



## **Anders Organiseren in Primair Onderwijsteams: Bevindingen uit de vragenlijststudie**

### **Inleiding**

Onderzoekers van Wageningen University en Tilburg University voerden van voorjaar 2019 tot voorjaar 2021 een zoektocht uit naar minder werkdruk en meer werkgeluk in Primair Onderwijsteams. Hoe kunnen scholen met behulp van taakdifferentiatie in teams, en meer specifiek de inzet van onderwijsassistenten, omgaan met de hoge werkdruk en het lerarentekort? Welke (HRM)tools kunnen scholen inzetten om de werkdruk te verlagen, terwijl de onderwijskwaliteit wordt behouden?

In dit bericht worden de belangrijkste bevindingen gepresenteerd die voortgekomen zijn uit een vragenlijststudie die is afgenomen onder leraren, onderwijsassistenten en schoolleiders in het najaar van 2020.

Namens het Anders Organiseren projectteam:

Dr. Piety Runhaar  
Dr. Nienke Woldman  
Dr. Aniek Draaisma  
Florence Lucas, BSc  
Prof. dr. Perry den Brok  
Prof. dr. Marianne van Woerkom

Zie [LinkedIn-groep](#) voor meer informatie over het project en mogelijkheden tot uitwisseling met andere onderwijsprofessionals.

### **Aanleiding en onderzoeksvragen**

Het onderzoek beoogt antwoord te geven op de vraag in hoeverre, op welke manier, en onder welke voorwaarden (a) de inzet van onderwijsassistenten en (b) taakdifferentiatie binnen teams kunnen bijdragen aan het terugdringen van het lerarentekort, het reduceren van werkdruk en verzuim, het verhogen van werktevredenheid en het gelijk houden of verhogen van de onderwijskwaliteit.

Fase 1 van het onderzoek bestond uit een literatuurstudie naar effecten van en succesfactoren bij de inzet van onderwijsassistenten en taakdifferentiatie. Gelijktijdig trad Fase 2 op, waarin oriënterende interviews werden afgenomen met leraren, schoolleiders, onderzoekers, beleidsmedewerkers en anderszins betrokken vanuit het PO, gevolgd door een meervoudige case study waarin een vijftal good practices van scholen is geanalyseerd (Fase 3). Uitkomsten van deze good practices zijn aangevuld met de resultaten van een vragenlijststudie waarin op zoek is gegaan naar breed gedragen ervaringen en concrete praktijken (Fase 4). Tijdens en na afloop van het project worden de uitkomsten van het onderzoek met het veld gedeeld (Fase 5).

Dit bericht richt zich op fase 4 waarin door middel van een vragenlijststudie werd nagegaan hoe de ervaren werkdruk, het werkgeluk en vertrekintentie binnen primair onderwijsteams gerelateerd is aan de inzet van op sterke punten gebaseerde en teamgerichte HRM praktijken.

### **De vragenlijst**

De vragenlijst is uitgezet onder leraren, onderwijsassistenten en schoolleiders in Nederland, in het najaar van 2020. In deze vragenlijst zijn zowel *kwantitatieve* gegevens (gemeten door gesloten meerkeuzevragen) als *kwantitatieve* gegevens verzameld (gemeten door middel van drie open vragen waarmee respondenten hun scores konden toelichten). De



gesloten vragen beoogden ervaringen van participanten te meten ten aanzien van de volgende concepten: werkgeluk, werkdruk, vertrekintentie, taakdifferentiatie op basis van sterke punten, en vier teamgerichte HRM praktijken, te weten *waardering van individuele bijdragen*; *teamwaardering*; *team ontwikkelingsmogelijkheden*, *teamgerichte werving en selectie*. Voor het meten van deze concepten zijn bestaande en gevalideerde schalen gebruikt. Daarnaast is gevraagd naar verschillende persoonskenmerken. De drie open vragen hadden het doel meer inzicht te krijgen in de verbetermogelijkheden die men zelf ziet als het gaat om verlaging van de werkdruk door inzet van onderwijsassistenten en andere vormen van taakdifferentiatie.

De vragenlijst is ingevuld door 242 participanten, waarvan 14.5% werkzaam was als schoolleider, 17% als leraar en 19% als onderwijsassistent. Daarnaast bestond de steekproef uit lerarenondersteuners (6%), leraren in opleiding (2%) of mensen met een andere functie met lesgevende taken (4%) of zonder lesgevende taken (4.5%). Van de overige 33% was de functie niet bekend.

## **Bevindingen**

We beschrijven in deze update een aantal van de gevonden bevindingen.

