



Universiteit
Leiden

Werkdrukverlichting in het onderwijs

Een onderzoek naar de werkdrukverlaging door het Werkdrukakkoord

Universiteit Leiden
Masterscriptie Management van de publieke Sector
Academisch jaar 2018-2019
S. Verwoerd S2392380

Scriptiebegeleider: mr. dr. G.S.A. Dijkstra
Tweede lezer: Prof. dr. F.M. van der Meer

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘Werkdrukverlichting in het onderwijs’. Een scriptie schrijven is het laatste onderdeel van de opleiding Management van de publieke sector. Het onderwerp van de scriptie stond vrij. Hierdoor heb ik mijn achtergrond in het onderwijs kunnen combineren met deze opleiding. Na lang wikken en wegen kwam ik uit bij het onderwerp werkdrukverlichting in het onderwijs. Later bleek dat dit ook de titel van mijn scriptie zou worden.

In deze scriptie wil ik onderzoeken wat het effect is van een bottom-up en top-down methode op werkdruk in het basisonderwijs. Dit zal ik kort toelichten. Begin 2018 komt de regering samen met sociale partners tot het Werkdrukakkoord. Hierin wordt erkend dat er sprake is van werkdruk in het onderwijs en worden afspraken gemaakt om dit aan te pakken. De voornaamste manier waarop dit aangepakt wordt is door elke school een ‘zak geld’ te geven waarmee ze zelf de problemen kunnen aanpakken. Nu kan het zijn dat het management van de school beslist wat er met het geld gebeurt (top-down) of er kan vanuit de leerkrachten die de werkdruk ervaren bedacht worden wat er met het geld moet gebeuren (bottom-up).

Om dit te onderzoeken heb ik op verschillende basisscholen door Nederland interviews afgenomen. De scholen die hun medewerking hebben verleend wil ik daarom als eerste bedanken. Zeker met de huidige kennis rondom werkdruk in het onderwijs waardeer ik het enorm dat deze docenten en directeurs tijd voor mij hebben vrijgemaakt. Zonder deze respondenten had deze scriptie niet tot stand kunnen komen. Daarnaast wil ik graag van het moment gebruik maken om mijn vriendin Eva de Waard te bedanken. Met haar steun en feedback ben ik in staat geweest om deze scriptie te schrijven. Tot slot wil ik graag de Universiteit Leiden bedanken voor de inspireerde colleges en de nieuwe inzichten.

Sietze Verwoerd

Utrecht, 11-06-2019

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de effecten van het Werkdrukakkoord in het basisonderwijs. Specifiek wordt er gekeken wat de verschillende scholen hebben gedaan met het geld om de werkdruk te verlagen. Is het geld ingezet aan de hand van een idee van het management (top-down) of aan de hand van een idee van het team van leerkrachten (bottom-up). De vervolgvraag is dan welke effecten de bottom-up en top-down benadering met zich mee brengen?

Het onderzoek heeft plaats gevonden bij zes kleine basisscholen, verspreid over de provincies Utrecht, Gelderland en Brabant. De respondentengroep bestond uit leerkrachten en directeuren. De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt: *Wat zijn de effecten van de top-down en de bottom-up benadering bij de implementatie van het Werkdrukakkoord binnen de betrokken onderwijsorganisaties op een eventuele vermindering van de werkdruk in het basisonderwijs?* Hierbij werd verwacht dat de bottom-up benadering zou leiden tot een verbetering van de persoonlijke mogelijkheden om de werkdruk te verlagen. Bij de top-down benadering werd verwacht dat taken van het personeel minderen zouden worden om de werkdruk te verlagen.

Uit de resultaten bleek dat beide verwachtingen niet uitkwamen. De bottom-up methode leidde tot veranderingen rondom de taak-eis en door de top-down aanpak werden andere factoren aangepakt dan de werkdruk. Verder bleek uit het onderzoek dat in de casussen waarin de bottom-up methode is toegepast de werkdruk is afgenomen. Bij de top-down benadering is dit niet het geval en is de werkdruk gelijk gebleven. Andere effecten van de top-down aanpak en de bottom-up aanpak zijn er niet gevonden. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van andere effecten is de hoeveelheid geld die in het Werkdrukakkoord gestoken wordt. Er wordt verwacht dat wanneer dit bedrag verhoogd wordt er wellicht wel effecten worden gevonden. Bijvoorbeeld zou er een effect kunnen zijn op de bevlogenheid en de burn-out klachten in het onderwijs wanneer de impact van het Werkdrukakkoord groter is.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Probleem stelling	6
1.3 Relevantie	6
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	6
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....	6
1.4 Leeswijzer	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 Wat is werkdruk?	8
2.2 Top-down en bottom-up	11
2.2.1 Top-down.....	11
2.2.2 Bottom-up.....	14
2.2.3 Top-down en Bottom-up in het onderwijs.....	17
2.3 Conceptueel model.....	18
3. Methodologie	20
3.1 Onderzoeksmethode	20
3.2 Data verzameling	21
3.2.1 Deskstudie	21
3.2.2 Interviews	21
3.3 Object en afbakening.....	23
3.4 Betrouwbaarheid en Validiteit	25
4. Deskstudie Werkdrukakkoord.....	27
4.1 Het werkdrukakkoord	27
5. Resultaten.....	30
5.1 Resultaten per casus	30
5.2 Werkdruk.....	34
5.3 Werkdruk aanpakken doormiddel van een bottom-up methode.....	38
5.4 Werkdruk aanpakken doormiddel van een top-down benadering.....	42
6. Conclusie	45
7. Discussie	49
Bijlage I: Literatuurlijst	51
Bijlage II: Interview guide	53
Bijlage III: Transcripten	54

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Onderwijs staat hoog op de lijstjes van landelijke politieke partijen, toch zijn docenten ontevreden hierover (Baan, 2018). Met name het basisonderwijs komt geregeld in het nieuws vanwege stakend personeel (NOS, 2018). De aanleiding voor de stakingen is de hoge werkdruk binnen het basisonderwijs. Deze hoge werkdruk leidt ertoe dat leraren structureel overwerken, nauwelijks pauzes hebben en dat er weinig tijd overblijft voor bijscholing. Daarnaast wordt de baan als zwaar beschouwd door een intensief contact met leerlingen en ouders (AOB, 2017).

Om de werkdruk te verlichten is het kabinet in het begin van 2018 met verschillende belangenorganisaties om de tafel gaan zitten en op grond van dat overleg zijn zij gekomen tot het Werkdrukakkoord. De belangrijkste afspraak van het Werkdrukakkoord is dat basisscholen vanaf het schooljaar 2018/2019, 237 miljoen euro krijgen om de werkdruk te verlagen. In het schooljaar 2021/2022 loopt dit bedrag op tot 430 miljoen en dit wordt dan jaarlijks structureel beschikbaar gesteld (Rijksoverheid, 2018).

In het Werkdrukakkoord is gesteld dat geen basisschool hetzelfde is en daarom mogen schoolteams en schoolleiders zelf bepalen wat er nodig is om de werkdruk te verlichten. Kortom er wordt gekozen voor een gedecentraliseerde aanpak. Dit zou moeten resulteren in maatwerk (Beer & Nohria, 2000). Ondanks het Werkdrukakkoord gaan de stakingen van docenten door. Zo is op 15 maart 2019 aandacht gevraagd voor de problemen in het onderwijs door middel van een landelijke onderwijsstaking aangestuurd door de vakbonden AOB en FNV Onderwijs. De voornaamste eis is dat er meer geïnvesteerd moet worden in het onderwijs en dat er voor het lagere onderwijs nog 650 miljoen euro nodig is (AOB, 2019). De eerder gemaakte beloftes van de regering in het Werkdrukakkoord zijn volgens de bonden nog niet voldoende.

In dit onderzoek wordt onderzocht wat de effecten zijn van het Werkdrukakkoord in het basisonderwijs. Specifiek wordt er gekeken wat de verschillende scholen hebben gedaan met het geld om werkdruk te verlagen en hoe er is besloten waar het geld voor ingezet gaat worden. Is het geld ingezet aan de hand van een idee van het management (top-down) of aan de hand van een idee van het team van leerkrachten (bottom-up). Afgevraagd kan worden of zowel de top-down als bottom-up methode leiden tot werkdrukverlaging in het basisonderwijs.

1.2 Probleem stelling

Het doel van dit onderzoek is om de effecten van een top-down en bottom-up methode op werkdrukverlaging in het basisonderwijs te onderzoeken. Wat zorgt voor een succesvolle aanpak en welke omstandigheden spelen hierbij een rol? Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Wat zijn de effecten van de top-down en de bottom-up benadering bij de implementatie van het Werkdrukakkoord binnen de betrokken onderwijsorganisaties op een eventuele vermindering van de werkdruk in het basisonderwijs?

1.3 Relevantie

Dit onderzoek vindt plaats in het eerste schooljaar waarbij extra geld beschikbaar is gekomen voor de aanpak van de werkdruk. Daarom is het juist nu interessant om te kijken wat de eerste effecten zijn van de aanpak van de overheid. Draagt dit daadwerkelijk bij aan de werkdruk reductie in het basisonderwijs?

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie is tweeledig. Aan de ene kant is het van belang om te weten of werkdruk in het basisonderwijs afneemt. Het verminderen van de werkdruk zal de kwaliteit van het onderwijs ten goede komen (Schelvis, 2018). Daarom is het van belang voor de maatschappij om onderzoek te verrichten naar werkdruk reductie binnen het basisonderwijs. Aan de andere kant is het goed om te weten of publiek geld doeltreffend wordt ingezet. Er is afgesproken dat de komende jaren miljoenen euro's worden uitgetrokken om de werkdruk te verlagen (Rijksoverheid, 2018). Als blijkt dat deze aanpak niet efficiënt is dan kunnen er maatregelen worden getroffen zodat het publieke geld beter kan worden ingezet. De Algemene Onderwijs bond (AOB) stelt uit eigen onderzoek vast dat het beschikbaar gemaakte geld, niet leidt tot werkdruk vermindering en vaak op de plank blijft liggen (Poortvliet, 2019). Kortom verlaging van de werkdruk leidt tot verbetering van het onderwijs, maar het is nog maar de vraag of meer geld leidt tot werkdrukverlaging.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Wat betreft de wetenschappelijke relevantie is er nog weinig bekend over de bottom-up aanpak in het onderwijs. Odenthal, Poelmann, van der Ven en van der Weide (2007) geven aan dat in het onderwijs voornamelijk de top-down benadering wordt toegepast. Hierdoor is de literatuur over de bottom-up aanpak nog beperkt. De gevonden literatuur die zich wel specifiek hierop richt limiteert zich tot een pilotonderzoek van TNO (Arbeidsmarktplatform PO, 2017). Dit

onderzoek heeft slechts plaatsgevonden bij vijf basisscholen waardoor het bewijs van de werking van de methode nog zwak onderbouwd is. Wel is er voldoende literatuur beschikbaar over organisatie verandering. Hierin wordt in een algemenere context geschreven over de bottom-up en top-down benadering (Boonstra, 2000; Beer & Nohria, 2000; Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2014). Mijn onderzoek is een empirisch onderzoek over de bottom-up en top-down aanpak in het onderwijs.

1.4 Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk wordt de theorie die ten grondslag ligt aan dit onderzoek omschreven, begrippen worden uitgewerkt en onderliggende relaties worden uitgelegd. Het hoofdstuk sluit af met een conceptueel model op basis van deze theorie. In het hoofdstuk daarop volgend zal de onderzoeksmethode worden besproken. Daarna gaat hoofdstuk vier in op de gemaakte afspraken in het Werkdrukakkoord. Deze afspraken zijn samen met de theorie de basis om de interviews mee af te nemen. De resultaten van de interviews worden in hoofdstuk vijf uitgewerkt. Hierop volgend komt hoofdstuk zes waarin de conclusie van het onderzoek wordt beschreven. Tot slot wordt het onderzoek afgesloten met een discussie. Verder bevat dit document nog drie bijlages. Allereerste de gebruikte literatuur, de interview guide en de transcripten.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch kader geschetst, waar de belangrijkste begrippen uit de onderzoeksvraag gedefinieerd worden en vanuit een theoretisch perspectief de onderlinge relaties bepaald. Het begint met een uiteenzetting van het begrip werkdruk en er wordt ingegaan op de aanpak van werkdruk. Vervolgens wordt er gekeken naar de wijze waarop vermindering van werkdruk binnen onderwijsorganisaties vorm gegeven kan worden. Er wordt hierbij specifiek gekeken naar de top-down en bottom-up benadering binnen de literatuur van organisatieverandering. In de daarop volgende paragraaf wordt een onderzoek besproken over top-down en bottom-up binnen het onderwijs. Tot slot wordt dit hoofdstuk afgesloten met een conceptueel model waaruit de hypothesen worden afgeleid.

2.1 Wat is werkdruk?

Het begrip ‘werkdruk’ is niet altijd even duidelijk omschreven. Uit de literatuur blijkt dat de begrippen werkstress, werkdruk en burn-out vaak door elkaar worden gebruikt (Roozeboom, Schelvis & Wiezer, 2016). Hoewel de begrippen aan elkaar gerelateerd zijn, zijn ze niet hetzelfde. Ten eerste werkstress, dit zijn klachten waarvan de oorzaak ligt bij de werkzaamheden. Hierbij valt te denken aan slaapproblemen, concentratieproblemen en hoofdpijn. Dit kan leiden tot uitval en uiteindelijk een burn-out (Roozeboom et al., 2016). Een belangrijke oorzaak van werkstress is werkdruk. Werkdruk wordt veroorzaakt door een slechte balans tussen de taak-eis en de mogelijkheden van het individu (Roozeboom et al., 2016). De taak-eis vormt het totale pakket van taken en verantwoordelijkheden die bij een baan horen. De complexiteit van de taken en de hoeveelheid taken beïnvloeden de grote van de taak-eis. (Roozeboom et al., 2016).

De persoonlijke mogelijkheden bestaan uit twee factoren bevologenheid en burn-out klachten. Voorbeelden van bevologenheid zijn motivatie, werk als betekenisvol ervaren en toegewijd zijn aan het werk (Roozeboom et al, 2016). Wanneer we dieper in de literatuur duiken dan komen Schaufeli en Bakker (2004) met de volgende definitie van bevologenheid:

‘Bevologenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding heeft

betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, het werk wordt als nuttig, zinvol, inspirerend en uitdagend ervaren. Absorptie heeft betrekking tot het op plezierige wijze helemaal opgaan in het werk’.

Aan de andere kant beïnvloeden de burn-out klachten de persoonlijke mogelijkheden. Schaufeli en Bakker (2004) geven de volgende definitie van een burn-out:

‘Burn-out is een langdurige, negatieve, werk gerelateerde geestesgesteldheid bij normale individuen, die primair wordt gekarakteriseerd door uitputting en vergezeld gaat van spanningsklachten, verminderde persoonlijke effectiviteit, verminderde motivatie, en de ontwikkeling van disfunctionele werk-attitudes en gedragingen.’

Wanneer de negatieve effecten die horen bij de burn-out optreden spreekt men over burn-out klachten (Rozenboom et al., 2016). Deze klachten beïnvloeden de persoonlijke mogelijkheden op een negatieve manier. Bevlogenheid wordt vaak als tegenhanger van de burn-out gezien (Schaufeli & Bakker, 2004; 2007; Roozeboom et al., 2016). Roozeboom et al. (2016) geeft de kenmerken van een burn-out en bevlogenheid weer in onderstaand schema.

	Burn-out	Bevlogenheid
Fysieke aspecten	Fysieke uitputting, geen energie	Vitaliteit, vol energie
	Verminderde weerstand, vaak ziek	Goede weerstand, weinig ziek
Psychische aspecten	Gevoel ‘opgebrand’ te zijn	Gevoel ‘het aan te kunnen’
	Ongemotiveerd	Gemotiveerd
	Distantie van werk	Identificatie met werk, toewijding
	Cynisme t.a.v. werk, geen betekenis zien	Werk als betekenisvol ervaren
	Kwaliteit werk neemt af, minder competent	Leervermogen wordt aangesproken, groei

Figuur 1. Kenmerken van burn-out en bevlogenheid uit Roozenboom et al. (2016)

Wanneer de kenmerken van Roozeboom et al. (2016) en de definities van Schaufeli en Bakker (2004) bestudeerd worden, lijken deze begrippen tegenpolen. Toch sluiten ze elkaar niet uit. Zo kan een bevlogen werknemer na een tijdje uitgeblust raken en kan een werknemer met een burn-out nog steeds bevlogen zijn (Roozeboom et al., 2016). Wat wel duidelijk wordt uit de definities is dat je bevlogenheid wilt stimuleren en burn-out verschijnselen wilt beperken. Schaufeli en Bakker (2004) en Roozeboom et al. (2016) geven aan dat burn-out klachten voorkomen niet het zelfde is als bevlogenheid vergroten en omgekeerd. Daarom dient het voorkomen van burn-out klachten en het vergroten van de werkbevlogenheid een andere aanpak te krijgen.

Ten eerste, om bevlogenheid te stimuleren is een positieve mentaliteit vereist (Roozeboom et al., 2016). Het gaat niet om het voorkomen van problemen, maar om het bieden van mogelijkheden en kansen. De manier om dit te werk te stellen is het focussen op de energiebronnen van de baan. Het gaat erom om deze bronnen van energie verder te benutten (Roozeboom et al., 2016). Het verkennen en het uitbreiden van de energiebronnen ligt zowel bij de persoon als bij de organisatie. Als eerste lijkt bevlogenheid een persoonlijke eigenschap dat te maken heeft met motivatie. Echter dient de organisatie ook een rol bij het vergroten van de bevlogenheid te hebben. Bevlogenheid kan door de organisatie vergroot worden door leidinggevendenden die zorgen voor het juiste klimaat, voldoende steun en autonomie (Roozeboom et al., 2016). De aanpak van burn-out klachten daarentegen is gericht op wat er niet goed gaat binnen de organisatie of bij het individu (Roozeboom et al., 2016). Specifiek wordt er gekeken naar wat de balans tussen taak-eis en persoonlijke mogelijkheden verstoord. Dit kan aangepakt worden door de taak-eis te verkleinen of door te sleutelen aan de persoonlijke mogelijkheden om de balans weer terug te vinden. Het werken aan de persoonlijke mogelijkheden is echter een lastig en langdurige proces dat geen garanties geeft voor een daadwerkelijke werkdrukverlaging (Roozeboom et al., 2016).

Samenvattend kunnen we zeggen dat men van werkdruk spreekt als de taak en de mogelijkheden van een persoon niet in balans zijn (Roozeboom et al., 2016). Een disbalans kan leiden tot lichamelijke en geestelijke klachten. Uiteindelijk kan dit leiden tot het uitvallen van een werknemer. Om dit te voorkomen moet bevlogenheid worden gestimuleerd en moeten burn-out klachten worden beperkt. Zowel de medewerker als de organisatie heeft hierin een belangrijke rol. Burn-out klachten en bevlogenheid dienen aangepakt te worden door een plan waar alle lagen van de organisatie achter staan (Roozeboom et al., 2016). Roozeboom et al. (2016) geeft aan dat zowel door het management als door de werknemer continu gesleuteld moet worden aan de taak-eisen die worden gesteld en aan de persoonlijke mogelijkheden. Het is van belang dat er een continue dialoog is tussen management en de werkvloer (Roozeboom et al., 2016). Dit houdt in dat zowel het management en het personeel op de werkvloer kritisch zijn op het beleid omtrent het vergroten van de bevlogenheid en het terug dringen van de burn-out klachten

Nu het duidelijk is wat werkdruk inhoud kunnen we ons in de volgende paragraaf bezig houden met twee verschillende benaderingen binnen de literatuur van organisatieverandering om werkdruk aan te pakken.

2.2 Top-down en bottom-up

Onderwijsorganisaties zullen moeten veranderen om de werkdruk te verlagen. In deze paragraaf wordt ingegaan op twee specifieke benaderingen om een organisatieverandering te bewerkstelligen, de top-down en bottom-up methode. Voor het Werkdrukakkoord is er gekozen voor een aanpak waarop elke school zijn eigen weg mag uitstippelen naar werkdruk verlichting. Dit wordt ook wel een bottom-up methode genoemd. Daar tegenover staat de top-down methode waarbij van boven wordt bepaald welke verandering door gevoerd worden binnen een organisatie (Boonstra, 2000; Beer & Nohria, 2000; Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2014).

Volgens Boonstra (2014) is een organisatie verandering een fragiel proces. De keuze van de veranderaanpak is van groot belang voor de uitkomst van de verandering. Daarom is het belangrijk om een goed beeld te krijgen van deze twee manieren van organisatieverandering. Aan de ene kant staan veranderingen die van bovenaf komen en aan de andere kant staan verandering die vanuit de onderste lagen van een organisatie komen. Van der Voet et al. (2014) noemen deze benaderingen ‘planned change’ en ‘emergent change’. Hierbij valt planned change ook wel top-down te noemen en kunnen emergent changes beschreven worden als bottom-up veranderingen. Beer en Nohria (2000) beschrijven twee typen organisatie veranderingen in theorie E en O. De theorie E verandering komt overeen met een top-down aanpak en de theorie O verandering komt overeen met een bottom-up aanpak. Boonstra (2000) poneert in zijn paper de ontwerp- en de ontwikkelbenaderingen. De ontwerp benadering komt overeen met een top-down benadering en de ontwikkel benadering met een bottom-up benadering. Hieronder wordt eerst de top-down benadering en daarna de bottom-up benadering besproken aan de hand van de bovengenoemde drie papers.

2.2.1 Top-down

Van der Voet et al. (2014) spreken over een planned change wanneer het gaat over een top-down benadering. Er wordt gesteld dat dit type verandering van te voren gemaakt is, waarbij de doelen duidelijk geformuleerd zijn. De verandering komt vanuit het management. De voornaamste manier voor het management om draagvlak te creëren bij de werknemers komt voort uit het duidelijk communiceren. Managers vertellen waarom werknemers zich moeten toewijden aan de organisatie verandering. Bij deze manier van veranderen is het duidelijk dat

de verandering uit het (hogere) management komt en dat de werkvloer de verandering opgedragen krijgt. Verder is het opvallend dat Van der Voet et al. (2014) benoemt dat publieke organisaties werken in een complexe context waarbij meerdere stakeholders betrokken zijn. Men werkt met doelstellingen die ambigu zijn en soms zelfs tegenstrijdig. Volgens Van der Voet et al. (2014, p847) heeft dit een negatieve uitwerking op top-down veranderingen. Dit komt doordat het formuleren van duidelijke doelen lastig is in het zeer complexe speelveld van publieke organisaties.

Beer en Nohria (2000) stellen dat organisaties te maken hebben met veranderingen die nodig zijn voor het voortbestaan van een organisatie. Deze veranderingen zijn vaak economisch en rationeel te verklaren. Al zijn ze te verklaren, deze veranderingen kunnen zeer ingrijpend zijn voor een organisatie en het personeel. Beer en Nohria (2000) geven in hun artikel een voorbeeld van een organisatie die te maken had met zo'n soort verandering en een deel van het personeel moest ontslaan. Vanwege de ingrijpende verandering die deze aanpak met zich mee brengt wordt dit ook wel de 'harde aanpak' genoemd. Beer en Nohria (2000) geven deze verandering weer als een type E verandering. De E benadering kan ook gezien worden als een top-down aanpak omdat de veranderingen altijd opgelegd worden vanuit hogere hand. Beer en Nohria (2000) geven aan dat deze aanpak gericht is op economische voordelige argumenten. Dit houdt vaak in dat de reden voor de verandering economisch van aard is. Voorbeelden van dit soort verandering zijn schaalverkleining, herstructureringen en ontslagen. Beer en Nohria (2000) geven aan dat dit type verandering gebruikelijk zijn als het gaat om veranderingen in de strategie van een organisatie.

Een belangrijk kenmerk bij de E theorie is dat de veranderingen van bovenaf opgelegd wordt aan het personeel. De focus ligt bij het optimaliseren van de winst en hierdoor worden behoeften vanuit het personeel niet gehoord. Een voorbeeld hiervan is het onverwachts ontslaan van personeel wanneer dit financieel gunstiger is. Bij dit soort veranderingen wordt er aan de behoeften van de werkvloer, in het voorbeeld de behoeften van baangarantie, voorbij gegaan. Verder is het kenmerkend dat de communicatie eenrichtingsverkeer is. De bovenste lagen beslissen zonder input van werknemers. Dit maakt dat de veranderingen relatief snel doorgevoerd kunnen worden. Verder zijn de beslissingen van het management eenduidig en bieden heldere doelen, wat leidt tot een duidelijk plan. Eventueel worden er externe consultants ingeschakeld om tot een duidelijk plan te komen voor de verandering. Deze consultants moeten in lijn met de gedachten van deze verandertheorie wel tot een winstgevende aanpassing komen.

Tot slot, is het bij deze stroming gebruikelijk om beloningen voor goed functionerend top management uit te keren (Beer & Nohria, 2000). Dit illustreert nog eens de focus van deze theorie op het hogere management.

Vergelijkbaar aan de E benadering ligt de ontwerp aanpak van Boonstra (2000). Veranderingen in deze aanpak worden gestuurd en gecontroleerd vanuit het topmanagement. De aanpak is oplossingsgericht en de besluitvorming is gestructureerd en geïnitieerd door het topmanagement. Dit is dus erg vergelijkbaar met theorie E van Beer en Nohria (2000) en de planned change beschreven door Van der Voet et al. (2014). Hierbij ligt de focus op economische en tactische aspecten. De werkwijze is uniform en gaat uit van algemeen geldende regels. De verandering kent een duidelijk begin en eindpunt waarbij output factoren belangrijk zijn bij het bepalen van het succes van de verandering. Er wordt bij deze aanpak bewust afstand genomen van de werkvloer. Dit zien we terug bij het gebrek aan participatie en de dwangmatige manier van implementatie (Boonstra, 2000). Deze aanpak is voornamelijk succesvol bij problemen die eenduidig zijn en binnen de bestaande context kunnen worden opgelost. Voorbeelden hiervan zijn technische veranderingen en structurele ingrepen (Boonstra, 2000). Boonstra (2000) geeft aan dat deze aanpak niet geschikt is wanneer de problemen zijn met structuur en cultuur. Toch wordt deze methode te pas en te onpas toegepast door grote organisaties. Hierdoor mislukken veel veranderingen (Boonstra, 2000). Kenmerkende overeenkomsten van een top-down benadering zijn de aansturing vanuit de top en de economische waarden die centraal staan.

