als je ergens naartoe wilt werken, dan moet je wel weten waar je naartoe wilt werken. Hierbij komt gelijk ook het volgende punt. In de enquête geeft 28% van de leerkrachten aan dat men niet duidelijk weet wat hun leidinggevende van hun werk vindt. In de diepte interviews komt dat deels terug, maar er wordt dan gelijk bij gezegd dat dit moeilijk te controleren is omdat teamleiders niet veel tijd hebben om bij iedereen in de klas te komen kijken hoe het gaat. Toch geeft de theorie (zie hoofdstuk 2) aan dat duidelijkheid over handelen en resultaten voor een werknemer belangrijk zijn. Als je op de goede weg zit, werkt het motiverend. Zit je niet op de goede weg, dan weet je waar je aan moet werken.

Concreet kan het managementteam het volgende doen:

* Tijdens gesprekken kan concreet aan de orde gebracht worden wat de school dit jaar verwacht van de leerkracht.
* Tijdens gesprekken concreet naar voren brengen wat jij als teamleider van het werk vindt. Geef een duidelijke mening, gebaseerd op observaties in de klas. Controleer aan het einde van een dergelijk gesprek of dit duidelijk is overgekomen.
* Als het niet goed gaat, laat een teamleider het vaak wel gelijk weten. Maar juist ook als het goed gaat, vindt een leerkracht het fijn om bevestiging te krijgen dat hij/zij op de goede weg zit. Zorg als managementteam dat je dit soms duidelijk laat merken aan teamleden.

*Overig*

Bij dit onderdeel zijn er verschillende zaken naar voren gekomen. Het gaat om de volgende zaken:

* 48% van de leerkrachten geeft aan dat de opleiding niet aansluit bij de praktijk.
* 37% van de leerkrachten geeft aan dat ze te weinig tijd hebben voor hun leerlingen.
* 29% van de leerkrachten geeft aan dat ze te weinig speelruimte hebben.

Ongeveer de helft van de leerkrachten geeft aan dat de opleiding niet aansluit op de praktijk. In de diepte interviews werd dit verder versterkt. De theorie die men kreeg vond men goed en daar had men ook wat aan. Maar over de praktijk van handelingsplannen, leerlijnen, administratie, daar had men weinig tot niets van mee gekregen.

Concreet kan het managementteam het volgende doen:

* Dit duidelijk doorgeven als er contact is met de opleiding waar de leerkrachten vandaan komen. Meld dit en geef aan welke punten er echt gemist worden.
* Zorg dat startende leerkrachten altijd een goede coach ter beschikking hebben, die er ook op voorbereid is dat de startende leerkracht op deze punten extra geholpen moet worden.

37% van de leerkrachten geeft in de enquête aan dat ze te weinig tijd hebben voor hun leerlingen. In de interviews komt vooral het groter worden van de klassen ter sprake. Je moet je aandacht verdelen over meer kinderen, de administratie gaat meer tijd vragen, enz. Vaak gaat de hoeveelheid aandacht van het individuele kind er op achteruit.

Concreet kan het managementteam het volgende doen:

* Proberen, ondanks de bezuinigingen, de klassen zo klein mogelijk te houden.
* Zorgen als de klassen groter worden, dat de taken naast het lesgeven, nakijken en de administratie, minderen.
* Zorgen dat IB’ers en RT’ers structureel aandacht geven aan ‘zwakke kinderen’ en zo de leerkracht bijstaan in dit dilemma.

29% van de leerkrachten geeft aan dat ze te weinig speelruimte hebben. Bij de interviews bleek dat er twee dingen door elkaar zijn gaan lopen. De ene leerkracht dacht aan speelruimte om verder te ontwikkelen binnen de school, de ander dacht aan speelruimte om zelf de dag- en weekindeling te bepalen en dingen doen die jij als leerkracht graag zou willen doen in of met je klas. In een vervolg onderzoek zouden we dit beter naar voren kunnen halen om welke van de twee het nu precies gaat. Of dat het misschien wel voor beide geldt.

Concreet kan het managementteam het volgende doen:

* Bezinnen op het beleid t.a.v. studie naast het werk. Nu geven leerkrachten aan dat er door bezuinigingen er geen studie gedaan kan worden. Hoe gaat dat in de toekomst? Dit ook communiceren met de leerkrachten.
* Kijken of er mogelijkheden gerealiseerd kunnen worden om studie te kunnen doen die niet te veel privétijd vraagt. Als blijkt dat dit niet haalbaar is, dan duidelijk communiceren met de leerkrachten en de gemaakte afspraken hierover opnemen in het beleid.
* Als blijkt dat men zich bekneld voelt met de mogelijkheden binnen de school, dan zou hier tijdens een teamvergadering of in een individueel gesprek over gepraat kunnen worden.