*Bevindingen kwantitatieve gegevens* | Uit de analyses kwam naar voren dat de respondenten uit de steekproef relatief weinig werkdruk ervaren, relatief veel werkgeluk rapporteren evenals een lage vertrekintentie. De analyses lieten geen significante verschillen zien tussen leraren, onderwijsassistenten en schoolleiders als het gaat om ervaren werkdruk, werkgeluk en de vertrekintentie. Wel bleek dat er significante verschillen zijn tussen deze functies als het gaat om alle teamgerichte HRM praktijken (ontwikkelingsmogelijkheden, taakdifferentiatie, waardering als team en binnen het team, en de werving & selectie). Uit post-hoc analyses bleek dat deze verschillen met name zitten tussen schoolleiders enerzijds en leraren/onderwijsassistenten anderzijds: schoolleiders scoren significant hoger op alle teamgerichte HRM praktijken dan leraren en onderwijsassistenten, wat betekent dat zij die meer terugzien in hun teams dan leraren en onderwijsassistenten dat doen.

Verder lieten de kwantitatieve gegevens zien dat werkgeluk positief gerelateerd is aan alle vier de gemeten teamgerichte HRM praktijken. Dit betekent bijvoorbeeld dat iemand die meer mogelijkheden voor teamontwikkeling ervaart op zijn of haar school, ook een verhoging van de werkgeluk ervaart, en andersom. Ook zijn alle vier de teamgerichte HRM praktijken positief aan elkaar gerelateerd zijn. Naarmate men dus meer van het één ervaart, ervaart men ook meer van het ander. Voor wat betreft de invloed van de getoetste concepten op ervaren werkdruk, laten de analyses zien dat taakdifferentiatie op basis van de sterke punten van teamleden een negatief effect op de ervaren werkdruk. Hoe meer taakdifferentiatie gerapporteerd wordt, hoe minder de ervaren werkdruk.

*Bevindingen kwalitatieve gegevens* | De antwoorden op de open vragen lieten zien dat de meerderheid van de respondenten tevreden is over de wijze waarop taken binnen het team verdeeld worden. Zo wordt bijvoorbeeld aangegeven dat taken evenwichtig verdeeld zijn op basis van competenties, kwaliteiten en interesses van de teamleden. Wat echter verbeterd kan worden is dat de taakverdeling lang niet altijd met inbreng van teamleden tot stand is gekomen. De taakverdeling wordt vaker gemaakt door mensen die dit 'al jaren' doen en hierdoor voelen teamleden zich niet altijd gehoord. Ook omdat er vaak grote verschillen zijn in taakomvang en dit niet altijd eerlijk verdeeld of beloond wordt. Rollen worden binnen



veel teams verdeeld op basis van het aantal uren dat iemand in zijn of haar planning te kort komt, in plaats van op basis van interesses of kwaliteiten.

### **Conclusie**

De resultaten suggereren dat teamgerichte HRM praktijken een positieve impact kunnen hebben op werkdruk en werkgeluk, zij het dat het verschilt per praktijk. Terwijl taakdifferentiatie op basis van ieders sterke punten als enige van de gemeten teamgerichte HRM praktijken samen gaat met een verlaging van de ervaren werkdruk, blijkt werkgeluk alleen positief samen te hangen met de waardering van ieders individuele bijdrage aan het team resultaat en (in geringere mate weliswaar) de ervaren mogelijkheden die het team geboden wordt om zich verder te ontwikkelen. De vertrekintentie blijkt geen rechtstreeks verband te houden met de ervaren teamgerichte HRM praktijken, maar hangt wel samen met de werkdruk en het werkgeluk. Hoe hoger de werkdruk en hoe lager het werkgeluk, hoe hoger de vertrekintentie.

Deze resultaten geven, in combinatie met de antwoorden van respondenten op de open vragen, aan dat inzet van meer teamgerichte HRM praktijken potentie heeft. Hoewel extra 'handen in de klas' kunnen helpen om de werkdruk te verlagen, is het ook zinvol om te kijken naar de aard van deze taakverdeling: onderwijsassistenten kunnen de werkdruk van leraren verlagen als zij taken op zich nemen die deze werkdruk onder leraren veroorzaken, maar dan moeten deze taken wel passen bij hun eigen expertise en interesse. Voorwaarde is daarom taken in goed overleg en met inbreng van zowel leraar als onderwijsassistent te verdelen. Over taakverdeling in het algemeen wordt onder meer opgemerkt dat het effectiever is naarmate teamleden hier zelf over mee kunnen beslissen en er oog is voor ieders kwaliteiten.