Hieronder in figuur 2 wordt samengevat weergegeven welke kenmerken door de verschillende acteurs worden benoemd voor de top-down aanpak. De auteurs geven aan dat binnen deze benadering de bovenste laag van een organisatie een verandering initieert en deze oplegt aan het personeel. Deze organisatieverandering die via een top-down benadering wordt toegepast zijn van A tot Z uitgewerkt. Vaak zullen deze aanpassingen snel ingevoerd kunnen worden en te verklaren zijn van uit een rationele en economisch perspectief. Tot slot zullen de aanpassingen zich voornamelijk richten op veranderingen in de systemen en structuren van een organisatie. Hierdoor kan gesteld worden dat de volgende kenmerken passen bij deze benadering.

1. De organisatie verandering is opgelegd vanuit hogere hand.
2. De verandering is een uitgestippeld aanpak en gericht op de korte termijn.

3. De verandering is te verantwoorden vanuit een rationeel en economische perspectief.
4. De top-down benadering is voornamelijk gericht op systemen en structuren.

Figuur 2: Top-down aanpak per auteur			
Kenmerk	Ongeplande verandering (Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2014)	Theorie O (Beer & Nohria, 2000)	Ontwikkelen (Boonstra, 2000)
Rationele aanpak/keuze	x		x
Vaststaande route	x	x	x
Zichtbaar resultaat	x	x	x
Op korte termijn gericht	x	x	
Opgelegde verandering	x	x	x
Gebaseerd op economische waarde		x	x
Aanpassingen in structuur en systeem van de organisatie		x	x

2.2.2 Bottom-up

Een geheel andere methode van organisatie verandering is de bottom-up methode. Deze methode wordt net als top-down methode door Van der Voet et al. (2014), Beer en Nohria (2000) en Boonstra (2000) beschreven. Van der Voet et al. (2014) spreken van een emergent change. Dit type verandering hangt sterk af van de participatie van medewerkers. De medewerkers worden gezien als een belangrijke schakel in het proces van veranderen. Dit is een groot verschil met de top-down benadering waarbij de medewerkers veranderingen meer opgedragen krijgen. Bij bottom-up veranderingen kan het management de verandering wel initiëren maar zij vormen vervolgens niet de doelen, dat doet de werkvloer (Van der Voet, et al. 2014). Net als bij hun top-down benadering geeft Van der Voet et al. (2014) aan dat

draagvlak wordt gecreëerd door communicatie. Tevens wordt er bij deze vorm draagkracht gecreëerd door participatie. Hiermee wordt bedoeld dat werknemers in tegenstelling tot de top-down benadering niet alleen op de hoogte worden gebracht van de verandering maar ook uitgedaagd worden om mee te denken. Verder wordt er in het artikel gesteld dat bottom-up veranderingen uitgaan van aanpassingen tijdens het proces van veranderen. De aanpassingen tijdens het proces gaan samen met het feit dat bij deze aanpak de werknemers invloed hebben op de verandering. Hierdoor staan werknemers meer open voor veranderingen en kunnen doelen worden bij gesteld als blijkt dat wenselijk is.

Vergelijkbaar met de emergent change bespreken Beer en Nohria (2000) over theorie O. Zij noemen theorie O de ‘zachte aanpak’ van veranderingen. De zachte aanpak gaat langzaam, heeft een open karakter en heeft oog voor de cultuur binnen de organisatie. Bij deze theorie ligt de focus niet alleen op de winst die een organisatie maakt, maar vooral op het creëren van een organisatie cultuur, het leren als organisatie zijnde en het gaat uit van de mogelijkheden van het personeel. Hierbij gaat het vooral om het proces waarbij feedback, reflecteren en aanpassen een grote rol spelen. Belangrijk hierbij is dat er wordt ingespeeld op het verbeteren van de commitment bij het personeel. Dit wordt onder andere gedaan door het bieden van zekerheid aan het personeel (Beer & Nohria, 2000). Verder is kenmerkend voor deze aanpak dat de verandering een proces is. Hierbij zijn er geen vaste doelen bepaald en is er geen vast liggend plan. Het management moedigt vooral de werkvloer aan om te participeren in de verandering. Hierdoor ligt de focus op de organisatie in het algemeen. Het nadeel van deze werkwijzen is dat het veel tijd kost om een verandering door te voeren en het van te voren niet zeker is welke koers de organisatie op gaat (Beer & Nohria, 2000).

Boonstra (2000) beschrijft in zijn paper over de ontwikkelbenadering, welke in zekere mate overeenkomt met de theorie O en de emergent change. Deze benadering wordt door Boonstra bepleit in situaties waarin de problematiek nog niet helder is en meerdere perspectieven op het probleem bestaan. De aanpak start met een analyse van de problemen door alle betrokkenen. Ook in de volgende fases van het proces worden alle betrokken medewerkers gevraagd input te leveren. De werkwijze is afhankelijk van het proces verloop. Volgens Boonstra (2000) is deze aanpak succesvol bij problematiek in een bestaande context of bij problematiek die maatwerk verlangt. Deze aanpak heeft oog voor structuren, culturen en individueel gedrag. De rol van adviseurs in deze benadering wordt door Boonstra (2000) beschreven als een sociaal ingenieur die mensen uitdaagt om deel te nemen in het gesprek. Boonstra (2000) benadrukt dat deze

benadering een proces is waarvan het eindpunt en de route naar het eindpunt vooraf niet duidelijk zijn. De weg naar het eindpunt kan grillig zijn en daarom is het van belang dat zowel het proces als het eindpunt goed in de gaten worden gehouden. Eventueel dient dit aangestuurd te worden. Deze benadering lijkt op de bottom-up methode, aangezien er vanuit de gehele organisatie input dient te komen. Daarnaast heeft deze aanpak oog voor organisatiecultuur en verloopt de verandering niet volgens een vooraf bepaald plan. Boonstra (2000) benoemt expliciet dat dit wel als een gepland proces gezien moet worden omdat de verandering gericht is op het bereiken van een bepaald doel. Hierdoor stelt hij dat er bij dit type verandering ook sprake is van een bepaalde rationaliteit. Dit komt minder sterk terug bij de emergent change en de theorie O.

Hieronder in figuur 3 wordt samengevat weergegeven welke kenmerken door de verschillende acteurs worden benoemd voor de bottom-up aanpak. Uit figuur 3 wordt duidelijk dat alle auteurs aangeven dat een bottom-up aanpak iedere laag van de organisatie betreft bij organisatie veranderingen. Dit gaat samen met het feit dat alle auteurs aangeven dat de bottom-up methode leidt tot betrokkenheid onder personeel (Boonstra, 2000; Beer & Nohria, 2000; Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2014). Verder wordt er aangegeven dat een bottom-up aanpak vaak minder strak gepland is en de verandering gezien moet worden als een proces (Boonstra, 2000; Beer & Nohria, 2000). Tot slot geven meerdere auteurs aan dat er bij dit type aandacht wordt geschonken aan de bestaande structuren en culturen (Boonstra, 2000; Beer & Nohria, 2000). Hierdoor komen er vier gelijksoortige effecten naar voren die toe geschreven worden aan de bottom-up aanpak.

1. Iedere laag van de organisatie wordt betrokken bij de organisatie verandering.
2. De bottom-up aanpak vergroot de betrokkenheid van het personeel bij de organisatie.
3. Een bottom-up aanpak is een proces.
4. Een bottom-up aanpak houdt rekening met processen in de organisatie.

Figuur 3: Bottom-up aanpak per auteur			
Kenmerk	Ongeplande verandering (Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2014)	Theorie O (Beer & Nohria, 2000)	Ontwikkelen (Boonstra, 2000)
Vanuit alle lagen van de organisatie	x	x	x
Betrokkenheid creëren	x	x	x
Acceptatie door personeel	x	x	x
Aandacht voor draagvlak	x	x	x
Proces	x	x	x
Geen uitgestippelde route	x	x	x
Minder duidelijk vertrekpunt		x	x
Problematiek is vaag			x
Aandacht voor cultuur		x	
Eigen oplossingen vinden	x	x	
Kost veel tijd		x	x

2.2.3 Top-down en Bottom-up in het onderwijs

Nu het duidelijk is welke kenmerken horen bij de top-down benadering en de bottom-up benadering wordt er nu gekeken naar wat de literatuur zegt over deze benaderingen binnen het onderwijs. Uit onderzoek van Odenthal et al. (2007) blijkt dat onderwijsinnovaties geïnitieerd worden vanuit de overheid, beleidmakers en onderwijsdeskundigen. De behoeften van docenten wordt hier niet in meegenomen, maar de docenten worden wel geacht te veranderen. Dit is volgens Odenthal et al. (2007) al jaren een doorn in het oog van docenten. Docenten willen juist vanaf het begin meedenken en hun deskundigheid inzetten. Momenteel heerst er het onder

docenten het gevoel dat veranderingen opgelegd worden door het management. Dit duidt volgens Odenthal et al. (2007) op een sterke top-down benadering. Docenten geven aan dat het management steken laat vallen op timing van besluitvormingsprocessen. Hiermee wordt bedoeld dat docenten te laat worden betrokken bij veranderingen waardoor ze het gevoel krijgen geen inspraak meer te hebben.

De twee voornaamste punten die volgens Odenthal et al. (2007) genoemd worden wanneer er gevraagd wordt, wat verbeterd moet worden, zijn transparantie en openheid. Echter, Odenthal et al. (2007) constateert dat docenten positiever zijn over hun eigen inbreng dan voorheen en dat het middenmanagement meer aandacht besteedt aan het eerder betrekken van docenten bij besluitvorming. Een voorbeeld hiervan is het vormen van projectgroepen waarin ook docenten zitting hebben. Hiermee zegt Odenthal et al. (2007) eigenlijk dat voorheen de top-down benadering binnen het onderwijs gebruikelijk was en dat er te weinig aandacht was voor de wensen op de werkvloer. Ze constateren echter ook dat er steeds meer ruimte komt voor inbreng van de werkvloer waardoor veranderingen meer gezien kunnen worden als een bottom-up aanpak. Uit het onderzoek van Odenthal et al. (2007) kan geconstateerd worden dat deze aanpak beter past binnen het onderwijsland en dat deze methode geschikter zou zijn om de werkdruk in het onderwijs aan te pakken.

2.3 Conceptueel model

In het theoretisch kader is besproken dat werkdruk geen universeel fenomeen is. Een individu kan werkdruk ervaren terwijl iemand anders in dezelfde functie dit niet ervaart. Dit heeft volgens de literatuur te maken met twee factoren: hoe de taak-eis zich verhoudt tot de mogelijkheden van de werknemer. De persoonlijke mogelijkheden hangen af van de bevlogenheid van het individu en eventuele burn-out klachten die ervaren worden in de baan. De verhouding tussen bevlogenheid en burn-out klachten bepalen voor een deel de hoeveelheid werkdruk die ervaren wordt.

De omvang van de taak-eis heeft direct verband met de werkdruk. Hoe groter deze is de taak-eis des te meer werkdruk ervaren wordt. Nu het duidelijk is dat werkdruk tot stand komt door persoonlijke mogelijkheden en de taak-eis van het individu, is het van belang om te kijken naar hoe de werkdruk omlaag gebracht kan worden. In dit onderzoek wordt verwacht dat dit gedaan kan worden door iets aan de persoonlijke mogelijkheden te veranderen of door de taak-eis te verlichten. De taak-eis verlichten kan simpelweg gedaan worden door ervoor te zorgen dat een individu minder taken en of verantwoordelijkheden krijgt. Dit zijn betrekkelijk makkelijk te

implementeren aanpassingen die in korte tijd gedaan kunnen worden. Daarbij is het een rationele en resultaat gerichte keuze om de taak-eis te verlichten wanneer deze te hoog blijkt te zijn voor een individu. Deze kenmerken zijn overeenkomstig met de kenmerken van een top-down benadering. Daarom wordt het volgende verwacht:

Hypothese 1

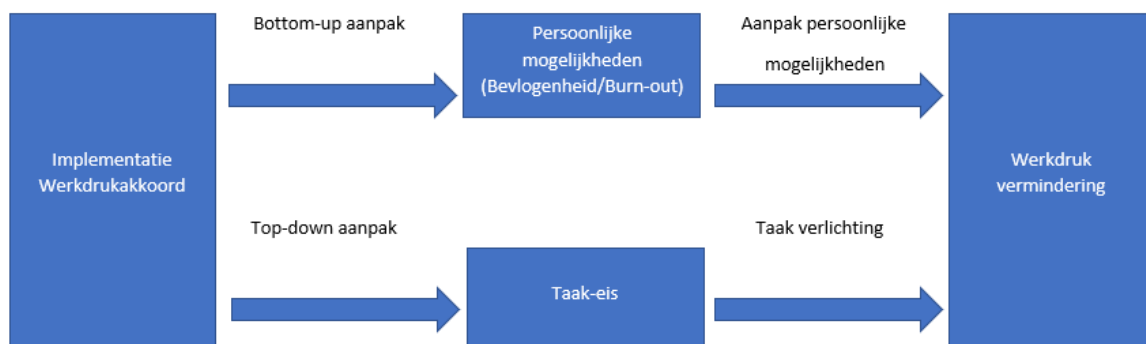
Wanneer er sprake is van een top-down benadering zal de implementatie van het Werkdrukakkoord leiden tot vermindering van de taak-eis.

De andere variabele die de werkdruk beïnvloedt zijn de persoonlijke mogelijkheden van het individu. Aanpassingen op deze variabele zijn lastiger. Zo bleek uit het theoretisch kader dat bevlogenheid en burn-out klachten op de volgende manier aangepakt dient te worden. De aanpak moet door alle lagen van de organisatie gedragen worden. Zowel de organisatie als het individu is hier verantwoordelijk voor. De veranderingen zijn geen eenmalige acties maar zijn blijvende aanpassingen. Hierdoor moeten deze aanpassingen opgenomen worden in de organisatiecultuur. De eisen waaraan een verandering van de persoonlijke mogelijkheden moet voldoen komen sterk overeen met de kenmerken van de bottom-up aanpak. Hierdoor wordt het volgende verwacht:

Hypothese 2

Wanneer er sprake is van een bottom-up benadering zal de implementatie van het Werkdrukakkoord leiden tot verandering rondom de persoonlijke mogelijkheden.

De samenhang tussen het Werkdrukakkoord, hypothesen en de begrippen uit de theorie worden in het onderstaande model schematisch weergegeven. Hierbij is de redenering van hypothese twee boven in het schema weergegeven. Hypothese één wordt onder in het schema weergegeven.



Figuur 4: Conceptueel model

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd en worden de keuzes rondom de onderzoeksmethode verantwoord. Dit hoofdstuk is verdeeld in de volgende paragrafen: onderzoeksmethode, dataverzameling, object en afbakening en tot slot betrouwbaarheid en validiteit. In de eerste paragraaf wordt verantwoord hoe de onderzoeksvraag tot stand komt en via welke methode de onderzoeksvraag beantwoord gaat worden. Vervolgens wordt in de volgende paragraaf de dataverzameling omschreven. Hierbij worden de geraadpleegde databronnen besproken en wordt er aandacht besteed aan eventuele kritische kanttekeningen bij het gebruik van deze bronnen. Daarna komt het object van het onderzoek in combinatie met de afbakening van het onderzoek aan bod. Binnen deze paragraaf wordt uiteengezet wat er precies onderzocht wordt. Tot slot volgt de paragraaf betrouwbaarheid en validiteit. In deze paragraaf wordt besproken hoe de meetresultaten zo betrouwbaar mogelijk zijn gemaakt en of de resultaten daadwerkelijk wat zeggen over wat er gemeten wordt.

3.1 Onderzoeksmethode

Zoals reeds is genoemd in het eerste hoofdstuk is de werkdruk in het onderwijs groot. Om hier wat aan te doen heeft de regering afspraken gemaakt met verschillende partijen uit het onderwijs, dit leidde tot het Werkdrukakkoord. In dit akkoord is afgesproken dat de regering gaat investeren in de vermindering van de werkdruk in het basisonderwijs. De manier waarop deze investering besteed gaat worden mag elke basisschool zelf bepalen. Dit betekent dat de aanpak van het probleem gedecentraliseerd is. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken wat de effecten zijn van de manier waarop een basisschool het geld besteedt. Hierbij wordt voornamelijk gekeken naar het besluitvormingsproces rondom het bestedingsplan van de extra middelen. Binnen het besluitvormingsproces vallen twee benaderingen te onderscheiden. De eerste is een benadering waarbij het management bepaalde wat er gaat gebeuren. Dit wordt de top-down benadering genoemd. De andere benadering heet de bottom-up benadering en daarbij mag de werkvloer mee bepalen hoe het extra geld ingezet moet worden. Hiermee komt de volgende onderzoeksvraag naar voren:

Wat zijn de effecten van de top-down en de bottom-up benadering bij de implementatie van het Werkdrukakkoord binnen de betrokken onderwijsorganisaties op een eventuele vermindering van de werkdruk in het basisonderwijs?

In het vorige hoofdstuk is er een theoretisch kader geschetst rondom de belangrijkste begrippen uit de onderzoeksvraag. De termen top-down benadering, bottom-up benadering en werkdruk zijn uiteengezet. Deze literatuurstudie vormt wetenschappelijke de basis waarmee er naar het Werkdrukakkoord wordt gekeken. Na deze literatuurstudie zal er een deskstudie plaats vinden. In deze deskstudie zal het Werkdrukakkoord grondig worden bestudeerd. Hieruit zal blijken welke afspraken en doelen vastgelegd zijn in het akkoord. Het theoretisch kader en de deskstudie zorgen voor de achtergrond informatie en wetenschappelijke informatie om het kwalitatieve onderdeel van het onderzoek te beginnen. Dit onderdeel van het onderzoek bestaat uit interviews met respondenten die nauw betrokken zijn bij de uitvoering van het Werkdrukakkoord en daarmee in een basisschool aan de slag zijn gegaan. De data uit deze interviews zal leiden tot een resultaten hoofdstuk in dit onderzoek. Deze resultaten zullen vervolgens worden vergeleken met de theorie. Hieruit worden conclusies getrokken en dit zal leiden tot een antwoord op de hoofdvraag.

De keuze voor een kwalitatief onderzoeksmethode komt voort uit het te onderzoeken fenomeen, namelijk werkdruk reductie. Roozeboom et al. (2016) definieert werkdruk als een te grote taakeis is voor de mogelijkheden van een individu. Hierbij spelen persoonlijke eigenschappen een cruciale rol in het al dan niet ervaren van werkdruk en in het succesvol aanpakken van de werkdruk. Vanwege het feit dat werkdruk per individu anders ervaren wordt volstaat alleen onderzoek waarbij dieper ingegaan kan worden op het fenomeen. Hierdoor is kwalitatief onderzoek geschikt, want dit gaat diep in op persoonlijke ervaringen (Bryman, 2016). Binnen het onderzoek worden kwalitatieve data verzameld over de effecten van het Werkdrukakkoord.

3.2 Data verzameling

3.2.1 Deskstudie

De eerste vorm van data verzameling betreft een deskstudie. De gemaakte afspraken omtrent de werkdruk vermindering in het onderwijs zijn vastgelegd in een document genaamd het Werkdrukakkoord. Dit akkoord zal samengevat worden waarbij aandacht wordt besteed aan de gemaakte afspraken. Hieruit zal duidelijk worden wat het kabinet en de verschillende belangen groepen precies voor ogen hebben om de werkdruk aan te pakken. Daarnaast zal het ook dienen om gerichte vragen te kunnen stellen tijdens de interviews.

3.2.2 Interviews

Door interviews af te nemen wordt er getracht een beeld te vormen rondom de ervaringen en interpretaties van werknemers in het basisonderwijs omtrent de werkdrukvermindering. De

interviews zullen semi-gestructureerd van aard zijn. Dit houdt in dat vooraf vragen worden bedacht aan de hand van het theoretisch kader en de deskstudie. Tijdens het interview dienen deze vragen als leidraad. Deze methode biedt de interviewer en de respondent ruimte om dieper in te gaan op bepaalde thema's doordat er door gevraagd kan worden (Bryman, 2016). Deze methode geniet vanwege de combinatie tussen structuur en de mogelijkheid tot verdieping de voorkeur.

Het vinden van respondenten die werkzaam zijn in het basisonderwijs en bereid zijn tot een interview was geen gemakkelijke taak. Om respondenten te vinden zijn er allereerst dertig scholen in de omgeving van Utrecht aangeschreven. Acht scholen gaven aan dit onderzoek aan zich voorbij te laten gaan vanwege tijdsgebrek. De andere 22 scholen gaven geen gehoor aan deze oproep. Vervolgens zijn de scholen gebeld die niet gereageerd hebben op verstuurde brief. Dit leverde helaas ook niets op. Ook bij deze scholen was de reden het gebrek aan tijd. De vervolg stap was om de eisen waaraan respondenten moesten voldoen bij te stellen. Zo werd de tijd voor een interview naar beneden bijgesteld, de eis dat de geselecteerde scholen bepaalde overeenkomsten moeten hebben aangepast en werden contacten uit het persoonlijke netwerk van de auteur benaderd. Deze aanpak bleek effectiever, maar leidde nog niet naar de gehoopte aantal respondenten. Uiteindelijk na veel verzoeken, telefoontjes en mails zijn er zeven mensen bereid gevonden om een interview mee af te nemen. Deze respondenten zijn verspreid over zes scholen hierdoor zijn er zes casussen onderzocht. Bij de school waar twee interviews afgenomen zijn, is er een interview geweest met een docenten en een gymleerkracht die ingehuurd is van het beschikbaar gestelde geld.

De interviews zijn afgenomen nadat het Werkdrukakkoord één jaar oud is. Alle interviews vonden plaats binnen een tijdsbestek van zes weken. De geselecteerde respondenten zijn alle werkzaam binnen het basisonderwijs in de functie van groepsdocent, directeur of gym leerkracht. Verder is het zo dat alle respondenten werkzaam zijn op een relatief kleine school wat kaders geeft aan het onderzoek. In de onderstaande tabel wordt de functie van de respondent gemeld en het correspondentie nummer.

Functie	Correspondentie nummer	Casus nummer
Docent	D1	1
Docent	D2	2
Docent	D3	3
Directie	Di 1	4
Directie	Di 2	5
Directie	Di 3	6
Gym leerkracht	G1	4

Figuur 5: Correspondentie nummers casus en respondenten.

Om de kwaliteit van de interviews te waarborgen zijn alle interviews opgenomen en getranscribeerd. Helaas zijn twee interviews slecht te verstaan op de opname. Deze interviews zijn niet getranscribeerd maar de belangrijkste data is vast gelegd in verslagvorm. Vervolgens zijn de uitgewerkte interviews gecodeerd om een objectief beeld te schetsen in de resultaten. De transcripten zijn terug te vinden in bijlage III.

3.3 Object en afbakening

Dit onderzoek richt zich op werkdruk in het onderwijs. Uit onderzoek van Hupkens (2005) blijkt dat de kans op een burn-out in het onderwijs 14% is. Veel docenten vinden hun baan zwaar en intensief (AOb, 2017). Om het onderzoek af te bakenen is er gekozen alleen te kijken naar de werkdruk binnen het basisonderwijs. Omdat het thema werkdruk binnen het basisonderwijs nog steeds erg breed is wordt er verder ingezoomd op de maatregelen die getroffen zijn in het Werkdrukakkoord van 2018. In het kort zegt dit akkoord dat er meer geld komt voor de basisscholen om de werkdruk mee aan te pakken. Daarbij is het bijzonder dat dit geld besteed moet worden via een gedecentraliseerd systeem. Daarmee gaan we naar de kern van het onderzoek toe dat zicht richt op de vraag in hoeverre dit gedecentraliseerde systeem bijdraagt aan de werkdruk vermindering. Daarbij in het bijzonder mee genomen het proces van besluitvorming waardoor elke school moet gaan om te bepalen waaraan het geld wordt besteed. Om te bepalen of er sprake is van werkdruk vermindering wordt het huidige schooljaar 2018/2019 vergeleken met het schooljaar daarvoor. Door deze twee jaren met elkaar te vergelijken kunnen er drie mogelijke situaties ontstaan. Zo kan de werkdruk vergroot zijn, gelijk blijven of afnemen. Door het voorgaande jaar met het huidige jaar te vergelijken is het mogelijk om een

verschil te duiden binnen de ervaren werkdruk. De reden om aan te nemen dat er een verschil zit in de ervaren werkdruk tussen deze jaren is het Werkdrukakkoord. Om de invloed van andere variabele zo klein mogelijk te houden is het voorgaande jaar het meest representatief. Immers zijn de omstandigheden met uitzondering van het Werkdrukakkoord het meest gelijk.