Beantwoording hoofdvraag

Onze hoofdvraag luidt: “Hoe wordt de werkdruk door de leraren van de Johannes Calvijn school ervaren?”

Zoals wij al hebben verwoord in ons literatuuronderzoek zijn er veel punten die kunnen samenhangen met werkdruk. Dit kan op school zijn, maar ook in de privésfeer. Door middel van ons praktijkonderzoek hebben wij wel een goed beeld gekregen van de werkdruk beleving op de Johannes Calvijn school. Wij kunnen aan de hand van de resultaten concluderen dat de werkdrukbeleving op de Johannes Calvijn school over het algemeen genomen niet hoog is. Er zijn enkele uitzonderingen, maar schoolbreed is de werkdruk normaal. De knelpunten en de bijbehorende aanbevelingen die in het onderzoek naar voren komen, kunnen zorgen voor een nog beter afgestemd beleid zodat de werkdrukbeleving op de Johannes Calvijn school verminderd.

Aanbevelingen

Aan het begin van hoofdstuk 5 heeft u kunnen lezen welke mogelijkheden het managementteam heeft om de kiemen van werkdruk tegen te gaan. Niet dat bij het uitvoeren van deze maatregelen gelijk meetbaar de werkdruk naar beneden gaat, want we hebben kunnen concluderen dat de werkdruk op de Johannes Calvijnschool momenteel acceptabel is over het algemeen. Maar het kan wel schelen voor een enkele individuele leerkracht die door een combinatie van verschillende aspecten (die wij onderzocht hebben) een hoge werkdruk ervaart. Als deze aspecten er met elkaar voor zorgen dat iemand niet meer goed kan functioneren, dan ben je nog niet helemaal te laat. Het managementteam kan dan nog ingrijpen en de situatie veranderen, maar nogmaals het is beter te voorkomen dan te genezen.

Wij adviseren het managementteam daarom ook om het takenbeleid en de taakverdeling nog eens goed onder de loep te nemen en hierover met de leerkrachten in gesprek te gaan. Onvrede over taakverdeling kan doorwerken naar verschillende terreinen binnen het werk. Er zijn of gaan een aantal dingen de komende tijd veranderen op school en daarmee moet de takenverdeling ook mee bewegen. Een voorbeeld: ‘Als klassen groter worden, dan komt daar al meer werk bij voor een leerkracht. Als de taken die hij of zij naast het lesgeven, nakijkwerk en administratie het zelfde blijven, dan betekend dat de belasting van de leerkracht wel groter wordt. Kunnen de leerkrachten dat aan en hoever ga je daar mee door? Zijn hier andere mogelijkheden voor? Vragen waar het managementteam goed over nadenken en moet meenemen als men het takenbeleid herziet. Zorg er voor dat de taakverdeling meerdere keren per jaar ter sprake komt en niet alleen aan het einde van een schooljaar om de nieuwe verdeling te maken. Zo kan het managementteam tijdig reageren op eventuele pijnpunten in de verdeling en taken halverwege een jaar er bijkomen eerlijk verdelen.

Ook willen wij het managementteam adviseren om duidelijk te zijn in wat men van leerkrachten verwacht. Zorg dat dit jaarlijks ter sprake komt tijdens een gesprek, ook als iemand er al jaren werkt. Daarbij moet een managementteam duidelijk laten weten wat men vindt van het werk dat iemand levert. Men gaf aan dat als het minder gaat, dat men het dan ook hoort, maar als het goed gaat soms bevestiging mist. Laat geregeld zien dat je als teamleider tevreden ben met wat een leerkracht doet en geef hem of haar bevestiging in de weg die hij of zij gaat. Om duidelijk een beeld van het functioneren van een leerkracht te krijgen, zijn klassenbezoek een uitstekend middel. Met een groot team kost dit behoorlijk wat tijd, maar die tijd is het wel waard. Zorg ervoor als teamleider dat je een goed beeld hebt van hoe het binnen een klas er aan toe gaat en hoe een leerkracht functioneert. Wees daarna ook echt duidelijk met het geven van bevestiging/complimenten of met tips/verbeterpunten. Zo weet een leerkracht waar hij/zij aan toe is.