Om het onderzoek verder af te bakenen wordt het begrip basisschool verkleind. Binnen Nederland zijn er basisscholen te vinden met een grote onderlinge variëteit. Voor dit onderzoek zijn er alleen kleine basisscholen geselecteerd. Een school met minder dan 145 leerlingen mag aanspraak maken op de zogenoemde kleinescholentoeslag (Rijksoverheid, 2018). Hierdoor werd in eerste instantie gezocht naar scholen met een leerlingen aantal lager dan 145 als ijkpunt voor een kleine school. Zoals bleek uit de vorige alinea was het vinden van respondenten lastig en is de grens van 145 verschoven naar scholen die kleiner zijn dan 200 leerlingen. Dit is voor het onderzoek extra interessant omdat volgens Faber, van der Horst en Visscher (2013) de werkdruk op kleine scholen hoger ligt dan op grote scholen. Dit zou komen doordat een kleine school minder efficiënt kan werken. Om te onderzoeken of het Werkdrukakkoord daadwerkelijk bijdraagt aan de werkdruk reductie wordt er gekeken naar de twee belangrijkste afspraken van het werkdrukakkoord te noemen (1) de gedecentraliseerde manier waarop het geld in gezet wordt en (2) de hoeveelheid geld die beschikbaar wordt gemaakt. De manier waarop het geld ingezet wordt dient een bottom-up methode te zijn. Dit houdt in dat werknemers uit alle lagen van de organisatie mee mogen beslissen over het beschikbaar gestelde geld (Boonstra, 2000; Beer & Nohria, 2000; Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2014). Hierbij luidt de vraag is dit de effectiefste manier en wat zijn dan de effecten van een top-down aanpak? Punt twee heeft eigenlijk geen toelichting meer nodig. De vraag is daar wordt er voldoende geld geïnvesteerd om werkdruk vermindering te bereiken?

Tot slot dient er nog toegelicht te worden hoe werkdruk te meten valt. Uit het theoretisch kader is duidelijk geworden dat werkdruk een onevenredige verhouding is tussen de taak-eis en de persoonlijke mogelijkheden (Roozeboom et al., 2016). Respondenten worden tijdens de interviews gevraagd naar hun interpretatie van de huidige taak-eis in combinatie met hun persoonlijke mogelijkheden en of verschil merken ten opzichte van een jaar geleden. Door de zeven interviews met elkaar te vergelijken wordt er een beeld geschetst van de ervaring rondom de werkdruk verandering voor en na het Werkdrukakkoord. Allereerst is het dan de vraag of er verschil zit tussen de beleving van de werkdruk met het voorgaande jaar. Op het moment dat er een positieve of negatieve verandering heeft plaats gevonden is het interessant om te bestuderen

welke factor of factoren er voor zorgen dat er verschil is. Daarbij is het ook interessant om te kijken hoe groot het verschil is met het voorgaande jaar. Mocht er geen verschil merkbaar zijn dan is het van belang om te bepalen welke factoren er dan veranderd moeten worden om de werkdruk te reduceren. zo zou een mogelijke factor de hoeveelheid beschikbare middelen een rol kunnen spelen.

3.4 Betrouwbaarheid en Validiteit

Betrouwbaarheid heeft te maken met de meetresultaten. Voor de kwaliteit van een onderzoek is het van uiterst belang dat er gebruikt wordt gemaakt van een accurate meetmethode. Wanneer een onderzoek herhaald wordt en de omstandigheden niet veranderd zijn dienen dezelfde resultaten naar boven te komen (Bryman, 2016). Om de kwaliteit van dit onderzoek te vergroten is getracht een zo groot mogelijk aantal respondenten te vinden. Daarnaast zijn er interviews afgenomen met respondenten in verschillende functies binnen het basisonderwijs. De respondenten hebben onderling een grote diversiteit aan ervaring in het onderwijs, merken in verschillende mate werkdruk, werken op verschillende locaties en beschikken over verschillende persoonlijke eigenschappen. Hierdoor is geprobeerd de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten door de groep respondenten zo representatief mogelijk te maken. Aan de andere kant is er ook geprobeerd om de bepaalde factoren zoals de grootte van de school in een bepaalde range te houden, zodat het onderzoek afgebakend is en daardoor representatiever. Ook dient nog vermeld te worden dat het onderzoek een moment opname is. Ten tijde van de interviews was het Werkdrukakkoord ongeveer een jaar oud. Het zou kunnen dat over een jaar de meningen rondom het akkoord zijn veranderd. Bij het interpreteren van de conclusies dient dan ook rekening gehouden te worden met het feit dat de conclusies gebaseerd zijn op meningen na het eerste jaar na het Werkdrukakkoord. Ten slotte dient er ook nog aandacht geschonken te worden aan de volgende twee nadelen van interviews. Allereerst is de data geïnterpreteerd door de onderzoeker waardoor er verschil kan zitten in de daadwerkelijke beleving van de respondent en de interpretatie van de onderzoeker. Om dit te voorkomen wordt er met de grootst mogelijke zorg omgegaan met de verkregen data en getracht zo objectief mogelijk te blijven. Het volgende nadeel van interview is dat respondent en interviewer een bepaalde band hebben met elkaar waardoor anders geantwoord wordt dan wanneer een ander het onderzoek herhaald. Desondanks en ondanks deze nadelen geeft Weis (1995) aan dat interviews een geschikte methode zijn om gedetailleerde informatie te verzamelen.

Validiteit gaat over de vraag of de onderzoeksmethode daadwerkelijk meet wat er onderzocht wordt (Bryman, 2016). In dit geval zijn de methodes een deskstudie en interviews. De deskstudie betreft een onderzoek naar het Werkdrukakkoord. Dit onderdeel van het onderzoek is minder gevoelig voor subjectiviteit dan de interviews, de afspraken staan immers vast op papier. Om een deskstudie valide te krijgen zijn er verschillende punten waarop gelet moet worden. Dit zijn onder andere de bron van het document, de auteur en de datum van publiceren. In het geval van deze studie betreft de document analyse alleen overheidsstukken. Dit zorgt dat de bron altijd duidelijk is net als de datum. Dit vergroot dus de validiteit van de deskstudie. De interviews hebben wat betreft de validiteit een groot voordeel. Namelijk dat de interviews semi-structureerd zijn waardoor de interviewer de mogelijkheid heeft om door te vragen. Ook is er bij deze manier aandacht voor de context waarin het fenomeen zich afspeelt (Bryman, 2016). Dit vergroot de validiteit, omdat er tijdens het interview bijgestuurd kan worden naar hetgeen wat daadwerkelijk onderzocht wordt. Weiss (1995) maakt hierbij wel de aantekening dat de interviewer moet doorvragen naar specifieke informatie en dat de respondent informatie kan achterhouden of vergeet. Om dit zo veel mogelijk te beperken wordt het aan de respondent duidelijk gemaakt dat de interviews volledig geanonimiseerd zullen worden. Daarnaast worden er meerdere interviews afgenomen met verschillende respondenten op vergelijkbare posities. Hierdoor wordt er een beter beeld verkregen van de werkdruk en wordt de validiteit minder bedreigd. Nu het duidelijk is hoe de betrouwbaarheid en validiteit worden gewaarborgd zal het onderzoek zich richten op de dataverzameling.

4. Deskstudie Werkdrukakkoord

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een deskstudie het Werkdrukakkoord samengevat en de belangrijkste afspraken worden toegelicht. De gemaakte afspraken geven aan hoe het Werkdrukakkoord geïmplementeerd dient te worden. Het is van belang om te weten wat er in het Werkdrukakkoord staat over hoe werkdruk verlaagd kan worden. Ook is het interessant om toe te lichten welke methode van organisatie verandering er aangedragen worden in het Werkdrukakkoord, top-down of bottom-up. Tot slot zal dit hoofdstuk afsluiten met alinea waarin de belangrijkste bevindingen staan die gebruikt zijn als basis voor de interviews.

4.1 Het werkdrukakkoord

Op 9 februari 2018 is het Werkdrukakkoord primair onderwijs tot stand gekomen. De overeenkomst is gesloten tussen de minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media, de koepelorganisatie voor basisonderwijs (PO-Raad), de Algemene Onderwijsbond (AOB), Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS), CNV Onderwijs, Federatie van Onderwijsvakorganisaties (FvOv), Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV) en PO in actie. In het document erkent de minister dat er sprake is van een hoge werkdruk in het basisonderwijs. Daarom wordt er overeengekomen dat het kabinet 237 miljoen euro beschikbaar stelt voor de vermindering van de werkdruk in het komend schooljaar. Dit bedrag kan de jaren daarna oplopen tot 430 miljoen euro in 2022 mits er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Er zijn afspraken gemaakt over het monitoren en verantwoorden van de beschikbaar gestelde middelen door het kabinet. Beide partijen geven aan dat er door deze afspraken grote stappen worden gemaakt en beloven zich hiervoor in te zetten.

Allereerst wordt er in het akkoord vastgesteld dat de werkdruk een groot probleem is, dat om aandacht vraagt. De conclusie is dat er extra middelen nodig zijn om maatregelen te kunnen treffen. Verder wordt er aangegeven dat dit probleem opgelost moet worden door goede bestuurders en goede schoolleiders. Deze mensen zijn verantwoordelijk voor het personeels- en kwaliteitsbeleid. Hieronder valt ook een goed werkklimaat binnen de scholen en het bevorderen van goede arbeidsomstandigheden zoals het verlagen van de werkdruk. Hierbij wordt gerefereerd naar de code Goed bestuur. Deze code werd in 2009 ontwikkeld door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In essentie geeft deze code richtlijnen voor goed bestuur binnen publieke organisaties. Bovendien wordt er gesteld dat leraren onderwijsprofessionals zijn die zelf hun eigen verantwoordelijkheid moeten nemen in het verlagen van de werkdruk. Gebaseerd op dit punt stelt het akkoord dat er een gedeelde

overtuiging is dat de aanpak van de werkdruk vorm moet krijgen in teams op scholen. Deze teams kiezen zelf wat er gedaan moet worden met de extra beschikbare middelen om de werkdruk te verlagen. De teams dienen te bestaan uit leraren, schoolleiders en overig personeel. Op basis van de input van deze teams dient de betreffende schoolleiding een bestedingsplan op te stellen voor de inzet van de middelen. Dit plan dient vervolgens goedgekeurd te worden door de medezeggenschapsraad en te voldoen aan de geldende regels ten aanzien van de besteding van onderwijsbekostiging.

Deze voorgestelde manier lijkt op veel punten op de bottom-up aanpak vanuit het theoretisch kader. Verschillende sociale partners zullen een handreiking bieden om scholen te ondersteunen en op het gebied van Arbo- en welzijnsbeleid. Het volgende uitgangspunt van de aanpak is het verantwoorden, monitoren en bijsturen van de aanpak. Hierbij is als eerste vastgesteld dat in het jaarverslag specifiek verantwoording dient te worden afgelegd over de extra beschikbare middelen. Er dient te worden vermeld hoe de beslissingen over de besteding van de middelen tot stand is gekomen en een globaal overzicht van de daadwerkelijke bestedingen te worden gegeven. De volgende afspraak houdt in dat er jaarlijks een beleidsonderzoek naar de werkdruk ontwikkelingen wordt verricht waarbij voornamelijk aandacht is voor het proces en de uitkomsten van de nieuwe regeling. Dit onderzoek richt zich niet alleen op de financiële factoren maar ook op het persoonsbeleid, vermindering van de administratieve lasten, bestrijding van ziekte verzuim en uitval. Verder zal er in 2020 een tussenevaluatie plaats vinden en aan de hand van deze evaluatie zal besloten worden of het beleid bijsturing nodig heeft. Als uit de evaluaties blijkt dat de beschikbaar gestelde middelen daadwerkelijk volgens de procedure zijn ingezet om de werkdruk te verminderen en dit daadwerkelijk succesvol is dan zal het bedrag structureel worden en groeien tot 430 miljoen euro.

In het Werkdrukakkoord staat niet beschreven hoe deze middelen over de basisscholen in Nederland verdeeld gaat worden. Echter, dit is al wel bekend. Op de site van de Rijksoverheid (2018) staat dat de middelen naar rato zullen worden verdeeld over de scholen. Hierbij is het van belang hoeveel leerlingen ingeschreven stonden op 1 oktober van het voorgaande schooljaar. In het schooljaar 2018/2019 wordt er per leerling 155,55 euro uitgekeerd om de werkdruk te verlagen. Mocht uit de tussenevaluatie van 2020 blijken dat de aanpak succesvol is dan worden er meer middelen beschikbaar gesteld door de overheid en dan krijgt een school voor elke leerling ongeveer 285 euro. Recent heeft minister Slob bekend gemaakt dat er voor aankomend schooljaar al een budgetverhoging zal plaats vinden. Aankomend schooljaar

ontvangt een school per leerling, op de peildatum van 1 oktober, 220,08 euro. De bedragen van het Werkdrukakkoord komen bovenop de som inkomsten die een basisschool al per leerling ontvangt. In de onderstaande tabel wordt weergegeven welke bedrag er per schooljaar per leerling wordt uitgekeerd aan een school.

Schooljaar	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022 *en verder mits de evaluatie positief is.
Bedrag per leerling	155,55	220,08	285,00	285,00

Figuur 6: Overzicht beschikbaar gestelde middelen per schooljaar.

Verder staat in het Werkdrukakkoord dat sociale partners een handreiking zullen bieden om scholen te ondersteun op het gebied van arbo- en welzijnsbeleid. Deze sociale partners zullen zorgen voor voorbeelden over hoe de werkdruk aangepakt kan worden.

Samengevat is het Werkdrukakkoord een afspraak tussen de regering en verschillende partners om de werkdruk in het basisonderwijs te verlagen. Dit wordt gedaan door jaarlijks geld vrij te maken en te investeren in werkdrukvermindering. Een belangrijke afspraak is dat elke basisschool zelf mag bepalen hoe dit geld geïnvesteerd wordt. Deze afspraak is interessant voor het onderzoek en daarom zal er tijdens de interview uitgebreid gevraagd worden naar de investeringen. Hierin is het vooral interessant hoe de keuze tot stand komt, voor welke oplossingen er gekozen worden en voor welke effecten de oplossing hebben gezorgd.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews uitgewerkt. Eerst worden de resultaten per casus uitgewerkt, dit geeft inzicht in hoe werkdruk is aangepakt op de scholen en welke procesmethode hiervoor is gebruikt. Ook wordt er inzicht gegeven of de gekozen aanpak voor werkdrukverlichting heeft gezorgd. Vervolgens worden in de daaropvolgende paragrafen de interviews verder uitgewerkt, waardoor er getracht wordt om een helder beeld te schetsen rondom de werkdruk die ervaren wordt. Hierbij zal extra aandacht zijn voor factoren die beschreven zijn in het theoretisch kader of veelvuldig terug komen in de interviews. Daarna wordt in paragraaf 5.3 en 5.4 ingezoomd op de kenmerken van de bottom-up methode en de top-down methode zoals besproken in figuur 2 en 3 van het theoretisch kader.

5.1 Resultaten per casus

In tabel 7 wordt per casus aangegeven wat er is gebeurd met het geld van het Werkdrukakkoord. Daarnaast beantwoordt deze tabel de volgende twee vragen: Heeft het besluitvormingsproces plaatsgevonden op basis van een bottom-up of top-down benadering? en in de laatste kolom wordt het antwoord gegeven op de vraag: Heeft dit geleid tot werkdrukverlichting?

Casus	Respondent	Aanpak werkdruk	Heeft er een top down of bottom-up proces plaats gevonden	Heeft het geleid tot werkdruk verlichting in welke vorm dan ook?
1	Di 1	De respondent geeft aan dat de werkdruk binnen de school heel hoog ligt. Het extra beschikbaar gestelde geld heeft eigenlijk geen effect, omdat dit naar het tekort in de begroting gaat. Het is besproken in het team maar eigenlijk had het personeel geen keuze.	Top-down	Nee

2	Di 2	Deze respondent geeft aan dat de werkdruk binnen de school zeer hoog ligt vanwege recente veranderingen op school. De middelen zijn ingezet door een volle klas te splitsen. De keuzen hiervoor is tot stand gekomen door een voorstel van de directeur en het team heeft uiteindelijk dit als beste optie gekozen. De docenten die betrokken zijn bij deze gesplitste klas merken verschil in werkdruk.	Bottom-up	Ja
3	Di 3	Deze respondent geeft aan dat de belasting van de docent hoog is. Hierdoor kan je spreken van werkdruk. Echter geeft de respondent wel aan dat de werkdruk minder hoog is dan op andere scholen. Hierdoor is het begin punt van deze school gunstiger. De school ontvangt ook geld om de werkdruk aan te passen. De keuze om het geld te besteden is gemaakt doormiddel van een enquête. Hierin kwamen de grootste werkdrukpunten naar voren. De oplossing is om het personeel een x aantal dagen per jaar niet voor de klas te zetten zodat er andere taken gedaan kunnen worden. Daarnaast heeft deze school in het plan van aanpak	Bottom-up	Ja

		ook ruimte gemaakt om persoonlijke gesprekken en coaching te implementeren. De respondent denk dat hiermee de werkdruk wel verlaagd is maar vindt het lastig om hier een duidelijk antwoord op te geven.		
4	Do 1	De respondent geeft aan dat er vooral werkdruk ervaren wordt rondom de piekmomenten. Op deze school zijn de werkdruk gelden ingezet om één keer in de week een gymdocent les te laten geven en om één keer in de week een onderwijsassistent op school te hebben. Deze beslissing is door het team gemaakt tijdens een vergadering. De respondent geeft aan dat hij door deze aanpassingen werkdruk verlichting ervaart.	Bottom-up	Ja
5	Do 2	Deze docent geeft aan dat de werkdruk zeer hoog is. Afgelopen jaar is er een extra klas bijgekomen. Dit was al duidelijk voordat er bekend werd dat er extra geld beschikbaar kwam voor de werkdruk verlichting. Vervolgens is er door de directie besloten om dit geld in te zetten voor de bekostiging van de extra klas. Qua werkdruk wordt er geen verschil	Top-down	Nee

		gemerkt met voorgaande schooljaar.		
6	Do 3	De respondent geeft aan dat er werkdruk ervaren wordt zowel persoonlijk als bij collega's. Om de werkdruk te verlichten hebben ze op deze school het extra gekregen geld ingezet om een onderwijs assistent deels van te bekostigen. Deze assistent wordt ingezet op de klassen waarin veel werk zit en draait ook pauzes waardoor de het hele personeelsbestand van de school profiteert. Hierdoor wordt er een klein beetje werkdruk verlichting ervaren ten opzichte van het jaar ervoor. De keuze om een assistent in te huren is door het MT voor gelegd aan het personeel en die hebben hierover besloten.	Bottom-up	Ja
4	G1	Deze respondent is ingehuurd van de werkdruk middelen. Eens per week verzorgd deze respondent een gymles waardoor de werkdruk binnen die school wat verlicht wordt. Volgens deze respondent heeft het een meerwaarde dat de lessen gym eens per week overgenomen worden. Hierdoor worden de docenten eens in de week even ontlast. De respondent weet niet hoe de keuze tot een	n.v.t.	Ja

		gymleerkracht tot stand is gekomen. Wel ziet hij dat de werkdruk desondanks zijn aanwezigheid nog steeds hoog is.		
--	--	---	--	--

Figuur 7. Aanpak werkdruk per respondent.

De bovenstaande tabel maakt duidelijk dat elke respondent in bepaalde mate werkdruk ervaart. Verder wordt er duidelijk dat de middelen van het Werkdrukakkoord op verschillende manieren zijn ingezet. Dit leidt bij sommige scholen tot werkdrukverlichting en bij andere scholen niet. Qua besluitvorming valt op dat bij de meerderheid van de scholen sprake is geweest van een bottom-up proces, waarbij het team een beslissing heeft gemaakt. Bij de scholen die daadwerkelijk een bottom-up proces hebben gekend is er sprake van werkdrukverlichting. Bij de scholen die een top-down benadering hebben gehanteerd is geen sprake van werkdrukvermindering volgens de respondenten.

De volgende paragraaf gaat verder in op de interviews. Hierbij wordt er uitgewerkt wat de grootste punten zijn van werkdruk onder de respondenten. Er wordt hier ingegaan op de persoonlijke mogelijkheden bestaande uit bevlogenheid en burn-out klachten en de taak-eis zoals besproken in het theoretisch kader.

5.2 Werkdruk

In de vorige paragraaf werd duidelijk wat er gedaan is met het geld van het Werkdrukakkoord per casus en wat het effect hiervan is geweest. Door deze casussen allemaal geanalyseerd te hebben wordt er in dit hoofdstuk geprobeerd een algemeen beeld te schetsen rondom de werkdruk en de aanpak van werkdruk. In het theoretisch kader is te lezen dat er sprake is van werkdruk als de taak-eis hoger is dan de persoonlijke mogelijkheden van de werknemer. Daarom zal er stil worden gestaan bij de taak-eis en bij de persoonlijke mogelijkheden. Om te beginnen wordt er een beeld geschetst van de punten die werkdruk opleveren, de taak-eis. Vervolgens zullen de persoonlijke mogelijkheden worden besproken.

Allereerste geven alle respondenten aan dat ze te maken hebben met piekmomenten in hun werk. Dit zijn de momenten waarop de rapporten ingeleverd moeten worden, dit zorgt voor veel administratieve handelingen. Verschillende respondenten geven aan dat ze in deze periode geregeld tot in de late avond op school doorwerken. Een andere piekmoment is tijdens feestdagen en activiteiten waaraan de school mee doet. Dit levert docenten werk op, omdat er

extra activiteiten moeten worden voorbereid en uitgevoerd in het al drukke programma van een docent.

Het volgende punt wat elke respondent aangeeft is dat het passend onderwijs, wat sinds een aantal jaren is ingevoerd, de werkdruk enorm verhoogd. Hierbij moet wel toegegeven worden dat de mate waarin respondenten ontevreden zijn over het passend onderwijs uiteenlopen van *“met de middelen die we krijgen kunnen we de kinderen niet bedienen zoals we zouden willen en dat is jammer”* (Do2) tot en met harde uitspraken als *“het passend onderwijs is totaal mislukt!”* (Di1). Hier blijkt voornamelijk uit dat het personeel op basisscholen niet blij is met het passend onderwijs, zodra er door werd gevraagd of dit dan ook zorgt voor extra werkdruk dan was het antwoord altijd volmondig ja! Door het passend onderwijs dienen kinderen met een beperking, stoornis of achterstand langer op school gehouden te worden. Hierdoor is de groepsdocent veel meer aandacht kwijt aan deze leerling(en), wat werkdruk verhogend is. Daarnaast is de procedure om een kind naar het speciaal onderwijs te krijgen veranderd. In de huidige situatie is het zo dat het overplaatsen van een leerling naar het speciaal onderwijs een lang traject is geworden met vele gesprekken en veel documentatie werk. Dit levert extra werk op wat de werkdruk verhoogd. Volgens de respondenten komt dit de kwaliteit van het onderwijs niet ten goede.

Een ander veel gehoord punt wat werkdruk oplevert is het gebrek aan docenten. Respondenten geven aan dat wanneer er een docent ziek uitvalt dat er geen vervanging kan worden geregeld. Voor directeurs levert dit een hoop stress en regelwerk op, want zij zijn als eerste verantwoordelijk voor dit probleem. Een veel gehoorde oplossing is het opbellen van parttimers die deze dag vrij zijn om toch te komen werken. Als dit niet kan dan wordt er geprobeerd een andere oplossing te vinden. Vaak betekent dit dat er een constructie wordt bedacht waarbij docenten schuiven en leerlingen over andere klassen verdeeld worden. Respondenten beschrijven dit soort oplossingen als ‘kunst- en vliegwerk’. Deze oplossingen vragen veel extra inspanningen van docenten wat de werkdruk niet ten goede komt. Deze dagen worden door respondenten beschreven als dagen waarin kinderen eigenlijk niets doen en ze alleen maar opgevangen worden, zodat ze niet naar huis gestuurd hoeven worden. Dit leidt tot grote frustratie en extra werkdruk bij de respondenten.

Het volgende punt wordt door zes van de zeven respondenten gedeeld. Deze groep zegt namelijk dat de eisen die ouders stellen en gesprekken met ouders een bron zijn van werkdruk.

De ene respondent die dit niet ziet als punt van werkdruk geeft aan dat hij dit punt wel herkent bij andere en voornamelijk jongere collega's. De respondenten geven aan dat ouders ten opzichte van jaren geleden eerder de school benaderen als er een probleem op doemt. Zodra er iets voordoet op school dan kan de docent mails, telefoontjes en ouder bezoeken verwachten. Allereerste kost dit docenten veel tijd die ze niet kunnen besteden aan hun andere taken. Daarnaast hebben docenten hierdoor het gevoel dat ze niet serieus worden genomen in de uitoefening van hun vak. De docenten zijn het zat om zich steeds tegenover ouders te verantwoorden voor hun gemaakte keuzes en voor het schoolbeleid. Vele respondenten klagen over het feit dat ouders hun plek niet meer kennen en ze van alles van de school en docenten verwachten. Een respondent gaf hiervan een voorbeeld waarin er verteld werd dat de school geregeld mails van ouders ontvingen van drie a vier pagina's lang met alleen maar eisen waar de school rekening mee diende te houden. Een andere respondent gaf aan dat ze het gevoel had dat ze niet alleen de klas moest opvoeden maar ook de ouders. Dit punt van werkdruk neemt tijd in beslag en zorgt bovenal voor het gevoel dat de school en daarmee de leerkrachten zich voor hun handelen moeten verantwoorden. Dit zorgt bij vele respondenten voor meer werkdruk.

Het laatste punt waar docenten van aangeven dat werkdruk oplevert is het participeren in neven activiteiten. Alle respondenten zijn werkzaam op een kleine basisschool. Dit zorgt ervoor dat ze naast docent ook verschillende andere taken uitvoeren om de school draaiende te houden. De respondenten geven aan dat ze op een kleine school werken en daardoor meer werkdruk ervaren. Ze stellen dat op een kleine school dezelfde taken moeten worden uitgevoerd als op een grote school alleen dan met minder mensen. Hierdoor zitten de respondenten allemaal in extra commissies, verbeterteams en voeren ze andere neventaken uit. Het spreekt voor zichzelf dat het uitvoeren van extra taken de taak-eis verhoogd. Er wordt gesteld dat wanneer de school groter zou zijn dat deze neventaken beter gespreid kunnen worden over het personeel.

Hierboven zijn vijf punten genoemd die veel werkdruk opleveren voor zes van de zeven respondenten. Alleen het punt over de communicatie naar ouders werd door één respondent zelf niet ervaren als werkdruk verhogend. Wel ziet deze respondent dat dit een punt van werkdruk is bij zijn collega's. Alle bovengenoemde punten zorgen voor een uitbreiding van de taak-eis van een docent. De respondenten geven aan dat ze zoveel moeten doen dat lesgeven soms voelt als bijzaak. Daarbij geven alle respondenten aan dat het voorkomt dat ze in de avond of in het weekend werken om alles maar af te krijgen. Door deze punten stellen de respondenten dat de taak-eis hoog ligt in het basisonderwijs. Uit het theoretisch kader bleek dat de grote van

de taak-eis en de persoonlijke mogelijkheden samen zorgen voor werkdruk. Nu er een beeld geschetst is rondom de taak-eis zullen de persoonlijke mogelijkheden worden besproken. Deze mogelijkheden bestaan uit bevlogenheidsfactoren en burn-out klachten. In deze volgorde zullen deze twee factoren nu besproken worden.

Tijdens de interviews zijn de respondenten bevraagd naar hun mate van bevlogenheid en waar hun bevlogenheid vandaan komt. De respondenten waren over dit thema erg eensgezind. De voornaamste reden om in het onderwijs te werken is passie voor de kinderen. Een respondent beschreef dat als volgend: *‘Je doet het voor de kinderen het salaris maakt mij niet uit’* (Di1). Een andere respondent beaamt dit. *‘De kinderen daar doe je het voor. Daar doe je alles voor’* (Do3). Wanneer er doorgevraagd wordt naar de passie voor het vak en waar dit vandaan komt geven de respondenten wederom aan dat kinderen helpen bij het aanleren de grootste bron van motivatie is. Zo vertelde respondent Do2 dat voor haar de bevlogenheid gestimuleerd werd wanneer een leerling die het moeilijk had iets nieuws leerde. Hieruit haalde ze energie en dat maakt haar vak leuk. De docenten geven aan dat de stapjes die hun leerlingen maken in hun ontwikkeling zorgen voor bevlogenheid. Volgens dit deel van de respondenten is dit een belangrijk aspect om de bevlogenheid te behouden. Verder valt het op dat verschillende scholen actief actie ondernemen om de bevlogenheid op peil te houden door af samen dingen te doen. Voorbeelden hiervan zijn het bewust samen pauze houden en het borrelen op vrijdag middag. Respondent Di2 gaf aan voorheen werkzaam te zijn op een school waar samen gesport werd om de teamspirit hoog te houden.

De mate waarin de respondenten en hun collega's bevlogen zijn is volgens hun zelf zeer groot. De ondervraagde directeuren geven aan dat als je niet bevlogen bent met de baan als docent dat je het niet volhoudt. Bevlogenheid met het beroep is de enige factor waarvoor je het blijft doen. Hierbij geven de respondenten direct aan dat je het niet voor het salaris, imago of de mate van waarin de baan je belast. Immers is het salaris slecht wanneer dit vergelijken wordt met bijvoorbeeld de private sector. Het imago van een docent is de laatste jaren achteruit gegaan en kent volgens de respondenten eigenlijk geen enkele vorm van status meer. Respondent Di1 beschrijft zichzelf dan weleens als het ‘pispaaletje’. Daarbij is de hoeveelheid werk die van je verwacht wordt enorm hoog. Dit zorgt volgens de respondenten dat er alleen maar zeer bevlogen mensen in het onderwijs werken. Volgens de respondenten is er geen andere reden die motiveert om aan de slag te gaan in het basisonderwijs naast bevlogenheid.

Tot slot dienen de burn-out klachten besproken te worden. Hierbij is het opvallend dat wanneer er gevraagd wordt naar burn-out klachten de respondenten deze klachten bij collega's herkennen. De respondenten geven aan dat er bij hun op school wel één of meerdere collega's zijn die klachten van een burn-out ervaren of ervaren hebben. De klachten worden omschreven als 'het werk breekt je op'. Wanneer er gevraagd wordt of ze zelf deze klachten ervaren dat is het antwoord eigenlijk altijd een 'nee'. Wel wordt er aangegeven dat ze goede en slechte dagen kennen. Dit hangt dan af van persoonlijke omstandigheden. Maar dat wordt normaal geacht en gebagatelliseerd.

Wanneer er wordt gekeken naar zowel de taak-eis als de persoonlijke factoren kan er volgens de theorie wat gezegd worden over werkdruk. Uit de casussen blijkt dat de taak-eis als zeer hoog wordt ervaren. De respondenten geven daarbij aan dat ze ook zeer bevroren zijn. Dit betekent dat beide factoren flink aanwezig zijn. Hierdoor lijken beide factoren elkaar in balans te houden. Echter wordt er door de respondenten gesproken van een behoorlijke werkdruk in het onderwijs. Dit zal er op duiden dat de factoren elkaar niet in balans houden. In dit geval weegt de taak-eis zwaarder waardoor er werkdruk ervaren wordt.

5.3 Werkdruk aanpakken doormiddel van een bottom-up methode

In de vorige paragraaf is geconstateerd dat er sprake is van werkdruk in de zes casussen van dit onderzoek. Deze paragraaf richt zich op de aanpak hiervan. Specifiek kijkt deze paragraaf naar de aanpak van de werkdruk doormiddel van de bottom-up verandering. De werkdruk wordt in net iets meer dan de helft van de casussen (casus: 2,3,4, en 6) aangepakt met de deze constructie. De gang van zaken ging bij deze scholen in grote lijnen hetzelfde. In een vergadering waar het grootst mogelijke deel van het personeel bijeen was gekomen, is er besloten wat de meeste werkdruk oplevert en hoe dit aangepakt kan worden. Vaak kwamen er vanuit het hoger management een paar mogelijkheden die te realiseren vielen met de hoeveelheid middelen die beschikbaar zijn gesteld. Na overleg en een stemming werd er een besluit genomen. Op één school (casus 3) ging het nog net iets anders. Daar werd een enquête verspreid onder het personeel waarin gevraagd werd naar de grootste werkdrukpunten. Hieruit kwam naar voren dat de piekmomenten zorgden voor de meeste werkdruk. Dit bepaalde dat daar de actie op uitgevoerd zou worden.

Een veel gehoord discussiepunt tijdens deze processen is de vraag of de middelen school breed ingezet moeten worden zodat iedereen ervan profiteert of dat de meest onhoudbare situatie

aangepakt moet worden. Een voorbeeld van zo'n onhoudbare situatie is wanneer één klas zeer groot wordt en gesplitst moet worden. Indien het geld hieraan besteed wordt profiteert alleen de leerkracht van deze klas van het Werkdrukgeld. De precieze besteding van de werkdruk middelen per school is terug te lezen in paragraaf 5.1. Dit hoofdstuk gaat nu verder met het bespreken van de gesignaleerde effecten van een bottom-up aanpak om de werkdruk te verlagen.

De respondenten (Di2, Di3, Do1, Do3) die de bottom-up methode hebben gebruikt reageerde allen zeer positief op deze aanpak. De ondervraagde docenten gaven aan dat het fijn is om zelf over een oplossing na te mogen denken in plaats van dat van hoger hand oplossingen oplegt worden. Als bijkomend voordeel gaven ze aan dat op deze manier de oplossing door het team breed gedragen wordt. Daarnaast raakt het de kern van het probleem volgens de docenten. Op deze wijze kan er aangepakt worden wat de grootste doorn in het oog is. Ook de respondenten die in de directie van een school zitten zagen dit als een zeer geschikte methode om het probleem aan te pakken. Ze gaven hierbij dezelfde reden als de docenten aan. Op deze manier kan iedere school zijn eigen knelpunten aanpakken op een manier die door het gehele team gedragen wordt.

Vanuit het theoretisch kader werd gesteld dat de bottom-up methode de bevologenheid zal vergroten doordat personeel mag mee beslissen. Uit de verkregen data is dit niet naar voren gekomen. Respondenten geven aan, zoals al eerder beschreven, dat ze positief zijn over het feit dat ze mogen mee denken met de aanpak van de werkdruk. Echter ervaren ze nog steeds werkdruk en zeggen de respondenten dat de bevologenheid niet is vergroot. Dit zou komen door het minimale effect van de aanpassing rondom de werkdruk. Een ander effect vanuit het theoretisch kader is dat deze methode oplossingen biedt die gericht zijn op de lange termijn. Uit de interviews met respondenten die deze benadering hebben toegepast valt op dat de veranderingen allemaal gericht zijn op het komende schooljaar. De oplossingen zijn gemakkelijk en snel door te voeren. Dit staat haaks op de theorie, maar respondent Di2 verklaart dit met het volgende argument: dagelijks moeten er allerlei brandjes binnen de school worden geblust. Er wordt ingesprongen op wat er op dat moment niet goed gaat. We proberen elke dag de school zo goed mogelijk draaiende te houden. Hierdoor worden de extra middelen die we krijgen ingezet om de aanstaande brandjes mee te blussen. De som geld die we krijgen is nu te weinig om iets groots aan te pakken. Daarom wordt het geld nu ingezet voor een kleinere

snellere oplossing. De respondent geeft daarbij aan dat ze wel grotere veranderingen willen doorvoeren, maar dat daarvoor de middelen niet toereikend zijn.

Tot slot stelde het theoretisch kader dat de oplossingen vanuit een bottom-up aanpak rekening houden met de bestaande organisatiecultuur. De respondenten gaven hierover aan dat besteding van de extra middelen voorgesteld zijn door mensen die zelf in de organisatie zitten en daardoor oplossingen aandragen die passen in de bestaande organisatiecultuur. Hierbij wordt dus automatisch rekening gehouden met de bestaande organisatiecultuur. Wel gaven de respondenten aan dat het vaak al van te voren duidelijk was welke verandering het team van plan was door te voeren. De besluitvorming is daardoor geen proces, maar wordt gezien als een formaliteit waarbij de aanpassing nog uitgesproken dient te worden tijdens een overleg.

De bottom-up methode is in de meeste casussen toegepast. Het proces verliep op een vergelijkbare manier. Alle respondenten die de bottom-up methode hebben toegepast waren positief over deze manier van aanpak. Qua effecten van deze benadering viel op dat de oplossingen teambreed gedragen worden en volgens de respondenten adequaat kunnen worden ingezet op de specifieke knelpunten van een organisatie. Effecten die wel in het theoretisch kader beschreven zijn, maar niet terug kwamen in de interviews zijn: de bevlogenheid wordt vergroot onder het personeel, de bottom-up benadering is een aanpak gericht op de lange termijn en moet gezien worden al een langdurig proces. In de onderstaande tabel zijn de kenmerken van een bottom-up methode, zoals weergegeven in figuur 3 van het theoretisch kader, schematisch weergegeven. Per kenmerk wordt in onderstaande tabel aangegeven of deze uit de resultaten vanuit de interviews naar voren zijn gekomen.

Kenmerken van de Bottom-up benadering	Kenmerken in de casussen
Vanuit alle lagen van de organisatie	Dit kenmerk kwam in alle casussen terug waarin de bottom-up benadering is toegepast. Zowel de assistenten, docenten en directrices zijn betrokken geweest bij het proces om de werkdruk aan te pakken.
Meer betrokkenheid creëren	Uit de resultaten blijkt dat de betrokkenheid doormiddel van de bottom-up methode niet vergroot is.

Acceptatie door personeel	De respondenten geven aan dat ze zelf de besteding van de extra middelen mochten bepalen. Hierdoor was de acceptatie van de oplossing onder het personeel hoog.
Aandacht voor draagvlak	Voor draagvlak onder het personeel gaat hetzelfde op als bij acceptatie door het personeel. Doordat de respondenten zelf verantwoordelijk zijn geweest voor de oplossing is er een plan bedacht dat draagvlak kent onder datzelfde personeel.
Proces	Het kenmerk proces is niet terug gevonden in de resultaten. Waar het theoretisch kader stelde dat deze manier van aanpak leidt tot een oplossing die aangepast en bijgewerkt kan worden in de loop van de tijd, kwam het tegenovergestelde naar voren in de casussen. In de bestudeerde casussen bleek dat de aanpak juist snel ingevoerd kan worden waarbij de oplossing niet in de loop van de tijd bijgeschaafd kan worden indien nodig.
Geen uitgestippelde route	Dit kenmerk is niet terug gevonden in de data. Uit de verkregen gegevens blijkt juist het tegenovergestelde. De oplossingen waren allemaal gericht op het verlichten van de taak-eis doormiddel van het inhuren van meer personeel. Deze oplossing kent een duidelijk uitgestippelde route omdat er een duidelijk begin- en eindpunt is waarin iemand wordt ingehuurd en kan het plan gaande weg niet worden bij gesteld.
Minder duidelijk vertrek punt	Dit kenmerk is niet herkend. De beginsituatie was in de casussen duidelijk voor de respondenten. De respondent wisten zeer goed wat de problemen opleverde en wat ze als eerste willen aanpakken.
Problematiek is vaag	Dit punt werd niet herkend in de casussen. Volgens de respondenten is de problematiek rondom de werkdruk niet vaag. Het is volgens de respondenten duidelijk dat er te veel geëist wordt van een docent in de tijd die die daarvoor heeft.
Aandacht voor cultuur	De oplossingen die voort komen uit de bottom-up aanpak passen binnen de bestaande organisatiecultuur volgens de respondenten. Echter zijn de oplossingen niet gericht op het veranderen van de organisatie cultuur om de werkdruk aan te pakken. Hierdoor is dit kenmerk niet gevonden binnen de casussen.
Eigen oplossingen vinden	Uit de resultaten bleek dat in een deel van de casussen er een aantal suggesties gedaan zijn waaruit het personeel mocht kiezen. Ook kwam het voor dat de respondenten geheel zelf mochten bedenken welke oplossingen ze prefereerde. Hierdoor is dit kenmerk niet bij alle casussen terug gevonden.
Kost veel tijd	Het laatste kenmerk is niet terug gevonden in de casussen. In alle gevallen werd er in één of twee vergaderingen besloten wat de aanpak zou worden. De

	oplossingen zijn snel te implementeren waardoor dit kenmerk niet is herkend in de casussen.
--	---

Figuur 8: Gevonden kenmerken van de bottom-up benadering.

Het is opvallend dat veel punten die het theoretisch kader voorschreef over de bottom-up benadering niet of nauwelijks herkend worden in de casussen. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de bottom-up methode vaak wordt toegepast bij organisatieveranderingen die zich richten op de cultuur van een organisatie. In de bestudeerde casussen werd de oplossing juist gezocht in een verlichting van de taak-eis. Deze aanpassingen zijn met een uitgestippeld plan snel in te voeren. Hierdoor zijn de kenmerken van een bottom-up verandering die zich richten op de langdurige implementatie niet van toepassing bij deze casussen. Dit zou mogelijk kunnen verklaren waarom verschillende kenmerken niet uit de casussen naar voren kwamen.

5.4 Werkdruk aanpakken doormiddel van een top-down benadering

Vervolgens dient de top-down benadering besproken te worden. Deze benadering is toegepast bij casus 1 en 5. Bij casus 1 was het financieel zo nijpend dat er eigenlijk een collega weg zou moeten, maar door de extra middelen kon dit personeelslid blijven. De respondent zei hierover dat er wel even kort besproken is wat te doen met het geld, maar dat eigenlijk vooraf wel vast stond dat die collega mocht blijven en dat daar het geld naartoe zal gaan. Volgens deze respondent had niemand hier echt iets op tegen, omdat er een sterke persoonlijke band speelde tussen de collega's. Echter, hierdoor werd de top-down constructie in zijn ogen toegepast. Vooraf was er eigenlijk al aan het personeel opgelegd dat het werkdruk geld besteed zou worden aan het behouden van deze collega. Bij een andere school (casus 5) was het duidelijk dat er het jaar erop een extra klas zou komen. Dit vraagt verschillende extra investeringen van een school, zoals een extra docent inhuren. Van hoger hand, in dit geval de stichting waar de school onder valt, werd gezegd dat de werkdruk gelden hieraan besteed zouden worden.

Bij beide casussen zijn de kenmerken van een top-down benadering die het theoretisch kader voor schreef te herkennen. In beide casussen werd de beslissing van bovenaf opgelegd. Daarnaast is de oplossing op de korte termijn gericht, namelijk op het volgende schooljaar. Daarbij zijn de keuzes uit rationeel en economisch perspectief te verantwoorden. Wat betreft het effect van het Werkdrukakkoord geven beide respondenten aan dat ze eigenlijk zo goed als niets merken van werkdrukverlichting. Respondent Di1 was zelf betrokken bij de bij het bedenken van de top-down benadering. Deze respondent geeft aan dat er binnen de organisatie

liever de bottom-up methode was toegepast, maar dat er door financiële nood geen mogelijkheid hier toe was. Ook wisten ze bij deze onderwijsinstelling dat de werkdruk hierdoor niet zou afnemen, echter hadden ze bij deze casus eigenlijk geen andere keuze. In de andere casus (casus 5) waarin de top-down aanpak werd toegepast was er volgens de respondent ook geen sprake van werkdrukverlichting. De respondent baalde dat de keuze om een tweede klas te financieren van het werkdrukgeld werd opgelegd.

Samenvattend, in twee casussen is de top-down methode toegepast. Bij deze twee casussen valt op dat de kenmerken van een top-down benadering vanuit het theoretisch kader terug komen. Bij beide casussen is de oplossing te verantwoorden vanuit economisch perspectief. De oplossingen zijn snel in te voeren en zijn door hogere hand opgelegd. In de onderstaande tabel zijn de kenmerken van een top-down methode, zoals weergegeven in figuur 2. van het theoretisch kader, schematisch weergegeven. Per kenmerk wordt in onderstaande tabel aangegeven of deze uit de resultaten vanuit de interviews naar voren zijn gekomen.

Kenmerken top-down benadering	Kenmerken in de casussen
Rationele aanpak/keuze	De aanpak in beide casussen is rationeel gezien niet de effectiefste keuze om de werkdruk aan te pakken. In de eerste casus speelde een persoonlijke band mee in de keuze. In de tweede casus was het vooral voor de financieren van de stichting waar de school onder valt gunstig. Hierdoor is het kenmerk rationele aanpak op de werkdruk verlaging niet gevonden. Echter kan er wel gesteld worden dat er een rationele aanpak andere doelen zijn behaald.
Vaststaande route	De oplossingen in beide casussen bestonden uit een vaststaande route. Hierdoor is dit kenmerk herkend.
Zichtbaar resultaat	In beide casussen leverde de oplossing geen zichtbaar resultaat voor de werkdrukverlaging. Echter was er wel ander resultaat zichtbaar door de opgelegde oplossing. Zo is er een klas gesplitst en mag een personeelslid blijven.
Op korte termijn gericht	Beide oplossingen zijn op het komende schooljaar gericht. Hierdoor zijn beide oplossingen gericht op de korte termijn en wordt dit punt herkend in beide casussen.

Opgelegde verandering	Dit kenmerk kwam in casus 5 terug. In de andere casus is de verandering wel besproken maar stond het eigenlijk al vast dat deze verandering doorgevoerd zou worden. Hierdoor kan je nog steeds spreken van een opgelegde verandering.
Gebaseerd op economische waarde	Beide oplossingen zijn gebaseerd op een economisch motief. Hierdoor is dit kenmerk terug te zien in de casussen.
Aanpassingen in structuur en systeem van de organisatie	Beide oplossingen zijn een verandering in de structuur van de organisatie. Bij de ene casus komt er een extra groep bij met een extra docent waardoor de structuur van de school iets veranderd. In de andere casus zou een personeelslid weg moeten maar door de oplossingen kan deze toch blijven. Hierdoor wordt voorkomen dat de structuur veranderd. In beide casussen gaat de aanpassing in op de structuur van de organisatie.

Figuur 9: Gevonden kenmerken van de top-down benadering.

Wanneer de resultaten van het onderzoek gekoppeld worden aan de theorie over de top-down benadering dan valt op dat alle effecten van de top-down benadering terug komen in de casussen. De enige uitzondering hierop is het kenmerk dat stelt dat een top-down aanpak een rationele aanpak biedt. In de casussen is de gekozen oplossing niet de meest rationele oplossing om de werkdruk te verlichten. Dit valt in beide casussen te verklaren door dat het verlagen van de werkdruk niet het doel is van de aanpassing. Er kan gesteld worden dat de middelen van het Werkdrukakkoord niet naar de verlaging van de Werkdruk gaan. De reden dat hiervoor gekozen wordt is geld te kort bij basisscholen.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk zullen de hypothesen bevestigd of ontkracht worden. Vervolgens zal de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord worden. Het testen van de hypothesen en het beantwoorden van de hoofdvraag wordt gedaan door het theoretisch kader te koppelen aan de resultaten van de interviews. Hierdoor zal er bepaald worden welke effecten er optreden bij een top-down en bottom-up benadering in het onderwijs.

Uit de resultaten blijkt dat er op vier scholen sprake is geweest van een bottom-up benadering en bij twee scholen heeft er een top-down benadering plaatsgevonden bij het implementeren van het Werkdrukakkoord. Allereerste zullen de effecten van de top-down benadering worden besproken. Dat er voor deze benadering is gekozen gaat eigenlijk in tegen de afspraken van het Werkdrukakkoord. Hierin staat namelijk dat het de gedeelde overtuiging is dat de aanpak van de werkdruk vorm moet krijgen in teams op scholen. Deze teams die moeten bestaan uit alle lagen van het personeel kiezen zelf wat er gedaan moet worden met de extra beschikbare middelen om de werkdruk te verlagen. De keuze om toch voor een top-down benadering te gaan komt in de eerste casus voort uit financiële noodzaak. In de ander casus (casus 5) heeft de school te maken met strikt beleid van de stichting waar de school onder valt. Deze stichting bepaald namelijk de koers die uit gezet wordt binnen de scholen. Daarmee bepalen ze ook wat er met de werkdrukmiddelen gebeurt. Desondanks brengt deze benadering effecten met zich mee. Omdat het Werkdrukakkoord gericht is op het verlichten van de werkdruk is het belangrijkste effect wat teweeg gebracht moet worden de daadwerkelijke werkdrukverlichting. In beide casussen ervaren de respondenten geen werkdrukverlichting. Verder zeggen beide respondenten dat er niets gebeurd is met de persoonlijke mogelijkheden van het personeel. De bevlogenheid in het team blijft gelijk net als de mate waarin burn-out klachten worden ervaren. Tot slot het effect van deze aanpak op de taak-eis. In de eerste casus blijft de taak-eis even groot, immers is er op de werkvloer niets veranderd. In de andere casus blijft de taak-eis voor het grootste deel van het personeel gelijk. Slechts één collega profiteert van de aanpassing. Hierdoor blijft de taak-eis over het gehele personeel ten opzichte van het jaar daarvoor nauwelijks veranderd. Hierbij is het opvallend dat het doel van de aanpassingen niet gericht zijn op het verlichten van de taak-eis. Dit betekent dat hypothese 1 is ontkracht. Deze hypothese stelde dat: *Wanneer er sprake is van een top-down benadering zal de implementatie van het Werkdrukakkoord leiden tot vermindering van de taak-eis.* Uit de resultaten blijkt dat bij de casussen die de top-down benadering gebruikt hebben de taak-eis gelijk is gebleven. Hiermee

is de eerste hypothese verworpen. Een mogelijke oorzaak van het uit blijven van het een effect op de werkdruk is dat de scholen kampen met flinke tekorten in de begroting. Waardoor de prioriteit van de schoolbesturen ligt bij het draaiende houden van de school. Hierdoor gaan de extra middelen van het Werkdrukakkoord niet naar de werkdrukverlaging.

Bij de andere vier casussen is er sprake geweest van een bottom-up methode tijdens het implementeren van het Werkdrukakkoord. De keuze het om akkoord op deze manier te implementeren komt volgens de respondenten voort uit het feit dat er via deze weg adequaat kan worden ingegrepen binnen de organisaties. Het personeel van de basisscholen weet zelf het beste hoe ze de werkdruk binnen de school kunnen aanpakken volgens de respondenten. Dit is in lijn met het onderzoek van Odenthal et al. (2007) uit het theoretische kader. Hierin werd gesteld dat binnen het onderwijs de bottom-up methode geschikt werd geacht om de werkdruk aan te pakken. Deze manier van verandering teweeg te brengen werd door de respondenten als prettig ervaren. Daarbij zorgt de bottom-up methode volgens de respondenten voor een oplossing die door het gehele team gedragen zou worden. Dit is in lijn met wat de theorie over de bottom-up methode zegt en in lijn met het onderzoek van Odenthal (2007).