Wat wij verder het managementteam willen adviseren, is het scherp in de gaten houden of de leerkrachten genoeg tijd hebben om aan hun leerlingen te besteden. Door bezuinigingen zullen klassen groter worden en de aandacht meer verdeeld moeten worden. Hoe kan de leerkracht samen met de school er voor zorgen dat de zwakkere leerlingen en ook de hoogbegaafde leerlingen niet buiten boot gaan vallen? Onderwijsondersteunend personeel kan hier een grote rol inspelen, maar die moet dan wel structureel ingezet worden. Ontlast leerkrachten die grote klassen hebben door hen ook minder taken naast het lesgeven te geven.

Discussie

Als we terug kijken op ons onderzoek, dan zijn er wel dingen die we anders zouden doen als we het zelfde onderzoek nog eens zouden doen. Sommige dingen zouden er dan ook voor zorgen dat we meer resultaat hadden gehad in ons onderzoek. De volgende punten zouden we dan anders gedaan hebben.

Sommige vragen in de enquête waren niet duidelijk of verkeerd opgezet.

* Zo hadden we een vraag negatief gesteld, terwijl we alle vragen positief wilden stellen.

*(‘Ik doe op mijn werk niet meer dan dat ze van mij mogen verwachten.’)*

* Sommige vragen konden twee verschillende dingen bedoelen, dat zorgde voor verschillende uitleg bij de diepte interviews.

*( ‘Ik vind dat ik meer resultaten moet bereiken.’ - - > welke resultaten? Die van jou als leerkracht of die van de kinderen?)*

*(‘Ik heb genoeg speelruimte binnen mijn werk.’ - - > om je eigen planning te maken binnen de klas of om zelf je ontwikkeling te plannen? Dit is tweedelig opgevat.)*

* Sommige vragen misten een vervolgvraag, daarom konden we niet een concreet advies geven.

*(‘Ik kan goed werken onder tijdsdruk.’ - - > bijv. Een vervolgvraag in de diepte interviews had kunnen zijn: ‘Welke dingen veroorzaken die tijdsdruk?’)*

*( ‘Ik heb op vaste werkoverleg momenten met mijn leidinggevende.’ - - > er waren een aantal die aangeven dat ze die niet hebben, maar of ze dat ook erg vinden weten we niet.)*

Nu hebben we op bepaalde vragen niet goed een antwoord verzameld en kunnen we soms geen goed advies geven. Maar er ontstond bijvoorbeeld ook verwarring toen tijdens de diepte interviews bleek dat het niet helder was om welke resultaten het ging, die van de leerkracht zelf of die van de klas. Omdat we los van elkaar de interviews afnamen, ontstond hierover een tweedeling in de antwoorden. Achteraf gezien hadden we hier dus meer uit kunnen halen als we de vraag duidelijker hadden gesteld.

Vanaf november zaten we pas echt lekker in ons onderzoek, maar toen begon de tijd al te dringen. Voor een enquête is de maand december te druk voor leerkrachten. Daarom konden we dat pas na de kerstvakantie doen. De diepte interviews konden we pas afnemen als de uitslag van de enquête duidelijk was. Maar eind januari moesten wij allebei op lio-stage. Achteraf gezien is onze start veel te traag geweest. We hadden pas eind september een school voor afstuderen en eind oktober pas een onderwerp om af te studeren. De tijd van deze twee maanden hadden we erg goed kunnen gebruiken om ons onderzoek uitgebreider te doen. We hadden dan meer tijd om bijvoorbeeld meer mensen te interviewen. Wij hadden dan nog een beter beeld kunnen geven wat de leerkrachten van de Johannes Calvijnschool in Veenendaal als werkdruk ervaren.

Hoofdstuk 6. Persoonlijke ontwikkeling

Eindreflectie op de competenties

**Kees van Leeuwen**

(...............................)

Reflectie op afstudeeronderzoek

(...............................)

Reflectie op leerproces tijdens de minor

(...............................)

**Jaco Tijssen**

(...............................)

Hoofdstuk 7. Literatuurlijst

Hieronder de boeken en bronnen die wij gebruikt hebben voor ons onderzoek. Sommige bronnen zijn ook toegevoegd als bijlage.

# Bibliografie

*CBS*. (2005). Opgehaald van www.cbs.nl: http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2005/2005-1738-wm.htm

Alex Daems, J. K. (2010). *Werkdruk, stress en werkplezier.* Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Bent, A. v. (2004). *Werkdruk in de hand.* Uitgeverij Thema.