Dan de vraag of de werkdruk daadwerkelijk is afgenomen doormiddel van de oplossingen voortkomend uit de bottom-up methode. Het antwoord is een voorzichtige 'ja'. In de casussen waar een bottom-up methode is toegepast geven de respondenten aan dat er ten opzichte van het voorgaande jaar iets minder werkdruk wordt ervaren. Hierbij wordt door alle respondenten direct duidelijk vermeld dat de werkdruk nog wel heel hoog is. Dat de werkdruk maar een beetje is afgenomen hangt volgens de respondenten samen met het feit dat de vrij gemaakte middelen voor de aanpak van het Werkdrukakkoord te weinig is. De respondenten geven aan dat niet alles wat werkdruk veroorzaakt kunnen aanpakken met de beschikbaar gestelde middelen. Hierdoor heerst het beeld bij deze respondenten dat het Werkdrukakkoord een stap in de goede richting is, maar dat de regering er nog lang niet is als het gaat om het verminderen van de werkdruk. Om de werkdruk aan te pakken wordt er binnen deze casussen gekozen om de taak-eis te verlichten. De taak-eis wordt verlicht door het inhuren van extra personeel. Hierdoor wordt de taken binnen de school verdeeld over meer personeelsleden, waardoor de individuele taak-eis per personeelslid kleiner wordt. Deze oplossingen zijn snel in te voeren en hebben direct resultaat. Dit staat haaks op de hypothese waarin verwacht wordt dat de bottom-up methode zal leiden tot een aanpak van de persoonlijke mogelijkheden. Binnen de persoonlijke mogelijkheden geven de respondenten aan dat de bevoeging in het huidige schooljaar gelijk

is gebleven aan het voorgaande schooljaar. Dat er geen verandering in de bevlogenheid zit wijten de respondenten aan de hoeveelheid verkregen middelen. Doordat dit te weinig is om de werkdruk daadwerkelijk mee aan te pakken merken ze weinig verschil met voorgaand jaar. Hierdoor blijft de bevlogenheid van de respondenten ongewijzigd. De andere factor binnen persoonlijke mogelijkheden waren de burn-out klachten. Wat betreft deze klachten merken de respondenten geen verschil. Hiervoor worden twee oorzaken genoemd. Aan de ene kant zeggen de respondenten het zelfde als bij bevlogenheid, de middelen zijn te weinig om echt verschil te maken. Daarnaast wordt er gezegd dat burn-out klachten langzaam er insluipen en langzaam weggaan waardoor de periode te kort is om iets te zeggen over de afnamen van deze klachten.

Nu de effecten van de bottom-up methode zijn besproken kan er worden gekeken of de tweede hypothese nog steeds standhoudt. Deze hypothese is als volgt: *Wanneer er sprake is van een bottom-up benadering zal de implementatie van het Werkdrukakkoord leiden tot verandering rondom de persoonlijke mogelijkheden.* Uit het onderzoek blijkt dat in de casussen waarbij de bottom-up is toegepast, er niet gekozen is om met het geld van het Werkdrukakkoord te gebruiken om te investeren in de persoonlijke mogelijkheden. Hiermee wordt deze hypothese ontkracht. Immers blijkt dat in de bestudeerde casussen er bij een bottom-up aanpak gekozen wordt om de taak-eis te verkleinen. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat de beschikbaar gestelde middelen onvoldoende zijn om de persoonlijke mogelijkheden mee te beïnvloeden.

Tot slot dient er nog antwoord gegeven te worden op de hoofdvraag van dit onderzoek. De hoofdvraag is als volgt: *Wat zijn de effecten van de top-down en de bottom-up benadering bij de implementatie van het Werkdrukakkoord binnen de betrokken onderwijsorganisaties op een eventuele vermindering van de werkdruk in het basisonderwijs?* Zoals in de vorige alinea te lezen valt zijn er bij de betrokken onderwijs instanties die een top-down benadering hebben toegepast geen effecten geconstateerd op het gebied van werkdruk, omvang van de taak-eis en op de persoonlijke mogelijkheden van het personeel. De oorzaak hiervan is dat de werkdruk middelen niet naar nieuwe werkdruk verlichtende oplossingen is gegaan. Verder zijn alle kenmerken van een top-down benadering herkend in de casussen met uitzondering van het kenmerk rationele aanpak. De aanpak was namelijk niet rationeel op het gebied van werkdrukverlaging. Echter zou je wel kunnen stellen dat het in beide casussen een rationele oplossing voor de begroting van een school betrof.

Wat betreft de bottom-up benadering zijn de volgende effecten binnen de betrokken onderwijsorganisaties gevonden. Er wordt een lichte vermindering van werkdruk ervaren door het personeel. Dit komt doordat de taak-eis iets kleiner is gemaakt. De persoonlijke mogelijkheden zijn gelijk gebleven, dus hier heeft de bottom-up methode geen effect op gehad. Verder is het opvallend dat veel kenmerken beschreven door de literatuur over de bottom-up benadering niet terug komen in de casussen. Vooral de punten over lange termijn aanpassingen, onduidelijke problematiek en oplossingen gericht op de organisatiecultuur worden niet herkend in de casussen. Het lijkt er daarom op dat de bottom-up methode leidt tot een korte termijn oplossing. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat middelen zijn besteed aan de taak-eis verlichting. De kenmerken uit de theorie die wel herkend zijn in de casussen gaan over het proces waarin de keuze is gemaakt. Bij alle casussen is dit gedaan door mensen uit verschillende lagen van de organisatie. Het effect hiervan is dat de oplossingen veel draagvlak heeft binnen het team, dit was ook een kenmerk vanuit de theorie.

7. Discussie

In dit laatste hoofdstuk zal het onderzoek geëvalueerd worden. Allereerste zal er bekeken worden wat de onderzoeksresultaten zeggen over de houdbaarheid van de theorie. Daarna wordt er ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van de gebruikte data.

In het eerste hoofdstuk werd de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek besproken. Nu het onderzoek is afgerond kan er gekeken worden naar wat dit onderzoek daadwerkelijk bijdraagt aan de bestaande literatuur. Het onderzoek is gericht op organisatieverandering in het basisonderwijs. Deze veranderingen hebben het doel om de werkdruk in het basisonderwijs te verminderen. Hierdoor zijn er vanuit de wetenschappelijke literatuur twee onderwerpen interessant voor dit onderzoek, namelijk organisatieverandering en werkdruk. Wat betreft het onderwerp organisatieverandering zijn de theorieën van Boonstra (2000), Beer en Nohria (2000) en Van der Voet et al. (2014) gebruikt. Deze theorieën beschrijven twee verschillende veranderprocessen. Beide processen zijn bestudeerd in dit onderzoek. Hierbij kan geconstateerd worden dat de gevonden effecten rondom een top-down benaderen in grote mate overeenkomen met wat de literatuur voorschrijft. Wat betreft de bottom-up aanpak kwamen de casussen minder sterk overeen met de literatuur. Hierdoor kan er beargumenteerd worden dat sommige kenmerken van deze aanpak nog niet perse verbonden zijn aan de bottom-up methode. Wellicht is dit een goede opening voor vervolg onderzoek.

De theorie rondom werkdruk blijft op basis van dit onderzoek gegrond. De theorie stelde dat werkdruk ervaren wordt wanneer de taak-eis en de persoonlijke mogelijkheden niet in balans zijn. Op basis van deze literatuur zijn twee hypothesen geformuleerd. Zoals beschreven in de conclusie zijn beide niet uitgekomen. Dat de eerste hypothese niet is uitgekomen wijt de onderzoeker aan het feit dat deze scholen de middelen niet hebben ingezet voor een oplossing van het aanpakken van werkdruk. Waarschijnlijk is dit gebeurd doordat de voorwaarden voor het Werkdrukakkoord er niet waren. De scholen hebben eerst andere problemen op te lossen voordat de werkdruk aangepakt kan worden. Dit betekent dat de verwachting van de onderzoeker niet uitkwam. Toch betekent dit niet dat de hypothese daadwerkelijk onjuist is. Om dit aan te tonen dient vervolg onderzoek uitgevoerd te worden. De tweede hypothese bleek ook niet te kloppen. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat de beschikbaar gestelde middelen onvoldoende zijn om de persoonlijke mogelijkheden mee te beïnvloeden. Uit de theorie blijkt dat een verandering in de persoonlijke mogelijkheden een lange complexe weg is die veel tijd

in beslag neemt. Hiervoor zal een school onvoldoende middelen krijgen. Het is ook mogelijk dat de respondenten gefocust zijn op het behalen van snel resultaat waardoor oplossingen in de taak-eis het meest voor de hand liggen. Dit betekent voor de hypothese dat een bottom-up aanpak ook kan resulteren in het aanpakken van de taak-eis in plaats van de persoonlijke mogelijkheden. Hierdoor is de hypothese zoals al eerder gezegd verworpen.

Tot slot zal dit hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op de validiteit en betrouwbaarheid van de resultaten. Om te beginnen wordt de validiteit van het onderzoek besproken. Bij validiteit is de vraag kloppen de resultaten met de werkelijkheid? Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om te spreken met zeven respondenten uit het werkveld. Dit is een kleine greep uit de gehele populatie. Hierdoor kan er niet met zekerheid gezegd worden dat het beschreven beeld een algemeen beeld is in deze sector. Dit betekent dat de externe validiteit laag is. Echter zit er een grote overlap in de ervaringen van de respondenten. Hierdoor lijkt het alsof de resultaten wel overeen komen met het huidige stand van zaken. Dan de vraag of er daadwerkelijk is gemeten wat er onderzocht wordt. Doordat er kwalitatief onderzoek is verricht ligt de nadruk op ervaringen en interpretaties van individuen. Hierdoor kan er gemakkelijk gevraagd worden naar de beleving rondom het te onderzoeken thema. Er wordt vanuit gegaan dat respondenten eerlijke en volledige antwoorden hebben gegeven. Deze antwoorden kunnen niet goed of fout zijn, want het gaat immers om de beleving van de respondent en niet om objectieve feiten. Echter moet hier wel bij worden vermeld dat sommige respondenten gevonden zijn door de persoonlijke connecties van de onderzoeker. Dit kan inhouden dat respondenten eerder geneigd zullen zijn informatie achter te houden, omdat er sprake is van een persoonlijke relatie tussen de onderzoeker en respondent. Om dit tot een minimum te beperken heeft de onderzoeker nogmaals benadrukt dat de respondenten geheel anoniem zullen blijven en dat de onderzoeker zorgvuldig om zal gaan met de verkregen informatie.

Bijlage I: Literatuurlijst

Wetenschappelijke literatuur:

Baan, A. (2018). Werken in het onderwijs; is dat even schrikken? De relatie tussen de ervaren reality shock en het welbevinden onder startende docenten (Master's thesis).

Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. HBR's 10 must reads on change, (pp. 86-96).

Boonstra, J. J. (2000). Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren, Amsterdam: Vossiuspers.

Boonstra, J.J. (2014), Verandermanagement in 28 lessen. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Bryman, A. (2016). Social research methods. Oxford university press.

Faber, J., van der Horst, S. & Visscher, A. (2013). Handvatten voor effectief onderwijs in kleine scholen. Enschede: Universiteit Twente

Hupkens, C. (2005). Burn-out: de rol van psychische werkbelasting. Sociaaleconomische trends, 3, p. 18-22.

Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. & van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review, Public Administration 92 (1), 1-20.

Odenthal, L., Poelmann, M., van der Ven, A. & van der Weide, J. (2007). De kloof tussen management en docenten. Amersfoort: CPS.

Pettigrew, A.M., Woodman R. M. & K.S. Cameron. 2001. '*Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research*', Academy of Management Journal, 44, 4, 697-713

Poortvliet, J. (2019) *Werkdrukgeld verdampt door lerarentekort*. Geraadpleegd op: 21-01-2019, van: <https://www.aob.nl/nieuws/werkdrukgeld-verdampt-door-lerarentekort/>

Roozeboom, B., Schelvis, R. M. C. & Wiezer, N. M. (2016). *De Werkdruk Wegwijzer*. Tijdschrift voor Human Factors, 1, 41, 25-28.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burn-out and engagement: A multisample study*. Journal of organizational behavior, 25, 293-315.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2007). *De Psychologie van arbeid en gezondheid*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten.

Schelvis, R. M. C. (2018). *De nieuwe factor: werkstress verminderen in het onderwijs*. Tijdschrift voor Human Factors, 3, 43, 24-26.

Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.

Weiss, R. S. (1995). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. Simon and Schuster.

Overige bronnen:

Arbeidsmarktplatform PO (2017) Samenwerken aan werkdruk: *Een pilot waarin schoolteams samen werkdruk aanpakken*. Geraadpleegd op: 22-01-2019 van: https://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/fileadmin/bestanden/activiteiten_projecten/APPO_Werkdruk-whitepaper.pdf

AOb. (2017). *Tijdsbesteding leraren po en vo* (pp. 1–38). Geraadpleegd op: 22-01-2019 van: <https://www.voion.nl/downloads/3c0fc381-20a4-4afd-875a-e421e857f903>

AOb. (2019). *Actieweek: Wat de bonden eisen per onderwijssector*. Geraadpleegd op: 22-01-2019 van: <https://www.aob.nl/nieuws/wat-eist-de-aob-per-onderwijssector/>

NOS (2018) Duizenden stakende leraren in Amsterdam. Opgehaald op 12-02-2018 <https://nos.nl/artikel/2222348-duizenden-stakende-leraren-in-amsterdam.html>

Rijksoverheid (2018), *Kleine scholen krijgen meer geld om kwaliteit onderwijs te verhogen*. Opgehaald op 29-04-2019 <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/03/13/kleine-scholen-krijgen-meer-geld-om-kwaliteit-onderwijs-te-verhogen>

Rijksoverheid (onbekend), *Werkdruk leraren basisonderwijs verminderen*. Opgehaald op 12-02-2018 <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/werkdruk-leraren-basisonderwijs-verminderen>

Bijlage II: Interview guide

Algemeen

- bent u docent, schoolleiding, overig personeel?
- hoeveel jaar bent u werkzaam in het onderwijs?

Ervaring werktaken

- in welke maten bent bevlogen met uw baan?
- in weke maten ervaart u burn-out klachten?
- Ervaaat u momenteel werkdruk?

Werkdruk op de werkvloer

- Heeft u het idee dat werkdruk een issue is onder uw collega's
- is Werkdruk een bespreekbaar onderwerp op uw school?
- Verwacht u dat de werkdruk op uw werk de komende jaren zal afnemen?
- Verwacht u dat de werkdruk in het basisonderwijs over het algemeen zal afnemen?

Werkdrukakkoord

- Bent u bekend met het werkdrukakkoord wat de vakbonden en de minister van onderwijs in 2018 hebben gesloten?
- Wist u dat in het huidige schooljaar extra budget is voor werkdrukvermindering?
- In het werkdrukakkoord (2018) is besloten dat scholen zelf mogen bepalen wat de juiste stappen zijn om werkdruk op hun locatie te verminderen. De alle basisscholen krijgen een bedrag afhankelijk van het aantal leerlingen om de werkdruk te verminderen. Vind u dit een passende oplossing voor het werkdruk probleem in het basis onderwijs?
- Wordt er op uw school gepraat over de besteding van het extra beschikbaar gestelde geld om werkdruk te verminderen?

Zo ja, heeft dit geleid tot concrete plannen?

zo ja, wordt dit al uitgevoerd?

Zo ja, wordt hierdoor de werkdruk verminderd?

Zo ja, is er bij deze gespreken over werkdruk vermindering gebruikt gemaakt van de handreikingen van sociale partners? Bijvoorbeeld de Werkdruk Wegwijzer van TNO?

Afsluiting

- bedanken en vragen of er nog toevoegingen zijn.

Bijlage III: Transcripten

Transcript Di 1

27-3-2019

N= Respondent

S= interviewer

N: ik werd toen directeur op de school waar ik destijds werkte. Ik had toen lesgevende taken ik was toen 3 dagen directeur en twee dagen leerkracht. Je had toen een periode dat veel mensen het onderwijs uit moesten door bezuinigen. Ook wel krimp. En wij als directeuren hadden toen 9 scholen binnen de stichting en hebben gezegd wij zijn als directeuren solider en hebben ook een dag ingeleverd. Dus ik had 3 dagen directeurschap en ben dat gaan doen in 2 dagen. Allen de algemeen directeur van die tijd zij oke maar dan moet je nog 1 dag vullen. Als interne begeleider. Daarop zei ik nee dat kan niet. Ik kan niet als directeur en intern begeleider optreden. Omdat ik niet als begeleider mensen kan helpen met problemen en de volgende dag een functioneringsgesprek kan doen. destijds stond ik dan op de maandag en vrijdag voor groep 1,2 en 3 en ik was directeur op de andere dagen. Toen vroeg de algemeen directeur er was nog een klein schooltje waar ze nog geen leerkracht hadden voor 1 dag en dat was een groep 5, 6, 7 en 8. Dat was op de donderdag en dinsdag woensdag was ik directeur van de wilgenhoek.

S: je zat echt overal

N: ja breed inzetbaar zoals ze dat noemen. Ja en toen ging de directeur van de Verschoorschool weg en die school is zeg maar... (de Wilgenhoek) een voorloper is in onderwijs vernieuwing. Die dreigde verloren te gaan door krimp en was ook niet te vrede met de manier van onderwijs geven op dat moment en het uitgaan van leerlijnen op leeftijd dus daar hebben we een heel andere onderwijsconcept gestart met flexibele schooltijden. Niet meer denken in jaargroepen maar in bouwen. Onderbouw middenbouw en bovenbouw. Elk kind zit niet meer in jaargroepen maar wel bij leeftijdsgenoten en kan op eigen niveau door groeien. Dat soort dingen hebben we gedaan weektaken enzovoort de Verschoorschool is komen kijken en die voelde daar wel wat voor en toen de directeur weg ging hebben ze gevraagd of ik daar directeur wil worden dat is nu ongeveer een jaar of 5 gelden.

S: was dat nog juffrouw eli?

N: nee nee, we hebben bridget gehad en toen Ellen en toen ben ik gekomen. Dus sindsdien ben ik directeur op beide scholen. Voorheen was dat 2 om 3 dagen en nu is het half om half. Dus de ene week ben ik hier 3 dagen en soms daar 3 dagen en soms rijden we heen en weer.

S: zo ver is het ook niet

N: dat is waar, ga er maar naast staan

S: ja het is druk dat geloof ik. Hoe.. eeuuhm ik heb natuurlijk een beetje mijn research gedaan. Als het goed is hebben jullie dit schooljaar voor het eerst extra geld gekregen om de werkdruk aan te pakken. Kun je daar wat over vertellen?

N: Ja zeker, wij hebben extra middelen gekregen om de werkdruk terug te brengen. Hoe gaat dat in de praktijk het team mag erover beslissen. Wij zijn verhuisd we zijn een kleine school zitten in een groot pand en een nieuw gebouw geeft veel kosten. Omdat ik directeur ben van twee scholen zie ik dat wij gewonnen uitgaven doen maar de kosten veel duurder zijn. wij mogen als team kiezen wat

we er mee deden. Maar het budget was eigenlijk niet groot genoeg om de vier groepen mee te bemannen. Dan heb je een soort solidariteit bestek binnen de stichting. Dus bij de scholen waar geld over was staan de andere scholen bij. Maar dan moest die werkdruk gelden wel eerst in de begroting worden gestopt. Dus je kunt eigenlijk zeggen het is een heel mooi beginsel maar je kunt eigenlijk tegen de stichting zeggen dat van goh we worden gedwongen om dat te doen. het geeft overduidelijk aan dat het gewoon niet genoeg is. Het is niet genoeg om scholen te laten doen wat ze moeten doen. en ik ben niet van mening dat we een te kleine school zijn en dat die dan maar moet worden opgeheven want ik zie aan de wilgenhoek dat het daar wel kan. Het is ook de setting waarin we bestaan maar vanaf de overheid komt gewoon te weinig geld. De werkdruk is mooi maar veel te weinig. We zijn een openbare school dus iedereen is welkom dus wij krijgen n2 kinderen of kinderen met een n2 achtergrond of kinderen met het syndroom van down. Trouwen ook op de andere scholen is dat. We hebben kinderen met gedragsproblemen. Dit zijn dingen waar we heel goed mee overweg kunnen. Ze komen door passend onderwijs naar ons en niet naar speciaal onderwijs. Die kunnen we ook heel goed hebben. Maar dat vraag wel wat van een school en daar heb je gewoon geld voor nodig. Die bekostiging daar heb je gewoon geld voor nodig.

S: maar dus het basis idee was het team mag beslissen maar je hebt zoveel kosten dat het in de bekostiging als is opgenomen.

N: ja in de praktijk komt er in de kleine school weinig van terecht. Als ik zie op de Wilgenhoek die school draait wel goed ook daar is een groot gedeelte op gegaan in het rond hebben van personeel. En dat is een groeiende school dus dat betekent dat we 3 of 4 groepen moeten gaan draaien. En omdat je bekostiging altijd naar 1 okt een jaar terug gaat. We hadden echt 4 groepen nodig laten we dan maar zeggen door de werkdruk middelen was het mogelijk.

S: dus ergens heb je al een beetje profijt.

N: ja maar niet op de manier waarop het denk ik de wereld is gebracht. Het is niet dat we een extra onderwijs assistent hebben kunnen inhuren. Of een congerie.

S: Dus het is eigenlijk opvullen van een probleem dat er was.

N: ja het faciliteert in wat we nodig hadden. Maar laat ik maar zeggen we noemen het basis ondersteuning.

S: maar denk je dat het wel een goede aanpak is om je eigen aanpak te mogen bedenken als school?

N: dat is zeker een goede aanpak absoluut! Maar ik denk dat in de basis veel meer ontbreekt. Leerkrachten lopen echt op het tandvlees. als ik nu deze week zie dan, hoe ik begonnen ben we hebben twee scholen 2x4 groepen dus 8 docenten, wel parttimers. Maandag viel een leerkracht van de kleuters van de trap bij haar thuis. Je kent misschien ipon de invallers poule. Daar waren wij bij aangesloten maar daar zijn we mee gestopt want er waren geen invallers. We hebben binnen onze stichting 1 vaste invaller. Maar op de andere school was er een zieke leerkracht. Die zag het niet meer zitten door de werkdruk. Die leerkracht van hier moest voor de klas. De school in Hank kon niet vervangen worden door de invaller want die zat al ergens anders. Dus de groep 7/8 heb ik verdeeld in Hank. Gisteren heeft de vaste invaller bij de kleuters gestaan en ik zou in hank voor 7/8 staan. Maar de kleuter juf melden zich ook ziek. Dus ik ben gestart bij de kleuters en de bovenbouw naar huis gestuurd. En dat soort dingen, mensen zien het niet meer zitten. En kunnen niet meer. Daar is het geld voor nodig. Het is niet meer aantrekkelijk om leerkracht te zijn en ik denk dat dat het is wat we nodig hebben om het beroep interessant wordt.

S: en hoe zou je dat kunnen doen

N: salaris verhoging.

S: Ja

N: ja absoluut salaris verhogen. Het moet weer aanzien krijgen. En ik weet er zijn een heleboel categorieën mensen die, er is een categorie en dat zijn voornamelijk vrouwen van vroeger die de insteek hebben ik hoef niet fulltime te werken ik werk 2 dagen. Dat salaris is niet belangrijk het is toch passie ons beroep. Je doet het voor de kinderen het salaris maakt mij niet uit. Maar vandaag de dag is het beroep leerkracht gewoon een volwaardig beroep. Door mensen die een hypotheek moeten betalen. En als je daar je moete er echt wat voor kunnen. Het is absoluut een passie maar het is ook een professie. Op het moment dat je niet de goede mensen voor je hebt heb je wel te maken met de jeugd die de toekomst is van Nederland. Of van de wereld. En als ik ergens anders veel meer kan krijgen waarom zou ik dan hier blijven en kiezen voor het leerkracht bestaan.

S: en dan bedoel je het bedrijfsleven?

N: ja of waar dan ook. Het moet weer aanzien krijgen en op dit moment kiezen weinig jongeren voor het leraarschap.

S: dus het probleem zit hem in het is te druk voor wat je ervoor krijgt.

N: ja ja plus dat het passend onderwijs compleet mislukt is. Men heeft gedacht we gaan het anders aanpakken school naar bij voor elk kind maar in de praktijk werkt dat gewoon niet. En is het nog steeds niet tot mensen doorgedrongen hoe knap het is dat heel veel leerkrachten dat toch maar klaar spelen. Maar wel met heel veel werkdruk. Ik heb in toerisme gezeten en kan een hele hoop dingen doen maar ik ben er vorig jaar een jaar tussen uit geweest het was gewoon te veel. En je houdt het heel lang vol en dan gaat het fout. En weet je vandaag de dag kinderen in onze groep, als ik het vergelijk met, het is nu 2019 ongeveer 20 jaar geleden was dyslectisch nog maar net uitgevonden. Als je een kind met adhd had in de klas nou dan had je er 1 op je hele school. Dat was bijzonder vandaag de dag is dat niet meer. Maar vandaag de dag hebben we kinderen die een ouder in de gevangenis hebben, of die geslagen worden door hun ouder of op een andere manier bedreigd worden of moeder en dochter zitten in een safe house dat heeft zo'n andere dynamiek. Ik kan mij niet herinneren van meer dan 10 jaar geleden dat wij hier regelmatig met jeugdzorg om de tafel zaten. Dus het is , soms zeg ik wel eens ik wou dat ik even met onderwijs bezig kon zijn. en ik doe gewoon andere dingen

S: ja dat herken ik zelf ook van periode dat ik bezig was, ik ging naar de alo om les te geven maar dat was er een beetje bij

N; Ja je moet zoveel taken afhebben. En dat is, het moet allemaal en je moet er altijd nog iets bij doen. en dan kan je wel zeggen prioriteiten stellen maar dat doen we echt al.

S: dus eigenlijk kunnen we stellen de taakeis is gewoon te hoog

N: ja absoluut, en weet je je hebt grotere groepen maar het is eigenlijk niet te doen met de kinderen die erin zitten. Elk kind heeft zijn aandacht nodig. En aan welk kind moet je dat geven die het thuis slecht heeft of die nergens last van heeft maar gewoon een beetje aandacht wil die heeft er net zo goed recht op. Dus ja passend onderwijs, geld,

S: zou je nog een oplossing kunnen bedenken die geen geld kost?

N: nee ik denk dat alle oplossingen die geen geld kosten als bedacht zijn. als ik bijvoorbeeld kijk naar mijn school in Hank , als je onderwijs wil geven alle kinderen op een rijtje en je doet allemaal het

boek open en als je eerder klaar bent mag je vast gaan tekenen en als je het niet aankunt ga je maar achter in de klas zitten en heb je pech. Dan heb je niet zoveel geld nodig maar dat is niet het onderwijs wat we vandaag verwachten. We hebben inmiddels flexibele schooltijden dus we gaan om 8 uur open en om 16.00 dicht en dan komen een hoop andere dingen bij. Als je dat wil doen met de fte. van een leerkracht dan kan je die school niet bemannen. Wij wilde dat doen want wij geloofde daarin. Leerkrachten hebben gezet wij zijn bereid om langer voor de klas te gaan. Wij gaan zelf langer voor de klas en gaan andere heel effectief indelen. Dat werkt de school had 55 leerlingen en nu zitten we rond de 80. Het geeft veel voldoening, het is fijn maar af en toe stort er weer 1tje in als een pion. En dat is gewoon je hebt er geld voornodig. Een investering. Dus een gratis oplossing is er niet. Vrijwilligers die zijn goud waard wij hebben er 2 a 3. Maar als ze op vakantie willen dan gaan ze.

S: die hou je niet tegen

N: nee en je moet erop kunnen rekenen. En we zijn super gelukkig met ze maar je moet altijd maar afwachten of men beschikbaar is. Dus zonder geld gaat het niet worden.

S: dus als je een zak geld zou krijgen dan zou je als eerste het salaris verhogen en

N; onderhoud van de scholen en investeren in onderwijskundig materiaal en de inrichting van de scholen.

S: ik heb twee vragen, 1 het geld dat je hiervoor krijgt moet je toch ook verantwoorden dat het naar de werkdruk gaat?

N: ja

S: dus hoe ga je verantwoorden we hadden nog wat kosten dus het ging daarna?

N: dat moet je inderdaad verantwoorden dus nouja dan betalen we de onderwijs assistent daarvan.

S: dus dan wordt het creatief boekhouden

N: nou het is ook zo want we hebben die assistenten, die hebben we nodig zou dat geld er niet zijn dan zouden we haar niet kunnen hebben. Maar we hebben haar nodig. Gelukkig dat de werkdruk vermindering er is want dan kunnen we haar inschakelen.

S: maar had je haar al voor dit jaar?

N: ja voor dit jaar hadden we haar ook. Maar toen zaten we ook in de min.

S: dus eigenlijk veranderd er niets.

N:nee er veranderd nog helemaal niets

S: voor de werkdruk dan

N: nee

S:misschien is het voor jou minder druk omdat je richting de zwarte cijfers gaat.

N: ja het geeft meer lucht.

S: maar dat is niet waar het voor bedoeld is.

N: nee

S: eigenlijk denk ik het zelfde bij nieuw les materiaal de werkdruk gaat er niet van omlaag.

N: nou nee, misschien niet maar het maakt wel het onderwijs beter en dat is wat we willen. We willen veel meer groep doorbrekend werken digitaal werken. dus dat betekend even ouderwets gezegd vroeg moet een leerkracht twee instructies geven een voor groep 6 en een voor 7. Dat is onzin. Ik denk dat daarbij goede onderwijs middelen werkdruk kunnen verlichten. Als je de goede aanschaf

S: dus efficiënte lesmethodes?

N: en verouderde les methodes gaan niet mee in de ontwikkeling van kinderen. Ik weet niet of je het kent maar we hebben veilig leren lezen, dat is de methode om kinderen te laten leren lezen maar die is aan het verouderen. En dat merk je aan het feit dat cito toetsen die gaan mee in de vaardigheid score. Maar die methode blijft maar het zelfde programma geven aan de kinderen wat in de methode staat. Dus die groeit niet mee die moet aangepast worden.

S: ja ja, en zou je nog echt aanpassingen maken als je genoeg geld krijgt die direct op de werkdruk in spelen?

N: je zou leerkrachten inzetten, sowieso zou ik leerkrachten inzetten. Zeker voor kinderen die extra zorg nodig hebben en daar nu maar mondjesmaat aandacht voor is. Ik zou dus heel graag extra handen in de klas hebben. Klassen kleiner maken het is heel lastig want als je die zak met geld krijgt wat heeft je prioriteit. Dit is een nieuwe school maar op mijn andere school worden tafeltjes gestut met ikea tafeltjes en dan kan je zeggen we willen nieuwe methodes maar we willen eigenlijk eerst meubels weer goed kunnen zitten dus die zak met geld, er is heel veel geld nodig. Dus ik denk dat mensen de eerste prio is.

S: volgend jaar is er iets meer geld

N: ja hopen we er goed gebruik van kunnen maken.

S: en dan vroeg ik mij nog af je zegt het team mag de beslissing maken maar een deel ging al naar het pand en andere kosten hoe zijn jullie tot die beslissing gekomen?

N: nou dat is een vrij makkelijke beslissing want ze gaan daarover, ze moeten kiezen of een collega moet weg of een collega mag blijven.

S: dus dan zit je met zijn 4 of 5 tegen over elkaar en dan

N: ja, kijk volgend jaar moet hier de assistent weg, want die kunnen we niet meer betalen en de werkdruk middelen zijn dan al ingezet.

S: dus het hele idee valt eigenlijk al weg?

N: ja, en dat doet pijn

S: ik heb het idee dat op papier de aanpak van het zelf mogen bepalen heel goed werkt maar dat dat niet in de praktijk zo is.

N: klopt in de praktijk gaat het niet, het is nog steeds te weinig geld, het is mooi dat het er is maar het is een eerste stap en nog lang niet genoeg. Mensen beseffen echt niet scholen lijken soms voor ouders een makkelijke opvang. Ze eisen heel veel. Want die moeten kinderen alles maar leren daar heeft een ouder geen verantwoordelijkheid in. Waarom krijgen leerlingen geen twee keer gym. Ouders bedenken niet dat je zelf ook je kind op een sport kan doen. maar op het moment dat ik een kind naar huis moet sturen dan zijn er een aantal die gaan er gelijk in mee maar ook een aantal die daar een gesprek over willen. Ook de staking dan ga je dat uitleggen. Dan snappen ze het wel. Ik had

vorig jaar een ouder die zegt ow kut, ik ga net naar mijn werk. Maar die dag had ik iets in de rationele sfeer en ik heb gezegd dat is zeker kut. Ik heb een leerkracht met een keelontsteking die aan de morfine ligt. Ik heb problemen maar het is voor jou een hele vervelende dag, want jij kan niet optijd naar het werk. Ze vergeet dan dat ik die dag om 7u met ouders aan het bellen was om het toch weer te regelen. Op school . binnen een hele zware week. Op de een of andere manier heeft een leerkracht geen privé leven.

S: het zit hem dus echt in de reputatie, eigenlijk

N: ja de meester en de juf, de meester heeft altijd gelijk. Dat is overigens een hele goede. Maar je bent soms echt een pisaaltje.

S: en dat doet voor de werkdruk ook niet veel goeds.

N: inderdaad. Want mensen vinden het maar gezeur.

S: en dit vraag ik mij af los van het onderzoek, hebben jullie een gym docent?

N: nee, we doen dit zo effectief mogelijk we hebben 1 docent die vind dat leuk dus die doet het voor alle groepen en andere leerkrachten pakken zijn klas over. Dus daar proberen we wel goed naar talenten te kijken . je gaat uit van talenten van kinderen maar ook van docenten. Wat licht je enzovoorts. Want dat ligt ook ten goede van de werkdruk . dus als dat kan doen we het zeker. Vanuit de gemeente is er een sport coördinator geloof ik en dat is niet heel duur die leveren dan sportleerkrachten die je kan inhuren. Maar voor een kleine school is dat nog net te duur.

S: dus daar zou de gemeente dan op moeten bij springen.

N: ja als het gratis is dan

S: zijn jullie ervoor in.

N:ja weet je met de school hiernaast was er het idee om kunstenaars die iets deden voor kinderen van groep 7/8 , er konden 15 kinderen mee doen en dat koste 500,- euro we doen dan niet mee. Want we kunnen 500,- uitgeven aan een selectie groepje kinderen. Die talent hebben. Dat kan je niet maken. Voor dat geld kunnen we ook iets organiseren voor de hele school. Dan gaat dat aan je neus voorbij

S: ja keuzes maken, in hoeverre leidt je onderwijs er onder?

N:ja best wel , we hebben nog niet zo lang geleden een kind gehad in de klas die uit huis is geplaatst dat was best een dingetje voor de stres in de groep. Maar ook een tik hebben waardoor andere kinderen afgeleid worden. Maar dat soort kinderen heb je in de klas en dat gaat ten koste van onderwijs. De bovenbouw in hank die is maandag ondervverdeeld geweest en gisteren zijn ze naar huis gestuurd. Dat is 2 dagen en daar zit groep 8 bij die ook een eind cito toets moet doen.

S: dan ben je ze gewoon aan het vermaken en de dag door aan het komen

N: ja als ik ervoor had gestaan , maar stond dus als voor de kleuters . had ik een docent aan de lijn die zei ik stuur een voorbereiding maar ik zei doe maar niet ik ga oppassen. Ik neem mij pc mee en die kinderen gaan zich maar bezig houden.

S: hoe gaat dat onderling als een docent zich ziek meld? Hoe is de sfeer dan? Wordt er gekeken van die is weer ziek

N: nee dat valt wel mee, dat niet. We hebben een goede verzuim consulent. Die houdt dat allemaal bij en als iemand vaker ziek is dan normaal dan wordt er een gesprek gepland. Ligt er iets aan ten grondslag kunnen we helpen of ondersteunen dus dat is het niet. Wat ik wel merk is dat we een paar jaar geleden nog invallers konden vinden. Toen begon de trend dat dat niet meer kon dus toen gingen we om de tafel met leerkrachten hoe gaan we dit oplossen. Toen hadden we een kleine 5/6 dus het was het handigste om die te splitsen en verdelen over de andere groepen. Toen moest een leerkracht naar de kleuters en die werd daar niet heel blij van. die kleuter kregen geen goede les en zijn klas ook niet. Dat gaf werkdruk de bedoeling was dat iemand anders dan zou rolleren. Nouja ik ben toen niet voor niets uitgevallen dat geeft zo'n immense werkdruk dus dat gaat niet. Toen hadden we ipon maar nu merken we echt dat er geen invallers meer zijn. ik merk nu aan leerkrachten dat ze heel bewust worden van hun positie en eerder aan de bel trekken en eerder aan de bel trekken en ook echt van mening zijn die klas moet maar naar huis. Voor leerkrachten is het lastig om mijn positie in te schatten. Want je kan niet zomaar elke klas naar huis sturen zeker niet een aantal dagen achter elkaar. Dat gaat heel moeilijk. Het gaat bij ze heel lastig om ze nog te motiveren om nog kinderen op te delen. Of de zorg van een andere klas erbij te nemen. Of voor een andere klas te staan. Ik heb veel parttimers en vraag een van hun terug te komen en een enkeling doet dat maar andere heeft kleine kinderen thuis ik ga dat niet redan. Dus ik merk dat de weerstand steeds hoger wordt. Het wordt steeds lastiger om dat op te lossen.

S: helder

N: klaag zang he

S: herkenbaar

N: ik had je mail rond gestuurd naar alle leerkrachten en die hadden zo iets van ja ja. Geen tijd. Vanmiddag was er een voetbal toernooi en dan wordt er van de leerkrachten verwacht dat je daarbij bent. En dan hebben ze nog niet eens voorbereid. Dus ze zeggen ik heb er geen tijd voor als je prioriteiten moet stellen.

S: ik merk het

N: ik kan je zeggen ik heb twee scholen ik ga om 7 uur half 8 naar huis. Ik werkte de zaterdag en zondag door mijn man zei dan zal ik de boodschappen doen. dan zei ik, ik ga wel mee want dan kom ik nog even buiten. Ik ben finaal omgevalen. Ik werk bijna niet meer savonds af en toe nog wat in het weekend want je moet echt prioriteiten stellen. Ik heb het gewoon nooit af. Het is niet mogelijk het is heel heftig. Maar wat het is het blijft een mooi vak die kinderen die de hulp nodig hebben. Dat geeft het glans. Maar ik denk dat er een standbeeld mag komen voor iedereen in het onderwijs

S=Sietze

M= Respondent

S je wou vertellen wat jullie ermee hebben gedaan.

M wij hebben vorig jaar toen het bekend was geworden dat we die werkdruk gelden binnenkregen en dat het duidelijk was wat de verdeling per school was. Toen moesten we een plan opstellen met het team. Dus daarin hebben we met het team besloten waarin willen wij heb inzetten. Vervolgens hebben we dat plan ook gepresenteerd voor het cvb. Dus het college van bestuur. Dat heeft iedere school. Die heeft zich daarin vertegenwoordigd. En zodoende hebben we na een jaar. Want vorige week moesten we net de evaluatie van de werkdruk gelden inleveren weer. Bij ons heeft het alleen anders uitpakkt want wij hadden geld gepland om met onze unit samen een da vindsie klas op te zetten. Dus de werkdruk gelden op de ondersteuning van verrijkingskinderen. Dus daarin ondersteunen. Maar die start pas volgend jaar. Dus toen hebben we gezegd waar gaan we het dan op inzetten en toen hebben we besloten om groep 1 2 uit elkaar te halen omdat dat een hele grote groep was en daarbij hebben we onderwijs ondersteuners ingezet voor de groep 2 kinderen. Dus is je werkdruk gelden voor het hele team? Nee. Was het dat geweest als we alleen op de verrijkingskinderen hadden gezeten? Nee ook niet want dan had de onderbouw er minder functionaliteit van gehad. Dus het hele team heeft er niet van geprofiteerd

S nee

M Wat je wel wil als het gaat om werkdruk verlichting

S en kan je dat dan wel verantwoorden naar de overheid, omdat je het moet verantwoorden dat je het Om de werkdruk te verlagen?

M ja tuurlijk je verlaagd de werkdruk want je heb onderwijs ondersteuners. Zij kunnen ook pauze lopen en na schooltijd helpen opruimen, voorbereiden van lessen. Dus je ondersteund wel maar gericht op de onderbouw de onderbouw leerkrachten zijn heel blij. De groep 3 leerkracht ook wel want ik heb een groep 2/3 combinatie gemaakt en doordat je onderwijs ondersteuners hebt kan groep 2 uit die groep. Maar je richt je altijd en dat is mijn mening ook met de werkdruk gelden maar wij hebben een bedrag. Dat is niet mega veel geld. Ik bedoel ik kan er geen voltijd leerkracht voor aanstellen zodat alle verrijkingskinderen geholpen kunnen worden van alle klassen.

S dus het is niet toereikend voor de hele school?

M nee een gedeelte wat je kan inzetten en als je een grote school bent dan kun je zeggen nou weet je .. er is hier een collega van mij die heeft een heel mooi plan die heeft de werkdruk ingezet op piek momenten dan hebben ze een dag uit de klas dus dan kunnen ze werken aan rapporten en etc. dan raak je iedereen met de werkdruk gelden in de ontlasting. Maar op zo'n kleine school is dat helemaal niet haalbaar. Ik ben al blij als ik elke dag een leerkracht voor de klas heb. Weet je wel. Zij hebben dan extra geld om een leerkracht aan te schaffen die dat soort dingen ook kan doen. dus met een grote school heb je meer voordeel omdat je deels werkdruk gelden hebt deels eigen middelen of eigen inzet om echt iets neer te zetten?

S en hoe is het dan bij jullie tot stand gekomen want het is bij jullie bij ½ ?

M ja we hadden het in principe voor de da vincie klas dus dat is een klas met kinderen die echt verrijking nodig die daar dan heen gaan. Die inzet was heel fijn dat was groep 3 tot en met 8. De

kleuters zouden dan apart wel moeten want die kunnen niet bij een andere klas. Dan zouden er 1 of 2 kinderen in de da vincie klas komen.

S dat was met het team besloten?

M met het team besloten ja. Er was hier een plus klas aanwezig, door een vrijwilliger die een vrijwilligers vergoeding kreeg. Nou hij kreeg een andere baan en begrijpelijk hij stopt hier. Dus toen heeft het team zelf besloten om in te zetten op verrijking. Aangezien er in deze wijk en school ook een gedifferentieerde populatie zit. Dus zowel aan de onderkant als de bovenkant veel onderwijs op maat geboden wordt. Dus het plan was heel mooi en het wordt ook zeker uitgevoerd. En het plan staat nu voor volgend jaar bij de werkdruk gelden alleen is het nu even iets anders gelopen en hebben we het ingezet op de onderwijs ondersteuners. En daar is met name de besluitvorming van de onderbouw geweest. Wat zijn de mogelijkheden, die groep moet uit elkaar want er is een explosieve groei. Dat is ook wel een dingetje met veel zij instromers. Dus de ondersteuners zijn veel daar aanwezig in de klas in groep 2. Maar na schooltijd doen ze veel brede activiteiten voorbereiden. Nu van passen. Dus dat gedeelte zou je school breedte kunnen trekken.

S dus eigenlijk heb je er iets mee kunnen doen maar nog niet school breed.

M ja klopt en wat ik zelf een ding vind is dat een grote school, ik heb zelf 15 jaar in leidse rijng gewerkt, heeft veel meer middelen en veel meer geld dus heeft leerkracht veel minder werkdruk als je kijkt naar een kleine school met 6 groepen die moeten het zelfde werk verrichten maar veel meer taken doen. om alle activiteiten te doen. en dan doen wij echt geen gekke dingen. Wij kijken echt naar heeft het een meerwaarde voor de school of de wijk etc. dus in die zin vind ik het onterecht dat er gekeken worden naar leerlingen aantallen. Het zou niet mogen

S hoe zou je het dan willen verdelen?

M gewoon kijken naar het budget voor heel utrecht zoveel krijg je per school.

S dus dan kijk je naar het aantal scholen en deel je het daardoor.

M ja want uit ervaring kan ik zeggen dat de werkdruk op een kleine school veel hoger dan op een grote school dat is toch bizar?

S ja je kan het natuurlijk minder verdelen. Je hebt minder mensen om het werk over te verdelen

M ja!

S je werkt minder efficiënt?

M Ja! Dus je bent ook veel meer afhankelijk van ouders en dat is niet erg maar kijkend naar als je echt werkdruk wil verlagen dan moet je niet kijken naar leerling aantallen maar wat heeft een school nodig. Kom met een goed plan en ga daar je budget op aanpassen. Of zeg zoveel hebben we te besteden zo veel krijgt elke school. Dus ik zet hem daar wel anders in. Als je echt gaat voor werkdruk vermindering bij leerkrachten.

S want hoe hoog is de werkdruk op deze school?

M hoog, maar dat komt ook nog omdat wij afzonderlijke school zijn. vorig jaar hebben wij een heel concept gemaakt, wij heten hier c.s. van hulsschool. Die had te weinig leerlingen 89 dus het doel is hier om leerlingen aan te trekken zichtbaarheid in de wijk. Dat is vooral mijn aandachtspunt. Nou onderwijsconcept gestart, nieuwe naam, begin van het schooljaar heeft het team in de vakantie al ingericht. We hebben een recentelijk nieuw team dus we hebben ook echt veel teambuilding etc

moeten doen. en redelijk wat studiedagen waarin ze echt expertise ontwikkelen. Dus ja de werkdruk ligt hier heel hoog. Maar dat komt door alle ontwikkeling, de basiskwaliteit wil je op orde hebben, dus de rust binnen de school moet er zijn. je moet leerlingen binnen laten komen. maar geeft elke keer onrust in een groep. Jongens zijn toch haantjes. Groepsformatie veranderd. Dus de structuur in de groep moet telkens veranderd worden door de leerkracht en dat geeft werkdruk. En je wil ook gewoon met plezier naar je werk kunnen gaan en ook na schooltijd. Dus er zijn altijd dingen. Dus de werkdruk ligt heel hoog, klein team we hebben 6 groepen. 1 combinatie groep 6/8 dat is niet ideaal.

S nee dat is lastig. Hoe zou je het aanpakken als geld geen rol zou spelen en alle middelen had, hoe zou je de werkdruk verlagen?

M twee leerkrachten extra. Ik zou hem gebruiken in fte's. twee leerkrachten extra

S je hebt nu 6 groepen dus dat is 6 leerkrachten of werk je met partimers?

M nee we hebben heel veel partimers en dan heb je nog ooppers, je administratief medewerk, je conciërge maar ik zou het liefste twee leerkrachten extra willen. Maar dat is mega duur en onrealistisch. Maar ik zou al blij zijn met onderwijs assistenten. Met ondersteuners die extra taal of reken ondersteuning kunnen geven. of mee helpen voorbereiden met projecten. En ik zou mijn conciërge elke dag laten werken die is er nu maar 3 uur per dag. Dat is een halve baan. Maar ook vorig jaar hadden we hier geen schoonmaker dat deden leerkrachten zelf er was geen geld. Gewoon hele nijpende situaties. Waar mensen in Nederland helemaal niet vanaf weten. Hoe nijpend het kan zijn op zo'n klein schooltje. In het geen geld hebben dus leerkrachten die zelf schoon moeten maken. Dus dan snap je een beetje de situatie. Over ene kleine school dus dan zijn de werkdruk gelden fijn maar totaal niet realistisch. Het mooie zou zijn als je naar een hele grote school kan gaan want dan kan je bijvoorbeeld een extra leerkracht inzetten.

S is het dan niet handiger om scholen te combineren?

M ja zo'n da vincie klas gaan we met 4 units combineren en dan kan je dus een leerkracht, een lokaal, materialen aanschaffen. Dan heb je geld. Het plan was er wel mooi. Alleen moet het goed uitgewerkt worden. En daar ben ik het dan ook wel mee eens je krijgt dan te horen binnen twee maanden moest je een plan hebben liggen. Wij hebben gezegd we zijn nog niet ver genoeg het is niet realistisch om hiermee te starten. Dus de keuze dat we hebben gewacht sta ik 100 procent achter. Eerst moet je iets goed opzetten. Dus volgend schooljaar is prima

S levert het niet juist extra druk op?

M voor de leerkrachten?

S ja

M niet in de zin van dat zij ... de verrijkingsleerkracht gaat deze kinderen lesgeven. Dus het aanbod wordt passend en dat scheelt ook in de klas. Want je hoeft niet al dat werk meer uit te zoeken voor ene leerling en dan praat je echt over verrijkingen werk. Dat wordt dan uit handen genomen door de verrijkingsleerkracht. En ja je hebt wel overleggen en het is heel fijn om te sparren en kennis te delen. Dus daar kunnen ze ook wel energie uit krijgen dus dat is niet alleen werkdruk verhogend.

S merk je dat mensen energie prikkel nodig hebben?

M ja ik denk het wel maar dan is het ook met name vieren wat je behaald hebt. Wat zijn je doelen? We hebben heel duidelijk onze jaar doelen en onze korte doelen en die vieren we echt. Dat is de kracht. Dus even stil staan. Niet opgaan in de hectiek. Anders krijg je zo'n situatie van ow. Er moet zo

veel en weer een piek. En dat maakt dat je je er bewust van bent met het team hier staan we dit liep goed hoe gaan we daarheen.

S zo vergroot je de bevlogenheid?

M ja echt successen vieren. En niet alles durven ook zegen sorry. Hoeveel onderzoeken ik hier ook op school. En dat is allemaal heel mooi maar dat begrenst ik ook echt.

S ja dat hoor ik heel veel. Dat geeft denk ik ook aan hoe hoog de werkdruk is.

M kijk en ik weet echt niet of je alleen maar met werkdruk gelden ... ik denk dat je na paar jaar echt pas kunt zeggen het heeft effect. Ik bedoel ze willen nu heel graag horen dat het nu allemaal goed gaat. En ook met de evaluatie . donderdag hebben we daar ook weer een gesprek over van kun je dat nu al zeggen of iets werkt

S maar ik zou het wel doen. want over een paar jaar komt er een onderzoek als dan blijkt dat het succesvol is dan wordt het programma doorgezet. Als het niet succesvol is wordt het niet doorgezet. Waardoor ik bang ben voor een vertekend beeld. Denk je dat geld het enige oplossing is? Of moet er iets gebeuren in de reputatie?

M reputatie van de leerkrachten?

S oa maar ook hoe de maatschappij er tegen aankijkt.

M ja

S ik denk aan vrijwillig die in gezet worden en inzet van ouders in de private sector is dat niet voor te stellen. En ik denk dat daar een omslag in moet komen. maar dat is wat ik voorlopig denk

M ja

S en geld gaat wel helpen maar is denk ik niet de kern van het probleem

M en het is natuurlijk een noodoplossing geweest vorig jaar. Laten we iets met werkdruk gelden doen dan hebben ze in ieder geval iets. Zo zie ik het ook wel. Dan denk ik als je echt werkdruk wil verminderen, dat los je overigens niet op met salaris verhooging. Daar trek je wel nieuwe leerkrachten mee aan. Maar er moet structureel iets veranderen. Dan moet je kijken is passend onderwijs wel haalbaar geweest voor leerkrachten? Is dat niet de oorzaak geweest van de verschuiving van de werkdruk? De druk dat wie ieder kind moeten kunnen zien? Want dat is het natuurlijk ook. De leerkrachten zijn vaak perfectionistisch en het is niet goed genoeg en het moet meer en

S merk je echt een groot verschil tussen voor en na het passend onderwijs?

M ja dat merk ik zeker. Je probeert nu veel langer een kind binnen een school te houden en dat eigenlijk een begrenzing van je zorg eigenlijk. Waar ligt de grens je gaat , iedereen is welkom we kijken wat heeft een kind nodig en daar gaan we op inspelen. En nog meer op inspelen en nog meer op inspelen. En de verschuiving bij ouders. Ouders verwachten dat we elk kind 7 uur per week individueel ondersteunen, dat wordt normaal gevonden. Maar dat is heel bijzonder. Want een leerkracht heeft gemiddeld 25 leerlingen

S ja 25 x 7 red je niet in een week.

M ja ik heb zelf jaren voor de klas gestaan en praat ook uit ervaring kijk als 1 leerling hebt die behoeften nodig heeft is dat te doen. maar als je er 5 hebt is dat pittig en dat verhoogd werkdruk.