CAO. (2009). *CNVO*. Opgehaald van www.cnvo.nl: http://www.cnvo.nl/fileadmin/user\_upload/PDF/CAO\_PO\_tekst\_2009\_01.pdf

Frenken, A. M. (2002). *CBS*. Opgehaald van www.cbs.nl: http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/CC33102B-9C34-43B6-9A3F-3E9A07705ECD/0/index1232.pdf

Gansewinkel, H. v. (1996). Werkdruk en taakbeleid in het primair onderwijs. In v. v. gemeenten, *Trends in onderwijspersoneelsbeleid* (pp. 42 - 49). den Haag: VNG uitgeverij.

Haan, F. (2011). *http://www.volkskrant.nl/vk/nl/6171/Ferry-Haan/article/detail/2452942/2009/04/01/Niet-zeuren-over-werkdruk.dhtml*. Opgehaald van www.volkskrant.nl.

Kallenberg, T. (2011). *Ontwikkeling door onderzoek.* Amersfoort: ThiemeMeulenhoff.

Kralingen, R. v. (2008 ). *Timemangement voor docenten.* Houten: Bohn stafleu van Loghum.

Kruif, H. d. (1998). *Werkdruk en werkstress.* Alphen aan de Rijn: Samson.

Leo G.M. Prick, N. v. (2000). *Meer handen in de school.* Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

Rooij, L. d. (2004). *Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out .* Baarn: Uitgeverij Nellissen Soest.

TNO, M. D. (2010). *http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3493-wm.htm*. Opgehaald van CBS.

Hoofdstuk 8. Bijlage

**Bijlage 1**



**Betreft:** Arbo beleidsplan

**Datum:** 18 januari 2012

****

(is op te vragen op deze basisschool)

**Bijlage 2**

**Begeleidend briefje enquête**

Goedenavond, verstuurd: 11-01-2012

Wij zijn Kees van Leeuwen en Jaco Tijssen, u hebt misschien al met ons kennisgemaakt via het intranet of tijdens de studiemiddag. Wij doen voor onze eindscriptie onderzoek rondom werkdruk in het basisonderwijs. Het praktijkgedeelte van ons onderzoek doen we op de Johannes Calvijnschool. Hierbij worden wij begeleid door Marco en Wim. Wij willen schoolbreed een enquête afnemen om de werkdruk te analyseren. Voor een zo realistisch mogelijke weergave van de werkdruk op de Johannes Calvijnschool hopen wij dat iedereen deze enquête wil invullen. Naar aanleiding van de uitslag zullen wij een advies opstellen voor het management van de school. Hieronder vindt u de link naar de enquête. Wij willen u vragen of u de enquête voor volgende week woensdag 18 januari kunt maken. De enquête neemt ongeveer 5 tot 10 minuten in beslag. Wij danken u alvast voor uw medewerking!

<http://www.thesistools.com/web/?id=240956>

Met vriendelijke groet,

Kees van Leeuwen en Jaco Tijssen

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….

Goedemiddag, verstuurd: 16-01-2012

Fijn dat al zoveel mensen de enquête hebben ingevuld, bedankt daarvoor! Willen degene die de enquête nog niet hebben ingevuld dit doen voor aanstaande woensdag 18 januari?  De enquête neemt ongeveer 5 tot 10 minuten in beslag. Wij danken u alvast voor uw medewerking! Hieronder vindt u de link naar de enquête.