Want je praat niet alleen over extra ondersteuning maar ook met gesprekken met allerlei hulp organisaties. Oudergesprekken administratie dat maakt dan net even. En tuurlijk je blijft pieken houden in het onderwijs maar dan zeg ik ook dan moet niet in het onderwijs gaan werken. want daar moet je tegen kunnen je hebt altijd je pieken en je afsluiting van het jaar overdrachten dat hoort er allemaal bij. Als je daar niet tegen kunt moet je niet in het onderwijs werken. daar wil ik ook geen gezeur over horen.

S dus je zegt werkdruk hoort bij de baan maar de taakeis wordt wel groter

M ja ik denk dat er voor passend onderwijs heel duidelijk beleid moet gaan komen. van waar ligt de begrenzing? De boomgaard doet daar samen met de uu onderzoek naar. Dat leeft ook .

M en je kan een groep van 30 hebben en er is het hele jaar niets aan de hand en het gaat makkelijk maar je kan ook een groep van 20 hebben en zoveel moeten ondersteunen dat het bijna niet te doen is. Voor een leerkracht. En je arrangementen worden ook steeds minder. Het is vechten voor extra handen in de klas. Want daar zijn ze steeds terug houdender in. Die expertise moet je gewoon gaan ontwikkelen binnen een school. Wij werken veel met units samen dus als er een gedragsspecialist is dan kunnen onderling connecties inschakelen.

S doen jullie nog iets om burn-out klachten te verminderen? Of voorkomen?

M op mijn oude school deden we twee keer in de week bootcamp maar hier zijn we niet zo sportief. Nee ik denk vooral je gesprek cyclisch dat die echt wat bijdraagt en het in gesprek blijven met je team leden en dat is voor mij een hele belangrijke niet tussendoor echt even de tijd nemen. Waar sta je nu waar gaan we heen . wat zijn energie vreters waar krijg je wel energie van. Dus niet van altijd niet negatief maar ook welke stappen ga je maken wat loopt wel wat loopt niet. Ook heel eerlijk wat moet er geschraapt worden als het te veel is. Dus direct daarop actie ondernemen. En ze ondersteunen in prioriteren. Want dat hebben ze soms nodig.

S keuzes maken

M dat is in het onderwijs heel lastig. Want alles is leuk ze willen alles aanpakken. En we hebben wel korte lijnen binnen het bestuur hebben we wel een bedrijfsarts dus als er signalen zijn dan gaan we gelijk in gesprek. Is dat een goede stap om te zetten. Maar ik denk dat als je transparant bent praat over wat er speelt. Hoe het loopt dat ze zicht zodanig voelen dat de deur altijd open staat. En ik denk dat als je gevoelig bent voor een burn-out dat het zo moeilijk is om te voorkomen. Dus je moet het voor zijn. je moet preventief werken.

S even nog iets anders , even terug. Hoe is de keuze van het bestede van het geld tot stand gekomen? Zaten jullie echt aan een tafel en hadden jullie overleg? Of was het eigenlijk op voorhand wel duidelijk.

M hier zijn het snelle operationele zaken die opgelost moeten worden. Dus je moet je voorstellen mijn ¾ moest uit elkaar door groei daar kon ik een leerkracht voor zetten. Mijn kleuter groep ging naar de 38 dat is te groot het ging over de 40. En toen zaten we bij elkaar en zeiden we wat zijn de mogelijkheden. Ik zei de da vinci klas gaat niet starten maar volgend jaar dus daarvan hebben we wat mogelijkheden. Dus zouden we .. en toen heb ik het aangedragen. En zij weten niets van de financiële middelen. En de hoeveelheden eigenlijk ook niet echt. Qua subsidiëringen. Waar ik geld vandaan kan halen dus daar neem ik ze in mee en hebben we het over wat handig zou zijn.

S zou je dan zeggen dat de keuze komt van het gehele personeel of de directie?

M vanuit het personeel ik geef de mogelijkheden aan, en daarover gaan we in gesprek. Dus eigenlijk beslis ik als directeur heel weinig. Ik geef wel voorzetjes. Want ze moeten wel weten wat mogelijk is.

S want de originele bedoeling was dat het hele team mag beslissen

M dat was in eerste instantie van de da vinctie wel zo. Dus de basis was gewoon zo dat ze dat hadden besloten. Kijk en toen kwam de explosieve groei van de kleuters en we kunnen dan vrij weinig en toen zeiden zij zullen we dan twee ondersteuners aannemen? En die in een ander lokaal neer zetten.

S het is dus eigenlijk brandjes blussen er ontstaat een probleem en toevallig is er net een mogelijkheid en dan kan je weer vooruit.

M ja tot aan het einde van het jaar. En ik heb zelf nog meer moeten investeren. Omdat onderwijs ondersteuners niet goedkoop zijn. ik had een halve baan nog niet eens kunnen uitzetten.

S van het gekregen geld?

M ja 0,5 en ik heb er 1,0 van gemaakt.

S volgend jaar is het iets meer

M weet jij hoeveel meer?

S ik dacht 50 per leerling

M ik dacht nog niet eens. Maar ik ben wel benieuwd naar jou mening moet je per leerling betalen?

S ik heb alleen nog maar gesprekken gehad op kleine scholen. Dus bij een grote school kan ik het niet zeggen. Al denk ik dat een grote school voordelen heeft. Al neemt dat niet weg dat de taakeis hoog is in het onderwijs. Dat merk ik als ik mijn interviews inplan. Met directies gaat het nog maar leerkrachten hebben echt geen tijd. De leerkrachten die ik ga spreken die ken ik persoonlijk en spreek ik in hun mei vakantie. Voor mijn studie heb ik ook ambtenaren geïnterviewd dat ging een stuk makkelijk. Maar een deel van het probleem is dat docenten de kwaliteit heel hoog hebben zitten en zichzelf weg cijferen. En daarin leid het aanzien van de docent. Daar zit denk een probleem. En dan de oplossing met geld is een begin. En dan de vraag of het geholpen nee. Dat duurt langer en is niet op te lossen

M ja de status is in ongeveer 25 jaar drastisch veranderd. Vroeger was het echt een vak. Mede ook door de staat is dat is dat veranderd. En ouders veranderen ze zijn mondiger.

S ja heel interessant hoe dat veranderd en op welk tempo

M ja heel snel, zo snel dat de regering ook echt met handen in het haar zit. Krijgen we dit goed? Want het gaat om de toekomst. Dat is bizar.

S en hoe komt dat dan precies

M ik denk snelle conclusies, zo was er een salaris verhoging dus krijgen ze meer geld toen was er scheef groei met begeleiders dat klopte dan weer niet. Dus daar gingen ze weer in schrijven. En nu zijn de leidinggevende weer scheef gegroeid. Dat is krom! Door snelle actie zijn er kleine dingen snel op gelost maar het lost op de lange termijn niets op.

S ja het is brandjes blussen

M ik moet nog zeggen en daar ben ik heilig van overtuigd als je de werkdruk wil verlichten voor iedere docent ga je het niet redan van het huidige bedrag. Ik heb 99 leerlingen daar ga je het niet

mee redden. Dus daar los je het niet op. Als je het aan leerkrachten gaat vragen zijn ze voor goed onderwijs daar gaan ze voor, en niet op werkdruk verlichting.

S ja dat is het er wordt naar kwaliteit gekeken en niet naar de docent.

M hoe kunnen we het de kinderen beter maken. En dat is hier de afgelopen 15 jaar ook gebeurd. Alles is ouderwets, ik had meubiler van 35 jaar oud. Tijdens kennis makingsgesprekken zaten ouders op de stoelen waar ze vroeger als kind ook op hebben gezeten. Al het geld gaat naar de ontwikkeling van kinderen. En dat is goed maar kom! Laten we elkaar ook helpen. Het geld komt bij ons uit de stichting dat is ons geluk maar wel echt een aandachtspunt.

En wat ik nog heb gedaan om de werkdruk te verlagen is via een site een vrijwilliger aangetrokken voor de simpele dingentjes die help ook mee. En we hebben weer een schoonmakerster maar die is er maar 1 keer in de week om te dweilen.

Transcript Do 2

16-04-2019

S= sietze

d= Respondent

S zou je eerst wat willen vertellen over de school qua leerling aantal, welke groepje hebt, hoeveel jaren je werkt etc.

D ik heb groep 0,1,2

S is dat een combinatie groep omdat er te weinig aanmeldingen zijn of is dat een bewusten keuze?

D nee bewuste keuze. Omdat groep 2 kan goed helpen bij de jongste kleuters en de jongste trekken zich op aan de oudste kleuters. Dus dat is een bewuste keuze geweest.

S zijn alle groepen zo samen gesteld?

D nee we hebben nu twee van deze kleuter klassen een groep drie. Een vier/zes die is wel samen gesteld vanwege de leerling aantallen. Dan een 5 7 en een 8 apart.

S al ik mee tel ...

D zeven groepen. En in totaal zijn dat nu ongeveer 160 leerlingen. Weet het niet precies hoor

S dat is grappig ik had vanochtend een school die hadden 6 klassen en 120 leerlingen

D oke dat zijn kleine klassen

S ja, ze zeiden dat de klassen ook wel vol zaten. Maakt verder ook niet uit. En wat voor soort leerlingen zijn hier op school?

D voornamelijk wit. We hebben een paar vluchtelingen hier op school dus het wordt iets pluriforme samen stelling. Maar of het algemeen zijn het gewoon autochtone kinderen. Van gemiddeld op geleiden ouders. Gemiddeld eigenlijk

S gemiddeld schooltje. En hoe lang werk je hier?

D dit is mijn derde jaar.

S en heb je iets van werkdruk ervaren?

D ja zeker. De werkdruk is erg hoog. Er wordt veel van je verwacht maar ook veel van de kleuters en de kinderen überhaupt. En ik vind dat vooral voor het passend onderwijs je handen te kort komt. Ik vind dat ik de kinderen niet kan bieden wat ze eigenlijk nodig hebben. En dat vind ik werkdruk verhogend want je wil ze alles bieden.

S heb jij mee gemaakt dat het passend onderwijs nog niet was ingevoerd?

D wel in stages maar niet in de praktijk. Want dat was al eerder. Je zag toch dan dat kinderen eerder doorstroomde naar het speciaal onderwijs onderwijs.

S ja dat is moeilijker

D ja maar ook verslag legging papier werk juist omdat je meer moeite moet doen om een kind binnen de school te houden. Of naar een sbo te krijgen. Dat levert werkdruk op.

S heb je elk jaar een kind waarvan je dacht die moet naar het sbo?

D ja, dat is bij mij nu wel extreem maar dat is door samenloop van omstandigheden. Maar ja.

S hoe zit dat met de collega's hebben die ook dezelfde werkdruk?

D We hebben woensdag weer een vergadering over de werkdruk voornamelijk over de taakverdeling. Er is eigenlijk maar 1 iemand die het niet ervaart en dat is iemand die volgend jaar met pensioen gaat. Dus die heeft zo iets van ik doe mijn ding en voor de rest maakt het mij niet zoveel uit. Vooral de leerkrachten die fulltime werken ervaren meer werkdruk. Maar eigenlijk ook de parttimers omdat ze veel te veel thuis doen.

S wordt er iets aan gedaan vanuit school?

D vooral eigenlijk op het moment van nu moeten we ingrijpen anders gaat het mis.

S voor de rest zijn er geen bepaalde protocollen ofzo iets? Of iemand die het in de gaten houdt?

D ze proberen het wel in de gaten te houden maar je bent ook gewoon verbonden aan je mogelijkheden. En dat is hier vooral financieel wel een probleem. Nu hebben we twee invallers lopen. 1tje omdat hij aan het re-integreren is. Dus we hebben eigenlijk het geluk dat hij zijn re-integratie plan hier heeft. En de ander is omdat de leerkracht van groep 8 een wiplash heeft en die kunnen we nu op allerlei manieren inzetten en dat is heel gunstig maar we hadden zelf deze mensen niet kunnen betalen.

S nee dat is toevallig ja

D ja want als je nu invaller nodig hebt dan vind je ze niet. Dan moet je zo'n bureau in gaan schakelen en dat kost veel meer geld. Dus dat komt mooi uit.

S En heb je iets gemerkt dit jaar ten opzichte van vorig jaar?

D ja vanuit de overheid proberen ze wel iets te doen maar in de praktijk merk je er weinig van

S merk je er wel iets van want je zegt weinig?

D ja want vorig jaar bijvoorbeeld had de overheid een budget om de werkdruk te verlagen. Bij ons op school vind ik dat dat niet te merken is. Want vorig jaar zaten we met de discussie of we met 7 groepen door konden gaan financieel gezien. Toen hebben we vanuit het bestuur toestemming gekregen daarna besloot de overheid om geld vrij te maken en toen zij het bestuur ja dan gaan wij het geld inzetten voor die leerkracht voor de 7^{de} groep. Al was er voor die groep al toestemming gegeven en achteraf zeiden ze we gaan het geld dus daarvoor gebruiken. Dus zie ik dan verschil. Eigenlijk niet. Dus die zevende groep was er anders ook geweest.

S dus het maakt niet uit.

D het enige verschil is dus als we die groep niet dan hadden we grotere combinatie klassen gehad en dat natuurlijk heel veel werkdruk opgeleverd. Maar als de overheid dat geld niet had gegeven had het bestuur niet voor 6 groepen gegaan. want zij vinden dat ook niet ideaal.

S ken je het plan zoals het gepresenteerd is aan de tweede kamer? Over het extra beschikbare geld?

D nou ik weet dat er meer geld is vrij gegeven en dat wij als school mogen bekijken hoe we dat gaan inzetten. Maar dat gaan we woensdag dus weer bespreken.

S eigenlijk was dat voor dit jaar ook al het geval. Het idee was dat het team mocht bepalen wat er met geld dat per leerling wordt uitgekeerd. En elke school moet ook verantwoorden hoe ze de werkdruk aanpakken. Maar daar heb je dus niets van gemerkt.

D opzicht wel we wisten wel dat dit zo zou lopen. Maar we hebben nog een bestuur er boven zitten en die hebben dan toch de grootste vinger in de pap. En die zeggen gewoon wij hebben al een nieuwe leerkracht.

S ja die duwen het er doorheen.

D ja en indirect heb je daar als personeel voor gekozen want wij willen ook geen drie combinatie klassen. Dus wij willen ook die extra leerkracht maar we hebben er niet eens over vergaderd want het bestuur heeft toch al besloten.

S dat is interessant om te horen. Maar stel je had wel met je collega's om de tafel mogen zitten wat voor oplossing had jij dan graag willen zien?

D we hebben het er wel eens informeel over gehad met de collega's en wij vinden het heel fijn om een vakleerkracht voor gym te hebben. Nu hebben we 1 keer per week buurtsport coaches en de andere les geef je zelf. Die tijd zou je opzich wel veel kunnen doen. tergelijke tijd is dat voor ons ook niet helemaal handig want je moet met je groep naar de gymzaal lopen dus het moet iets kunnen zijn wat je daar kan uitvoeren. De andere optie die wij heel interessant vinden is gewoon een ochtend vrij als leerkracht en dat er dan een invaller voor de klas staat zodat je dan je groepsplannen kan doen of andere administratieve taken. Dat zouden wij heel interessant vinden.

S helder, dus eigenlijk hebben jullie geld nodig want je hebt geld nodig want je wil iemand anders extra aannemen

D ja

S is alles op te lossen met geld? Of zit er ook nog een deel in reputatie? Of in de perfectionisme van de docent die altijd voor de kwaliteit gaat?

D ik denk dat daar ook wel een beetje het probleem zit. Je moet als leerkracht weten wat moet ik doen en wat je eigen fanatisme is. Maar ik denk dat je ook best wel wat terug kunt halen uit de wetgeving. Bijvoorbeeld het passend onderwijs daar zou nog eens kritisch naar gekeken moeten worden. Want die wet levert ook echt wel veel werkdruk op. En wat levert nog meer wat op. Even denken hoor. Voor de rest denk ik dat je een directrice een kritisch moet gaan bekijken. Heel veel leerkrachten zijn ontzetten bang voor de onderwijs inspectie en doen alles maar om dat het moet van de inspectie maar als je daar naar kijkt hoeft er ook heel veel niet. Wij zijn daar ook wel meer mee bezig. Wij maken voor de kleuters nu een plan en dan hoef je geen groepsplan meer te maken want alles wat de inspectie wil zien staat daar op papier. Als je dat niet zou weten dan hadden we nu ook nog een groepsplan gemaakt. Dus het is niet alleen geld hoor. Je kan nog wel wat fine tune.

S gebruiken jullie op school vrijwilligers?

D ja bij de kleuters van mijn collega zit een vrijwilligers die komt elke ochtend bij haar in de klas geheel vrijwillig.

S ja dat is natuurlijk ook een maatregel voor de werkdruk

D we hebben ook een muziek juf die krijgt dan een vergoeding. Maar geen salaris. Maar dat is niet echt werkdruk verlagend want we moeten er nog steeds bijzitten omdat ze niet bevoegd is. Dus zij

neemt nu eerst groep 2 mee en mijn stagiaire blijft beneden. Het is wel een vrijwilliger maar het levert ons niets op qua werkdruk.

s je hoeft alleen die les niet voor te bereiden.

D ja maar onze muziek lessen vragen sowieso niet veel voorbereidingstijd. We hebben een geheel gedigitaliseerde methode.

S dat is natuurlijk ook stukje om tijd winst uit te halen. Welke methode je gebruikt.

s je geeft aan dat alle docenten werkdruk voelen. Dan vraag ik mij af wat dat doet met de kwaliteiten en de sfeer binnen de school? Merk je daar iets van?

D ja om een voorbeeld te geven onze leerkacht van groep 3 is op de achtergrond gezet ze heeft een klasje van 19 kinderen maar er zitten en zaten leerlingen in die dusdanig veel aandacht vroegen van haar dat ze zich machteloos voelde. 1 van die leerlingen is nu doorverwezen naar het speciaal onderwijs. Dus er is nu wat verlichting maar zij is echt terug gefloten en begeleid nu alleen maar kinderen op de achtergrond. Daar hebben we het in gemerkt. Maar ook rond de drukke momenten bij rapporten ouder gesprekken etc. en dan probeert de directrice wel duidelijk , we hebben op maandag en donderdag altijd tea time. En dan roept ze iedereen ook echt naar beneden. Ben je in de mogelijkheid kom dan even wat drinken.

S voor een beetje bonding en teambuilding

D ja

S komt dat de bevolgenheid ten goede?

D ik denk het bij sommige wel. Vooral die van groep 3 was er echt bijna mee gestopt.

S heb je een idee waar de bevolgenheid nog vandaan komt als je zoveel werkdruk ervaart.

D ja toch ook de leuke dingentjes het is niet alleen maar stress en moeilijk met sommige kinderen maar juist de kinderen die het moeilijk vinden om iets te leren. Daar haal je energie uit als deze kinderen iets leren. Dus ja daar komt de energie van dan.

S is dat dan lastig om dat te zien

D om de energie te zien bedoel je?

S ja

D nee vind ik niet

S en je hebt het idee dat dat in het team ook zo is?

D ja de ene dag is makkelijker dan de andere natuurlijk. Maar het speelt ontzettend mee hoe je zelf in je vel zit natuurlijk.

S het zijn inderdaad de kleine dingentjes die je moet vieren. Wat ik veel hoor in mijn interviews is dat het geld voor de werkdruk gebruikt wordt om een brandje te blussen . er speelt iets op dat moment en dan heb je weer even adem voor aankomende maanden.

D ja dat komt denk ik ook omdat het een te klein bedrag is om het op te lossen. Want in heel veel gevallen is het te weinig geld om een leerkracht aan te schaffen maar wij konden dat doen omdat we in een stichting zitten. Dus dan wordt er nog wat geld bij een andere school uit het potje gehaald. We

zitten pas sinds januari in de stichting maar daarvoor hadden we het niet op kunnen lossen met een extra leerkracht.

S hoe ging dat dan op die andere school want die krijgen minder geld omdat jullie geld uit hun potje namen. Weet je daar iets van?

D nee weet ik niets van. Maar vanuit de stichting pompen ze geld in deze school omdat deze school de als toekomst school zien om dat we in een nieuwbouw wijk zitten en flink groeien. Dus hier willen ze investeren.

S dat vroeg ik mij af want een school die geld kan missen is interessant. Wat doen zij dan anders. Maar misschien is dat wel weer te herleiden tot het brandjes blussen.

D ja een betere bankrekening hebben denk ik .

S en weet je wat opvallend is, iedereen zegt passend onderwijs is geen succes.

D nee dat is echt een drama. Je moet iedereen maar aannemen of je moet echt een gegronde reden hebben dat je ze de hulp niet kan bieden die ze nodig hebben. En als ze hier zitten en het lukt niet dan moet je met de ouders mee denken en het gehele traject begeleiden. Dat is ook zo'n lang

S en dat kost tijd

D ja er geen heel veel gesprekken overheen totdat je zover bent.

S heb je het al moeten doen?

D ja twee jaar terug heb ik een leerling met een taal probleem naar een andere school gestuurd. Vorig jaar niet. Dit jaar heb ik 6 kinderen die besproken worden met de ggd. Elk om hun eigen reden en bij alle 6 is het de vraag kunnen ze hier blijven of niet? In veel gevallen denk ik dat er met hulp best veel te regelen valt maar in sommige gevallen ook niet .

S het zal afhangen van de mogelijkheden die je krijgt.

D ja

S je zei wij zijn een kleine school, hoe groot moet een school zijn dat het wel kan functioneren met deze maatregel?

D ik denk niet dat het aan het leerlingen aantal leerlingen ligt. In groep 3 hebben ze een hele kleine klas maar daar zijn problemen en ik heb een flinke klas en heb ook problemen dus. Ik denk niet dat het aan het aantal te koppelen is. Het passend onderwijs is op alle scholen een probleem en het zal afhangen van een bankrekening. Ik denk dat een school ziet dit wordt te groot we hebben een extra leerkracht nodig dan zal een school dat altijd doen als daar de middelen voor zijn.

S ja dat denk ik ook, ik denk dat de kwaliteit bij scholen heel hoog staat. En dat dat boven het wel zijn wordt gesteld. Met medewerking van de docenten. Maar die vinden het belangrijk dat het onderwijs goed is. En ik denk dat dat ook wel het probleem is docenten cijferen zich weg en daardoor worden dingen gewoon.

D Dat denk ik ook

S ik denk dus dat het ook iets is dat de cultuur moet veranderen

D ja dat is ook iets wat veel werkdruk oplevert. Je hebt nu zo snel een ouder op de stoep een belletje of mail waar je iets mee moet. En ook heel vaak over dingen die vroeger niet eens ten sprake

kwamen. Ik heb collega's die mails krijgen met 3 a 4 pagina's met eisen waaraan voldaan moet worden. En dat levert ook veel werkdruk op. Ouders kennen hun plek ook niet meer.

S dit misschien voor jou een lastige vraag maar het onderwijs is heel snel veranderd, heb je een idee waardoor dat komt?

D ik denk dat het een veranderde opvoeding is geweest. De opvoeding is steeds vrijer en een kind moet alles maar kunnen. En dat is in de loop van de jaren veranderd. En dat merk je nu. De kinderen mogen nu echt bijna alles. En de kinderen zijn gewend dat ze overal maar wat van kunnen zeggen. Vroeger als kinderen zeiden dat er iets op school is gebeurd dan zeiden ouders nou je zou het wel verdient hebben en nu moet je verantwoorden als leerkracht.

S dat heeft denk te maken met het aanzien.

D ja en je moet nu eigenlijk ook nog ouders ook opvoeden. Van zo zijn onze regels op school en dat vinden ze wel eens moeilijk.

S dan nog iets anders. Sturen jullie kinderen bij gebrek aan een leerkracht wel eens naar huis?

D ja , we hebben nu een protocol voor ons zelf opgesteld. We kijken of groepen verdeeld kunnen worden. Daarna bellen we parttimers of die toevallig nog kunnen werken. maar als er meerdere groepen zien die verdeeld moeten worden dan sturen we 1 van de 2 naar huis. En volgens mij mag een groep maximaal 2 keer gesplitst worden want dat levert ook werkdruk op voor de andere groepen. En ze doen niets niets nuttig. Wat nooit op niveau ligt. Want ze krijgen een boekje mee. Maar dat hebben ze ochtends al uit en dan smiddags gaan ze heel de middag tekenen of lezen. Zeker als ze verdeeld worden bij de kleuters daar kun je niet werken want iedereen is aan het spelen of we zitten in de kring. Ja bij de kleinste groepen doen we het al niet meer. Maar bij flinke groepen kun je niet anders dan helpen de kinderen maar mee met de kleuters en spelen ze mee.

S ernstig eigenlijk

D ja heel triest

S de kwaliteit gaat er voor iedereen op achter uit

D ja die discussie ben ik wel eens aangegaan. Moeten we inderdaad wel willen verdelen? Want als wij die klas naar huis sturen is die klas gedupeerd. Maar als we ze verdelen zijn twee klassen gedupeerd.

Transcript Do 1

24-4-19

S=sietze

R= respondent

De respondent is een docent en intern begeleider op een kleinere school. Hij heeft vele jaren ervaring in het onderwijs. Hij geeft toe dat er werkdruk is. Vooral tijdens piekmomenten. De werkdruk gelden zijn voor hem echt een toevoeging want ze hebben een docent gym en een onderwijs assistent ingehuurd voor een paar uurtjes per week. De besluitvorming van deze inzet van de middelen is plenaire besloten in twee vergaderingen. Volgens de respondent worden deze middelen goed gebruikt en hij ervaart werkdruk verlichting. De inzet via de bottom-up methode lijkt hem goed geschikt hij geeft ook aan dat dit fijn is. Dat er ideeën van de werkvloer komen. verder is het opvallend dat hij aangeeft weinig druk van ouders te ervaren maar volgens hem komt dit door de kleine school. Bij deze school is de acceptatie van ouders en het vertrouwen van ouders nog erg goed. Hier prijst hij zich dan ook erg gelukkig mee. Concluderend ziet hij het nieuwe beleid als een succes. Echter plaats hij wel de kant tekening erbij dat de school voor volgende jaar waarbij er een extra klas komt er wel geld bij moet stoppen. Hierdoor is het geld nog niet iets te weinig. Zeker omdat er steeds meer van scholen verwacht wordt op het gebied van passend onderwijs en het inspringen op activiteiten.