<http://www.thesistools.com/enquete>

Met vriendelijke groet,

Kees van Leeuwen en Jaco Tijssen

**Bijlage 3 vragenlijst**

**Algemene vragen**

**U bent?**

- man

- vrouw

**Uw leeftijd is tussen?**

* 20 < 25
* 25 > 30
* 30 < 35
* 35 > 40
* 40 > 50
* 50 > ouder

**Welke bouw geeft u les?**

* onderbouw
* middenbouw
* bovenbouw

**Hoeveel dagen geeft u les?**

* 1 dag
* 2 dagen
* 3 dagen
* 4 dagen
* 5 dagen

**Hoeveel jaar werkervaring heeft u?**

* 1 tot 2 jaar
* 3 tot 5 jaar
* 6 tot 10 jaar
* Meer dan 10 jaar

**Vragen rond mezelf en het werk**

**Ik houd mijn grenzen goed in de gaten**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik voel me verantwoordelijk voor mijn werk**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik kan gemakkelijk nee zeggen**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik kan mijn idealen in mijn werk verwezenlijken**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik doe op mijn werk niet meer dan dat ze van mij mogen verwachten**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik doe steeds de dingen die anderen gemakkelijk laten vallen**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik kan goed met tijd omgaan**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik kan goed plannen**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik kan goed prioriteiten stellen**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik kan goed werken onder tijdsdruk**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik ben tevreden over de resultaten die ik bereik**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik vind dat ik eigenlijk meer resultaten moet bereiken**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik kan mijn creativiteit in mijn werk kwijt**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**De combinatie werk en privé loopt over het algemeen goed bij mij**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Mijn privéleven lijdt onder mijn werk**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Mijn werk lijdt onder mijn privéleven**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**In de praktijk bleek dat mijn (theoretische) opleiding niet aansloot bij mijn werk**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik verwacht dat de bezuinigen binnen de school zullen zorgen voor een hogere taakbelasting**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik voel mij veilig op mijn werk**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik word vaak gestoord in mijn werk**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Het komt wekelijks voor dat ik extra hard moet werken om iets af te krijgen**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**In mijn werk heb ik veel te maken met onverwachte situaties**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Voor nieuwe taken word ik onvoldoende ingewerkt**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Vragen rond collega’s en werk**

**De collegiale verhoudingen op mijn werk zijn goed**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik word serieus genomen door collega’s**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Er zijn op mijn werk genoeg mogelijkheden voor informeel overleg**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Naast lesgeven heb ik nog veel andere taken binnen de school**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Onderwijsondersteunend personeel helpt de werkdruk voor leerkrachten te verminderen.**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik heb een goede werkrelatie met het ondersteunend personeel**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Vragen rond leidinggevenden en werk**

**Mijn leidinggevende is gemakkelijk bereikbaar**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik heb vaste werkoverleg momenten met mijn leidinggevende**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik heb genoeg werkoverlegmomenten met mijn leidinggevende**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Mijn leidinggevende maakt mij duidelijk wat hij/zij van mij verwacht**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Mijn leidinggevende luistert goed naar mij**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Mijn leidinggevende geeft duidelijk aan wat hij/zij van mijn werk vindt**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Mijn leidinggevende waardeert zijn/haar medewerker**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Vragen rond omgeving en werk**

**Ik krijg als professional niet alleen de verantwoordelijkheden, maar ook de middelen om mijn werk waar te kunnen maken**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik heb teveel taken voor het aantal uren dat ik werk**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik vind de taken die ik heb te zwaar**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik heb genoeg speelruimte binnen mijn werk**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ik kan genoeg tijd besteden aan de leerlingen**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Organisatievragen**

**Er wordt door het management rustig en efficiënt gereageerd op ontwikkeling van buitenaf**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Er wordt op deze school gewerkt vanuit een visie op opleiden**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Het bestuur en directie leveren een zichtbare bijdrage aan de organisatie**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Het personeel heeft invloed op het beleid en de beslissingen van de directie**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Ongewenste omgangsvormen komen niet meer dan gemiddeld voor**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Het personeel voelt zich verbonden met de doelen van de school**

* helemaal eens
* beetje eens
* beetje oneens
* helemaal oneens

**Bijlage 4**

**Uitwerking interview leerkracht BB**

Groep: 8, (bovenbouw)

Aantal dagen voor de klas: 5 dagen

Leeftijd: 26 jaar

Geslacht: Vrouw

Datum: 17 -01- 2012

(...............................)

**Uitwerking interview leerkracht MB 1**

Groep: 6, (middenbouw)

Aantal dagen voor de klas: 5 dagen

Leeftijd: 24 jaar

Geslacht: Vrouw

Datum: 17-01-2012

(...............................)

**Uitwerking interview leerkracht MB 2**

Groep: 4, (middenbouw)

Aantal dagen voor de klas: 4 dagen

Leeftijd: 25-35 jaar

Geslacht: Man

Datum: 19-01-2012

(...............................)

**Uitwerking interview leerkracht OB:**

Groep: 1, (onderbouw)

Aantal dagen voor de klas: 2,5 dagen

Leeftijd: 28 jaar

Geslacht: Vrouw

Datum: 19 -01- 2012

(...............................)

**Brief onderzoek werkdruk**

**Korte samenvatting van ons onderzoek**

Door middel van deze brief willen wij u informeren over de onderzoeksresultaten op de Johannes Calvijn school. Wij hebben u enkele maanden geleden een mail gestuurd met daarin de vraag of u online een vragenlijst over werkdruk in wilde vullen. Dit hebben veel mensen gedaan, daarvoor onze dank! Wij zijn daarna met enkele collega’s verder gegaan door diepte interviews af te nemen. Daarin hebben we gericht gevraagd naar zaken die vanuit de enquête als aandachtspunt naar voren waren gekomen. Dit alles hebben wij verwerkt in onze eindscriptie. Omdat u hebt meegewerkt met ons onderzoek willen wij hier kort onze conclusies meedelen.

Vanuit de enquête en vanuit de diepte-interviews bleek dat de betrokkenheid van de leerkrachten bij deze school hoog is. De leerkrachten voelen zich verantwoordelijk voor hun werk en voelen zich veilig op school. Ook collegialiteit scoort hoog. Dit zijn punten die positief zijn voor een eventuele hoge werkdrukbeleving. Ook scoort de school hoog op het gebied van bereikbaarheid van de leidinggevende, zo zijn er nog meerdere punten die positief naar voren komen. Er zijn ook verbeterpunten dat zijn de onderstaande:

**Punt 1:**

Het blijkt dat 40% van de leerkrachten op school soms taken doen die anderen gemakkelijk laten vallen.



Dit kwam ook in een interview naar voren: ‘*Ja, er blijven wel taken liggen, vaak zijn dat kleine taken die blijven liggen’.*

**Punt 2:**



Het blijkt dat 36% van de leerkrachten de taken die ze hebben te zwaar vinden. 48% van de leerkrachten vindt het teveel taken.

In de interviews werd daarover het volgende gezegd:

*- ‘Als de taken goed verspreid zijn kan het wel. Maar als de taken tegelijkertijd komen is het wel zwaar. Taken horen erbij en als we allemaal de schouders eronder zetten moet het goed komen’*

*- ‘Het gaat wel, alleen soms kun je het niet helemaal gelijk over het jaar verdelen. En dan heb je echt zo’n periode waarin het heel druk is’.*



**Punt 3:**

Het blijkt dat veel leerkrachten aangeven dat ze soms niet goed weten wat hun leidinggevende van hun werk vindt, 28% van de ondervraagden gaf dit aan.



De verwachtingen van de leidinggevende zijn voor 20% van de leerkrachten niet duidelijk. In een interview werd hierover het volgende gezegd: *‘Je weet wel een beetje hoe ze over je denken en komen bij je kijken. Maar wat ze echt verwachten dat mis je een beetje’.*

**Punt 4:**

Vaste werkoverlegmomenten worden door 54% van de ondervraagden gemist. Daarentegen geeft 83% aan dat er wel genoeg werkoverleg momenten zijn. Uit de interviews kwam dit ook naar voren: *‘Ja,door middel van open gesprekken, POP gesprekken, functioneringsgesprekken en veel staat op papier geschreven enz. Ik ben hier positief over’.*





**Slot**

Wij hopen dat we u door middel van deze brief voldoende hebben geïnformeerd. Vanaf 26 april 2012 ligt onze eindscriptie bij het managementteam. U kunt dan de resultaten in uitgewerkte versie zien, met onze aanbevelingen. Nogmaals hartelijk bedankt voor de medewerking en de bereidheid om ons te helpen met ons onderzoek.