Transcript G1

23-4-19

S= Sietze

N= respondent

S weet je wat over de werkdruk gelden?

N ja daar weet ik wat over. Daar betalen ze mij ook van namelijk.

S hoe lang werk je al op deze school

N dit is nu mijn eerste jaar. Vorig jaar werkte ik op een andere school. Daar doen ze het ook. Daar werkte ik ook 1 dag en wilde ze dat ik twee dagen ging werken. maar dat ging dus niet lukken. Dus die hebben nog extra dag betaald van dat potje.

S dus op de school waar je nu werkt ben je extra aangenomen en je wordt van dat geld betaald?

N ja van dat potje.

S weet je toevallig of dat potje voldoende is om je helemaal van te betalen of moeten ze bij leggen?

N nee volgens mij is het groot genoeg.

S oke

N het is best wel veel geld wat ze krijgen. Tenminste dat idee had ik want die school waar ik zat heeft een soort project gym opgezet voor alle openbare scholen. Dat is een project van 2 jaar we gaan naar 1 keer in de twee weken maar de school waar ik zat zei gewoon we willen je 2x in de week. Dus die hebben dat potje aangesproken maar of dat helemaal volledig betaald kan worden dat weet ik niet.

S dus de werkdruk wordt verlicht door jouw elke week een uur les te laten geven?

N ja dan hoeft de docent er niet bij te zijn.

S en die lessen duren dan een uur?

N een uur ja, en daarin doen docenten dan andere taken.

S wat zeggen docenten daarover?

N die vinden het ideaal. Omdat ze zelf een uurtje hebben om wat te doen maar ze vinden ook dat de gymlessen die ik geef beter zijn of heel anders. Dat vinden ze ook mooi

S het mes snijdt aan twee kanten

N ja ze leren er ook wat van. Eentje komt ook wel eens kijken. Ze brengen de leerlingen wel en dan zeggen ze even van wat er gebeurd is in de klas. En dan kijkt hij meteen van dit en dat heb je staan. Dan zegt hij ik kom straks aan het einde nog wel even kijken.

S dan moeten ze zelf ook nog een les geven in de week

N ja

S dus 1 les van jou 1 van de docent

N maar zelf mogen ze niet met trampolines werken dus dat doen ze dan bij mij. Bij hun is het vooral spel.

S en hoe zit het met de werkdruk op die school? Heb jij het idee dat de docenten en directeur werkdruk ervaren?

N docenten zijn wel druk vooral met de rapporten, in die periode. Dan zijn ze soms tot 9 uur op school. Dan werken ze ook door op vrijdag middag tot 5 als ze eigenlijk kwart over 2 klaar zijn met lessen. Maar zeker wel tot 5 uur bezig. Plus dat ze volgend jaar 33 leerlingen in groep 7/8 komen. dat is veel te veel. Dus daar kijken ze of ze nog onderwijs assistenten kunnen krijgen. Voor een dag of 1 2. Want je hebt al combi klassen en als je eerst instructie moet geven aan 7 en daarna aan 8 dan pffff. Dat is wel veel.

S het klinkt nog wel relaxt met de piek momenten heb je het druk en

N ja dat is wat ik denk hoor, maar goed het geeft wel aan dat ze zeggen we willen de vakdocent wel behouden ook voor de werkdruk vermindering.

S ja want voorheen was er geen vakdocent.

N nee dit is het eerste jaar. Omdat het potje van de werkdrukvermindering kwam. En ze onder de gemeente Winterswijk vallen en daar goede verhalen horen. En het daarom zijn gaan doen.

S zit de school nog in een stichting?

N poe... weet ik niet, niet in de stichting waar mijn oude school in zat. Ik weet het niet

S ik hoor het misschien morgen bij rene

N owja jaja die kan er wel meer over vertellen. Want die zit er al zo lang

S heb je het gevoel dat je echt een band hebt met deze school?

N ja zeker dat wel, zoals nu met goede vrijdag hebben de kinderen een school voetbal toernooi. Ik ben dan vrij maar ga er wel heen. Of bij het helpen met de kerstborrel of koningsspelen. Vrienden van

de school etc. kerstpakket ja dat hoeven ze niet te doen, zeker omdat ik er maar 1 dag in de week ben.

S weet je verder hoe het zit met de financiële situatie op je school? Is er genoeg geld?

N er wel genoeg, maar je krijgt ook geld van de gemeente en daar hebben we voedingslessen voor gekocht. Nee dat zit wel goed. Ook voor volgend jaar kan ik blijven. Ze willen volgend jaar weer een vakdocent want het bevalt en het liefste mij gewoon. Als ze geld te kort hadden zullen ze dat niet doen. dus opzich wel goed, dat redden ze wel. Ook het leerlingen aantal blijft wel oke

S volgend jaar krijgen ze ook meer geld.

N dat wist ik niet

S eerst was dat pas over 2 jaar en nu is dat iets vervroegd.

N owja daar heb ik wel iets op de radio over gehoord.

S dat was vlak voor de landelijke staking. Toen makke slob dat bekend.

N owja wat ik weet van gemeente winterswijk waar wij dan onder vallen gebruiken ze het potje bijna allemaal voor gym.

S het is heel interessant om te horen want ik heb heel veel scholen gesproken die juist geld te kort hebben. En dat het geld te weinig is om iemand ervan aan te nemen. Vooral omdat ze een kleine school zijn krijgen ze minder geld en moeten ze wel dezelfde taken voorbereiden. Ben je als kleine school drukker. Maar ik vind het wel goed dat je zegt dat de werkdruk wel mee valt. Dan heb ik iets om te onderzoeken.

N ja maar moet wel zeggen ze zijn druk genoeg hoor. Dat denk ik ook wel

S doen ze nog iets met burn-out klachten?

N of ze er iets mee doen of dat het speelt

S beide?

N het speelt niet. En mocht het wel het geval zijn , ik neem aan dat ze er wel wat mee doen.

S iets van een protocol

N ja mag hopen van wel

S ik denk dat dat ook heel veel scheelt, als iemand een burn-out heeft dat zorgt alleen maar voor meer werkdruk bij de rest

N ja je ziet nu wel dat ze voor volgend jaar ook een assistent willen ze hebben nu alleen stagiaires. Daar kijken ze nu naar. En dat zegt ook wel wat. Want ze hebben het idee dat die docent het te druk gaat krijgen of de kinderen er onder gaan leiden. 33 is wel heel veel

S totaal zaten jullie met hoeveel leerlingen?

N ongeveer 100, ongeveer 25 per groep

S ja ja hebben jullie veel parttimers?

N wat is veel, de meeste werken volgens mij wel partime. Ja bij iedere klas zitten 2 docenten dus ja

S dus dan zit je aan 8 docenten en een directeur

N ja een directeur heb je maar die is er niet op vrijdag. Dus meeste wel parttime. Weet niet waarom hoor

S ik hoor het heel veel. Misschien omdat er veel vrouwen werken, die werken vaker parttime.

N ja dat kan, er werken bij ons wel relatief veel mannen.

s is er naast onderwijzend personeel nog ander personeel

n er is 1 vrouw die is geen juf maar een soort van ib'er. Voor de kinderen die moeite hebben met lezen. Dat valt niet onder een leerkracht dat is er 1. Maar geen vrijwilligers ofzo . af en toe ouders. Wel de ouderraad. Nou misschien wel de plein wacht

s en bij het overblijven?

N nee want we hebben een continu rooster, slechts een kwartiertje eten en een kwartiertje pauze. De juffen gaan dan gewoon mee naar buiten.

S geen pauze dus.

N ja half uurtje dus

S het lijkt mij wel zwaar je moet ook zelf eten. En problemen oplossen

N er is wel nog een kleine pauze dan is er maar 1 juf op het plein en heeft de rest pauze voor koffie

S misschien zorgt dit rooster dan juist voor een werkdruk verlichting.

N dit is het eerste jaar dat ze dat hebben, je zou het eens aan rene moeten vragen.

S voor jou is het sowieso anders. Maar wel leuk om te horen. Nog 1 vraag. Jij bent gekozen tegen de werkdruk weet je iets van het proces tot dit besluit? Je had natuurlijk ook een andere oplossing kunnen bedenken.

N nee weet ik niet

S oké ga ik aan renee vragen. Het is namelijk het idee om het personeel te laten beslissen wat er gebeurd met het geld.

N ik denk dat het nu echt ideaal is dat ze de kinderen echt een uurtje kwijt zijn want ze zitten bij mij in de zaal. Ik denk dat mee speelt. En ze krijgen andere gym les.

Transcript Do 3

24-04-19

S=sietze

n=respondent

S Zou je eerst wat over de school willen vertellen?

n de school zit in Leidsche rij. Het is een gemeente school. We zijn nu de aanwas bij de kleuters veranderen. Er is veel meer sociale huur gekomen en nu krijgen we meer allochtonen kinderen. Dat maakt ook bij de kleuters en de groep 3 het onderwijs anders moet inrichten we doen nu meer aan woordenschat en taalkunde. Het is school met profiel kunst en cultuur. We hebben elk jaar een uitje naar een museum. We doen veel kunst opdrachten . we hebben les kisten met textiel, muziek en noemt het maar op. Dat is leuk. Het is een jonge school met zo'n 200 leerlingen.

S dat is best wel veel.

N van alle groepen nu bezet. Vorig jaar hadden we voor het eest de groep 8. Het is leuk om te zien dat er ook nu kinderen weg gaan

S 200 leerlingen vind ik best veel voor een nieuwe school.

N nou veel scholen in leidsche rij gaan snel. Zo heeft de school onder de bogen 250 leerlingen na 1,5 jaar. Dus dat zin 7 kleuter groepen.

S voor welke klas sta je zelf?

N ik sta voor 6/7

S fulltime of partime?

N partime 4 dagen in de week.

S en dan is de vraag ervaar je werkdruk

N ja, komt ook door de combinatie groep. Omdat je steeds switcht tussen het les geven tussen de groepen. En de neven activiteiten die je er naast hebt. Je wil ook al zijn we een kleine school ook pasen vieren kerst vieren etc maar in al die commissies zit je in ieder geval in meerder. Als je met groot team werkt dan...

S kan je het spreiden

N daarnaast heb je ook ontwikkel teams daar zit ook tijd in , zoals beleidsplan taal en rekenen. En gewoon nog je eigen klas. Dus ja in die zin is het heel snel half 5 bij mij

S is dat voor de hele school zo?

N ja ja . het is soms zo ernstig dat je zo een week kan hebben dat je niet al je collega's gezien of gesproken hebt. Dat merk je dan ook wel als het dan vakantie is dan is het hele team ziek en ligt op bed.

S dus dan moet je echt bijkomen?

N ja je moet ook echt bijkomen

S wordt er wat aan gedaan op de school zelf?

N nou we mogen elk jaar gaan zitten voor de werkdruk gelden. Voor dit jaar hebben we een onderwijs assistenten ingezet. Dat helpt ook echt wel in meer handen bij het team en in de klas. Alleen hebben we een x aantal klassen met leerlingen die heel veel zorg vragen . zorg leerlingen daar gaat zij heen en dan merk je dat de andere niet aanbod komen.

S dus 1 assistent op 200 leerlingen dus 8 klassen

N nee we hebben een enorme luxe we hebben 12 klassen. Maar ook om de reden dat je ook combinatie groepen hebt. Dus als dat ook nog eens volle klassen zouden zijn dan .. nouja even kijken euhh ja nee 10 groepen

S dat is luxe

N ja dat is luxe de gemiddelde aantal leerlingen per klas is 18 to 20

S merk je het verschil ten opzichte van vorig jaar dat je een assistent erbij hebt?

N ze is er niet bij mij maar ze vervangt wel pauzes bij mij. En dat is wel fijn dat je dan even een half uurtje pauze kan nemen op een dag. Dat is prettig even een moment om rustig je boterham te eten

S en hoe is het besloten dat het een assistent werd?

N dat hebben we met het hele team besloten. Dus zelf als teamlid mocht je erover nadenken. Vanuit het mt werd er wel wat ideeën aangedragen want het was de eerste keer dat het mocht. En toen hebben we erover gestemd met 80 procent.

S dus dat was duidelijk

N ja en nu voor aankomend jaar hebben we na de mei vakantie weer een vergadering wat gaan we doen met de werkdruk gelden.

S weet je of het genoeg is om een assistent te betalen van het geld?

N nee we hebben nog uit de flexibele schil , uit de stichting hebben we nog extra geld toegestopt voor haar. En voor volgend school jaar is hij op genomen in de formatie dus volgend school jaar wordt het geld aan iets anders uitgegeven. En staat hij onder het potje personeel. Dus aankomend jaar kunnen we een tweede assistent of iets anders bedenken.

S gaan er al ideeën rond?

N ja een tweede onderwijs assistent ook met de reden dat er 3 leerkrachten weg gaan bij ons op school dus missen we fte's volgend jaar. De klassen worden volgend jaar veranderd en in groep 8 komen 34 leerlingen. En daarop is een assistent wenselijk. Extra handen zijn daar nodig. Maar goed dan pak je hem niet school breed. Voor de rest hebben we hem erg open minded ingezet vanuit het mt. Denk er zelf over na. Hoe zou jij het geld willen besteden. We hadden dit jaar ongeveer 40000 euro. Dus in die zin willen we ook kijken naar meer materiaal. Nu hebben we niet altijd alles vooral bij rekenen en dan loopt je les in de soep. En we willen gaan samen werken met kind en co. We hebben een continu rooster dat dus iedereen even vrij is in de pauze.

S geeft dat continu rooster meer of minder werkdruk?

N ik vind meer ja. Je hebt na school meer tijd voor administratie oa. maar omdat je tussen zo bezig bent met je groep dat je eigenlijk om kwart over 2 meer moe bent. Dus even opladen tussen door is denk ik handiger

S grappige is wel dat de scholen met een continu rooster die ik heb gesproken minder stress vol zijn.

N tot nu toe

S kan ook toeval zijn

N ja het fijne is wel dat je in de middag veel meer tijd hebt. dus je kan ook twee ouder gesprekken op 1 dag doen. en je hebt gewoon meer tijd. Het is wel veel meer puzzelen met de lessen die je hebt. Je hebt bij de kleuters dat ze ervaren dat er te veel tijd is. En de boven bouw is het lastig om de vakken in te roosteren

S je hebt minder structuur in zo'n lange tijd

N ja

S en iets anders doen ze iets met burn-out klachten bij jullie op school?

N ja vorig jaar hadden we iemand en dit jaar hebben we iemand. Diegene heeft nu ook ontslag genomen en is er helemaal uitgegaan. Die zegt ik ga het onderwijs niet meer in dat breekt mij op. En ik zie er wel een 3^{de} aankomen. Zelf heeft ze het nog niet door maar die moet echt een pas op de plaats gaan maken.

S en hoe wordt dat vanuit school aangepakt?

N vanuit de stichting hebben ze heel veel beleid, dat wanneer het idee er is dat je meteen in gesprek gaat met een arbo arts. Die daarvan e3ravring mee heeft. Maar 9 van de 10 keer is dat al te laat.

S dat is als het al te laat is

N ja maar ook vroeg tijdig, want de gene waarbij wij nu het idee hebben dat die overloopt. Er steeds slechter uit ziet er ook in gepland wordt. Van ga als je blijft eens kijk eens. Ga even twee weken goed vakantie houden.

S daar is ook wel ruimte voor?

N nee als deze weg valt dan is er weer een gat. En dat verhoogd de werkdruk. Ja zeker er mag eigenlijk niemand ziek zijn.

S dan moeten de kinderen naar huis?

N nee dat hebben we nog niet gehad wel hadden we een periode dat we groep 4 uitviel. Toen werd deze groep over de andere groepen verdeeld.

S dat is reden wat er te reden valt en op die manier.

N Dat is eigenlijk elke keer als er een zieke is. Ja stagairs worden vaak ingezet. Maar ja dat is niet wenselijk.

S geloof je in de methode die ze nu toepassen?

N ik denk het wel want als het van boven af gedaan wordt, door een bestuur of stichting dat zij moeilijk kunnen voelen wat echt nodig is bij de leerkrachten dus ik denk dat het op deze manier meer gedragen worden en dat het op lange termijn gaat helpen. Ik merk dat de leerkrachten er nog wel onkundig in zijn van welke mogelijkheden er zijn. en wat je kan en mag doen. en ik denk dat daar een training goed voor is

S welke mogelijkheden heb je

N ja

S en daar is tot nu toe niets mee gedaan?

N vanuit het mt komen wel voorbeelden maar dat zijn natuurlijk wel wenselijke voorbeelden van het mt. Dus dat vind ik niet echt goede voorbeelden. Er zijn leerkrachten die lid zijn van een bond en daar andere ideeën op doen. maarja als je er te druk zijn dan is alles wel goed.

S ja voor die mensen helpt alles, maar dan is de vraag wat helpt het meeste?

N ja percies.

S mooi dat jullie het zo doen want dit is hoe het bedoeld is. Vanaf onder ingezet. Dan vroeg ik mij zelf nog af wat vergroot de bevoegenheid voor jouw in je werk.

N de kinderen daar doe je het voor. Daar doe je alles voor. Daar doe je ook gekke dingen voor. Nou ik ga met mijn klas in de vakantie met de leerlingen naar hem toe omdat je betrokken wil blijven en er wil blijven. Hij heeft leukemie de vraag is ook of hij eruit gaan komen we gaan dan met zijn alle naar amsterdam ja dat is je bevoegenheid. Dat doe je.

S wat kan je bevoegenheid vergroten?

N ik merk dat ouders steeds mondiger worden en dat is soms ook terecht en ouders mogen kritisch zijn maar je gaat ook niet met een arts in discussie als je heel ziek bent. Dan neem je ook aan wat hij zegt. Ik vind dat je vaak aan het verdedigen bent wat je ziet en doet terwijl ik degene ben die dat hoort te zien. Dus merk ik dan en dat speelt ook echt wel mee. De verantwoording die je altijd maar moet afleggen

S dat is lastig op te lossen met geld

N ja dat kan je niet oplossen met geld , dat zou vanuit de politiek moeten

S ja het is een hele snelle verandering geweest als je kijkt naar 20 jaar geleden was dat heel anders. En hoe dat nu komt en een oplossing is voor mij erg onduidelijk

N ja het is natuurlijk ook heel lang het verhaal geweest dat je doet de pabo dus je knipt en plakt. Is ook een onderdeel meer dat is 1 keer per jaar. Voor de rest ben je wel didactisch en pedagogisch bezig. En het komt negatief in het nieuws met pabo studenten die niet kunnen rekenen. Dat schept een beeld

S de reputatie ja , en zijn ouders vrijer opgevoegd en ouders moeten worden opgevoed.

N ja, dat doe je ook

S hoe gaat het dan met de ouders op school? Helpen ze ook mee?

N ja elke klas heeft een eigen klassen ouders. Die helpen bij uitjes althans zo gebruik ik hem. We ouder commissies etc daar is ook iedereen welkom en de luizen ouders. Dus wel ouder betrokkenheid. Daarin merk je ook de veranderingen van de school het wordt lastiger voor de nieuwe groepen om aan ouders te komen maar ook de hoog opgeleiden ouders die altijd werken is lastig. Dus je moet eigenlijk een goede mix hebben. Maar dan is de vraag ik ga niet op een vrije dag boterhammen smeren. Dat krijg je dan.

S en dat heeft met de reputatie te maken.

N ja ik heb ook het idee dat er meer gevraagd word van de ons. Bij de kleuters moeten kinderen nog geleerd worden hoe ze zich aankleden. Dan denk ik toch echt dat ze dat al zelf horen te toen en je merkt de curlingouders echt bestaan. Kinderen vragen niet meer en raken gefrustreerd. Kinderen

willen dat ik ze meteen ga helpen als het niet lukt. Je moet maar delen. Dat het thuis kan. Ik merk dat ze in mijn groep niet opruimen. Dus daar zit ik heel erg op

S hoe lang zit je al in het onderwijs?

N 5 jaar

S en merk je echt verschil in die tijd

N zeker wel, kinderen zijn zo snel gefrustreerd en dan krijg je zo van ja ik doe het niet meer. En bij mij was het ook rot om dat ik zwangerschap verlof had en ik had 5 voorgangers en dat ging niet goed. Dus wat ik nu hoor is ik luister niet naar jou want dit is geen goede school. Dan hoor je gewoon de ouders daarin. En dan sta je 10-0 achter en dan moet je hard werken. wat jij doet boeit mij niet want mijn moeder vind het toch niet erg.

S en merk je wat van het passend onderwijs

N ja en daarin wordt echt het doel voorbij geschoten. Ik heb nu een leerling die met het iq van 80 zit en maar moet mee komen dat vraagt aandacht. Ik heb een combi klas en ik kom er niet aan toe. Ik heb twee kinderen in groep 7 die op groep 5 niveau rekenen. Dat gaat dan zijn doel voorbij, wat is behapbaar en de stap makkelijker maken van speciaal onderwijs. Het jongentje zit nu al een half jaar in de molen om naar het sbo te gaan. Terwijl volgens mij zijn iq test al genoeg zegt.

S voorheen ging dat makkelijker

N ja echt dat ging vrij snel een aantal maanden, nu is de vraag of hij over een jaar kan starten. Terwijl hij nu steeds verder afzwakt.

S dus ook voor de kwaliteit is het niet goed , en is de school financieel gezond?

N ja op het moment wel is wel anders geweest hoor

S oke ik hoor namelijk ook veel schrijnende verhalen

N ja als het gaat om geld in het onderwijs is de pot altijd leeg. Maar wij hebben een stichting die zit er goed op. En elke uitgaven wordt door de cluster directeur bekeken. Dat werkt maar wel vertragend. Twee jaar terug was het anders, toen kregen we een financiele injectie en sindsdien gaat het beter. Destijds waren er bijvoorbeeld te weinig tafels.

S dan heb ik nog de vraag ik spreek allemaal mensen van kleine scholen wanneer is een school groot

N vanaf 500 leerlingen

S oke,

N ik heb mijn eindstage gedaan op een grote school met 790 leerlingen

S en was daar de werkdruk minder ?

N ja eigenlijk wel. Omdat je meer spreid.

S waarom kan je spreiding vanuit een stichting regelen?

N omdat een stichting door heel Utrecht zit en dan vier je bijvoorbeeld Pasen heel anders. Dus dat is heel moeilijk.

8-5-2019

De school bestaat uit ongeveer 170 leerlingen. De school zit in een van de grote 3 stichtingen in Utrecht. De leerlingen hebben verschillende nationaliteiten en kan daarom getypeerd worden als een gemeente school. De school werkt al jaren met een continu rooster dit is een bewusten keuze.

De werkdruk binnen deze school wordt als hoog ervaren. De respondent geeft aan dat de werkdruk voornamelijk ervaren wordt rondom de rapport periode. Echter is het wel opvallend dat de respondent aangeeft dat de werkdruk vergeleken met andere scholen wat lager ligt. Dit zou komen doordat er een vast team werkt met veel fulltimers.

De aanpak op deze school ging als volgend. Het bestuur gaf de directeur de opdracht om een plan te maken met het personeel om de werkdruk aan te pakken. De directeur heeft dit vervolgens opgepakt door een enquête te verspreiden om de grootste punten van werkdruk op te sporen. De keuze voor de aanpak met een enquête is bewust gemaakt. Hierdoor zal iedereen gehoord worden. Wat in een vergadering soms lastig is. Uit de enquête bleek dat de piekmomenten de meeste werkdruk opleverde en daarna de extra taken. Ook bleek contact met ouders en zorgleerlingen een punt van werkdruk te zijn. Op het eerste punt wordt het geld ingezet. De keuze is door de directeur gemaakt. Het geld gaat naar een plan waarbij docenten een x aantal lesvrije dagen krijgen afhankelijk van hun FTE. Deze vrije dagen kunnen naar eigen inzicht worden ingezet. Hierdoor kan elke docent de dagen inzetten wanneer hij/zij dat nodig acht. De directeur zorgt voor die dag voor een vervanger. Het liefste is dat iemand van de eigen school. Anders komt er iemand vanuit de invalpool. Daarnaast besteedt de directeur aandacht aan de persoonlijke omstandigheden van het personeel om de werkdruk te verlagen. Proberen ze met zijn alle scherp te zijn om piekmomenten op te vangen en proberen ze elkaar te coachen om zo efficiënt mogelijk te werken. de respondent geeft toe dat door deze keuze de werkdruk school breedte verlaagt wordt maar de directeur extra taken krijgt. Deze is namelijk verantwoordelijk voor het vinden van invallers en het bij houden van welke docent op welke dagen vrij wil.

Succes? De directeur vindt het lastig om aan te geven of het daadwerkelijk een succes is omdat werkdruk lastig te meten valt. Ze hoort wel veel positieve geluiden over deze aanpak. Waardoor ze wel blij is met het nieuwe geld en de constructie waarop het ingezet wordt. Echter geeft de respondent ook aan dat werkdruk niet het enige probleem is in het onderwijs. Ze vertelt dat er van scholen veel verwacht wordt. Een voorbeeld hiervan is dat de bijen uitsterven en dat er dan geroepen wordt dat scholen hier iets mee moeten gaan doen. dit soort dingen komen continu langs en scholen hebben niet de middelen om alles aan te pakken. Hierdoor moeten keuzes gemaakt worden. Een ander probleem is dat ouders erg mondig worden. Daarom is ze bezig met het maken van een protocol om de omgang van ouders en docent vast te leggen. Dit is een probleem wat niet aangepakt kan worden door een zak met geld voor de werkdruk.