Met vriendelijke groet,

Kees van Leeuwen en Jaco Tijssen

1. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3493-wm.htm> [↑](#footnote-ref-1)
2. Werdruk, werkstress en werkplezier – Alex Deams blz. 9 [↑](#footnote-ref-2)
3. Werkdruk en werkstress – Hans Kaaij, Frans de kruif blz. 16 [↑](#footnote-ref-3)
4. Werkdruk en werkstress – Hans Kaaij, Frans de kruif blz. 15 [↑](#footnote-ref-4)
5. Werkdruk en werkstress – Hans Kaaij, Frans de kruif blz. 15 [↑](#footnote-ref-5)
6. Timemanagement voor docenten – Rene van Kralingen blz. 21 [↑](#footnote-ref-6)
7. Timemanagement voor docenten – Rene van Kralingen blz. 22 [↑](#footnote-ref-7)
8. Timemanagement voor docenten – Rene van Kralingen blz. 19 [↑](#footnote-ref-8)
9. Werkdruk in de hand – Aukje van Bent [↑](#footnote-ref-9)
10. Timemanagement voor docenten – Rene van Kralingen blz. 27 [↑](#footnote-ref-10)
11. <http://www.cnvo.nl/actueel/actuele-themas/werkdruk.html> [↑](#footnote-ref-11)
12. <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/6171/Ferry-Haan/article/detail/2452942/2009/04/01/Niet-zeuren-over-werkdruk.dhtml> [↑](#footnote-ref-12)
13. Timemanagement voor docenten – Rene van kralingen blz. 11 + [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl) [↑](#footnote-ref-13)
14. <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/CC33102B-9C34-43B6-9A3F-3E9A07705ECD/0/index1232.pdf> [↑](#footnote-ref-14)
15. Werkdruk en werkstress – Hans Kaaij – Frans de kuif blz. 7 [↑](#footnote-ref-15)
16. Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out – Lydia de Rooij blz. 26 [↑](#footnote-ref-16)
17. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2005/2005-1738-wm.htm> [↑](#footnote-ref-17)
18. Timemangement voor docenten – Rene van kralingen blz. 11 [↑](#footnote-ref-18)
19. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3493-wm.htm> [↑](#footnote-ref-19)
20. Trends in het onderwijspersoneelsbeleid – H. van Gansewinkel [↑](#footnote-ref-20)
21. Werkdruk, werkstress en werkplezier – Alex Deams – blz. 10 [↑](#footnote-ref-21)
22. <http://www.cnvo.nl/fileadmin/user_upload/PDF/CAO_PO_tekst_2009_01.pdf> [↑](#footnote-ref-22)
23. Timemangement voor docenten – Rene van Kralingen blz. 12 [↑](#footnote-ref-23)
24. Taakbelasting en taakverdeling in het basisonderwijs – Co-BGZ uitgave – blz. 44 [↑](#footnote-ref-24)
25. Pagina 57/58 uit ‘Werkdruk en werkstress’ door H. Kraaij en F. De Kruif, Uitgever Samson, Alphen a/d Rijn 1998 [↑](#footnote-ref-25)
26. Pagina 76 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lyda de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-26)
27. Pagina 62 uit ‘Werkdruk en werkstress’ door H. Kraaij en F. De Kruif, Uitgever Samson, Alphen a/d Rijn 1998 [↑](#footnote-ref-27)
28. Pagina 69 uit “Werkdruk en werkstress” door H. Kraaij en F. De Kruif, Uitgever Samson, Alphen a/d Rijn 1998 [↑](#footnote-ref-28)
29. Pagina 50 uit “Timemanagement voor docenten” door R. van Kralingen, Uitgeverij Springer, Houten 2008 [↑](#footnote-ref-29)
30. Pagina 24 uit “Timemanagement voor docenten” door R. van Kralingen, Uitgeverij Springer, Houten 2008 [↑](#footnote-ref-30)
31. Pagina 74 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lydia de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-31)
32. Pagina 67 uit “Werkdruk en werkstress” door H. Kraaij en F. De Kruif, Uitgever Samson, Alphen a/d Rijn 1989 [↑](#footnote-ref-32)
33. Pagina 91 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lydia de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-33)
34. Pagina 40 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lydia de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-34)
35. Pagina 92 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lydia de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-35)
36. Pagina 85 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lydia de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-36)
37. Pagina 87 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lydia de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-37)
38. Pagina 77 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lydia de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-38)
39. Pagina 103 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lydia de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-39)
40. Pagina 75 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lydia de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-40)
41. Pagina 84 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lydia de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-41)
42. Pagina 76 uit “Werkdruk en werkstress” door H. Kraaij en F. De Kruif, Uitgever Samson, Alphen a/d Rijn 1998 [↑](#footnote-ref-42)
43. Pagina 78 uit “Werkdruk en werkstress” door H. Kraaij en F. De Kruif, Uitgever Samson, Alphen a/d Rijn 1989 [↑](#footnote-ref-43)
44. Pagina 78 uit “Werkdruk en werkstress” door H. Kraaij en F. De Kruif, Uitgever Samson, Alphen a/d Rijn 1989 [↑](#footnote-ref-44)
45. Pagina 80 uit “Werkdruk en werkstress” door H. Kraaij en F. De Kruif, Uitgever Samson, Alphen a/d Rijn 1989 [↑](#footnote-ref-45)
46. Pagina 85 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lydia de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-46)
47. Pagina 80 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lydia de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-47)
48. Pagina 78 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lydia de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-48)
49. Pagina 78 uit ‘Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out’ door Lydia de Rooij, Uitgeverij Nelissen, Soest 2004 [↑](#footnote-ref-49)
50. Pagina 75 uit “Werkdruk en werkstress” door H. Kraaij en F. De Kruif, Uitgever Samson, Alphen a/d Rijn 1989 [↑](#footnote-ref-50)
51. Pagina 82 uit “Werkdruk en werkstress” door H. Kraaij en F. De Kruif, Uitgever Samson, Alphen a/d Rijn 1989 [↑](#footnote-ref-51)
52. Pagina 76 uit “Werkdruk en werkstress” door H. Kraaij en F. De Kruif, Uitgever Samson, Alphen a/d Rijn 1989 [↑](#footnote-ref-52)
53. Pagina 4 uit ‘Meer handen in het onderwijs’ door Leo G.M. Prick, Gepubliceerd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, Den Haag 2000 [↑](#footnote-ref-53)
54. Timemanagement voor docenten – René van Kralingen blz. 39 [↑](#footnote-ref-54)
55. Timemanagement voor docenten – René van Kralingen blz. 39 [↑](#footnote-ref-55)
56. Timemanagement voor docenten – René van Kralingen blz. 39 [↑](#footnote-ref-56)
57. Timemanagement voor docenten – René van Kralingen blz. 39 [↑](#footnote-ref-57)
58. Timemanagement voor docenten – René van Kralingen blz. 39 [↑](#footnote-ref-58)
59. Ontwikkeling door onderzoek - Ton Kallenberg blz. 199 [↑](#footnote-ref-59)
60. Ontwikkeling door onderzoek – Ton Kallenberg blz. 195 [↑](#footnote-ref-60)
61. Ontwikkeling door onderzoek – Ton Kallenberg blz. 197 [↑](#footnote-ref-61)
62. Ontwikkeling door onderzoek Ton Kallenberg – blz. 235 [↑](#footnote-ref-62)
63. Timemanagement voor docenten – René van Kralingen blz. 41 [↑](#footnote-ref-63)
64. Timemanagement voor docenten – René van Kralingen blz. 41 [↑](#footnote-ref-64)
65. Ontwikkeling door onderzoek – Ton Kallenberg blz. 142 [↑](#footnote-ref-65)
66. Ontwikkeling door onderzoek Ton Kallenberg – blz. 236 [↑](#footnote-ref-66)
67. Ontwikkeling door onderzoek Ton Kallenberg – blz. 235 [↑](#footnote-ref-67)
68. Ontwikkeling door onderzoek Ton Kallenberg – blz. 236 [↑](#footnote-ref-68)
69. Ontwikkeling door onderzoek Ton Kallenberg – blz. 236 [↑](#footnote-ref-69)
70. Ontwikkeling door onderzoek Ton Kallenberg – blz. 236 [↑](#footnote-ref-70)
71. Ontwikkeling door onderzoek Ton Kallenberg – blz. 237 [↑](#footnote-ref-71)
72. Timemanagement voor docenten – René van Kralingen blz. 20 [↑](#footnote-ref-72)
73. Werkdruk, stress en werkplezier – Alex Daems, Judith Kunen blz.9 [↑](#footnote-ref-73)
74. Werkdruk, stress en werkplezier – Alex Daems, Judith Kunen blz.13 [↑](#footnote-ref-74)
75. Werkdruk, stress en werkplezier – Alex Daems, Judith Kunen blz.13 [↑](#footnote-ref-75)
76. Werkdruk, stress en werkplezier – Alex Daems, Judith Kunen blz.13 [↑](#footnote-ref-76)
77. Timemanagement voor docenten – René van Kralingen blz. 27 [↑](#footnote-ref-77)
78. Timemanagement voor docenten – René van Kralingen blz. 26 [↑](#footnote-ref-78)
79. Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out – Lydia de Rooij blz. 26 [↑](#footnote-ref-79)
80. Bijlage: interview leerkracht MB 1 [↑](#footnote-ref-80)
81. Bijlage: interview leerkracht BB [↑](#footnote-ref-81)
82. Bijlage: interview leerkracht MB 1 [↑](#footnote-ref-82)
83. Bijlage: interview leerkracht OB [↑](#footnote-ref-83)
84. Bijlage: interview leerkracht OB [↑](#footnote-ref-84)
85. Bijlage: interview leerkracht OB [↑](#footnote-ref-85)
86. Bijlage: interview leerkracht MB 1 [↑](#footnote-ref-86)
87. Bijlage: interview leerkracht MB 1 [↑](#footnote-ref-87)
88. Bijlage: interview leerkracht MB 1 [↑](#footnote-ref-88)
89. Bijlage: interview leerkracht OB [↑](#footnote-ref-89)
90. Bijlage: interview leerkracht OB [↑](#footnote-ref-90)
91. Bijlage: interview leerkracht OB [↑](#footnote-ref-91)
92. Bijlage: interview leerkracht MB 2 [↑](#footnote-ref-92)
93. Bijlage: interview leerkracht BB [↑](#footnote-ref-93)
94. Bijlage: interview leerkracht MB 1 [↑](#footnote-ref-94)
95. Bijlage: interview leerkracht MB 1 [↑](#footnote-ref-95)
96. Bijlage: interview leerkracht OB [↑](#footnote-ref-96)