



## Anders Organiseren in Primair Onderwijsteams

Bevindingen uit 17 interviews met (ervarings)deskundigen uit het primair onderwijs

---

Aniek Draaisma, Nienke Woldman, Piety Runhaar & Perry den Brok, Education and Learning Sciences, Wageningen University

Marianne van Woerkom, Department of Human Resources Studies, Tilburg University/  
Department of Psychology, Education and Child Studies, Erasmus University Rotterdam

Onze dank gaat uit naar Luce Claessens (Education and Pedagogy, Utrecht University), die waardevol commentaar heeft geleverd op eerdere versies van dit verslag.

## **Inhoudsopgave**

<b>1. Introductie</b>	<b>p. 3</b>
1.1. Aanleiding	p. 3
1.2. Onderzoeksdoel en -vragen	p. 4
1.3. Gehanteerde methode	p. 4
<b>2. Bevindingen</b>	<b>p. 6</b>
2.1. Oorzaken van de werkdruk in het onderwijs	p. 6
2.2. Mogelijke oplossingen voor de werkdrukproblematiek	p. 7
2.3. Belangrijke randvoorwaarden	p. 9
<b>3. Conclusie</b>	<b>p. 12</b>
3.1 Samenvatting van de belangrijkste bevindingen	p. 12
3.2 Suggesties voor het vervolgonderzoek	p. 13
<b>Bijlage 1. Topiclist explorerende interviews</b>	<b>p. 14</b>

## 1. Introductie

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft Wageningen University (WUR) en Tilburg University (UvT) gevraagd een antwoord te vinden op de volgende vraag:

*In hoeverre, op welke manier en onder welke voorwaarden kan a) de inzet van onderwijsassistenten en b) taakdifferentiatie binnen teams 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?*

Om deze vraag te beantwoorden worden verschillende deelonderzoeken verricht. Het eerste deelonderzoek betrof een literatuuronderzoek. Dit deelonderzoek is gepubliceerd in een eerdere rapportage<sup>1</sup>. Voorliggend rapport beschrijft het tweede deelonderzoek, een interviewonderzoek onder verschillende relevante actoren uit het primair onderwijs (N=17). Het betreft zowel deskundigen uit het primaire en secundaire proces binnen scholen (leraren en onderwijsassistenten respectievelijk schoolleiders) als deskundigen die buiten scholen werkzaam zijn (zoals beleidsmedewerkers van de PO raad, Onderwijsinspectie en vervangerspools, en verschillende onderzoekers en adviseurs). De eerste twee onderzoeken worden in de loop van 2020 gecombineerd door casusonderzoek en een surveyonderzoek. Tijdens en na afloop van het project worden de uitkomsten van het onderzoek breed gedeeld, onder meer middels een online toolkit.

Voordat we beschrijven hoe de interviews afgenomen en geanalyseerd zijn, gaan we hieronder dieper in op de aanleiding voor het onderzoek en de gehanteerde onderzoeksvragen en methodiek. Hoofdstuk 2 beschrijft vervolgens de bevindingen uit de interviews. In hoofdstuk 3 trekken we de belangrijkste conclusies op basis van de bevindingen aan de hand van de onderzoeksvragen.

### 1.1. Aanleiding: toegenomen werkdruk in primair onderwijs

Het primair onderwijs kampt al jaren met een toenemend lerarentekort en daaraan gekoppeld een toenemende werkdruk (zie bijv. Adriaens, Van Grinsven, van der Woud & Westerkik, 2016; Hummel, Hooftman & Schelvis, 2019; Van Grinsven, Elphick & van der Woud, 2012). De afgelopen jaren zijn dan ook verschillende maatregelen getroffen om scholen te helpen in het omgaan met het groeiend lerarentekort. Deze maatregelen betroffen enerzijds het *aantrekken van meer leraren*, door bijvoorbeeld verlaging van het collegegeld van de pabo, uitbreiding van de zijinstroom-regeling en een subsidieregeling voor herintreders. Anderzijds richtten de maatregelen zich op het *behoud van zittende leraren* door bijvoorbeeld werkdrukvermindering of salarisverhoging (Rijksoverheid, 2018). Onderzoekers van WUR en UvT bouwen, in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), voort op eerder onderzoek naar deze problematiek door in te zoomen op de *organisatie van het onderwijs* om de negatieve gevolgen van het lerarentekort te verminderen en het werkgeluk van professionals in onderwijsteams te vergroten.

De afgelopen jaren is door scholen geëxperimenteerd met verschillende manieren van het organiseren van het onderwijs, zoals groepeerstijgend werken. Hoewel aan deze initiatieven vaak onderwijskundige motieven ten grondslag liggen, zijn er indicaties dat deze ook kunnen bijdragen aan het effectief omgaan met het lerarentekort. Alternatieve onderwijsvormen gaan namelijk vaak gepaard met de inzet van extra ondersteunend personeel (zoals onderwijsassistenten of lerarenondersteuners<sup>2</sup>), en meer samenwerking en specialisatie, wat de

<sup>1</sup> Kijk [HIER](#) voor nieuwsberichten, rapportages en updates vanuit het onderzoeksproject.

<sup>2</sup> Een lerarenondersteunersfunctie zit tussen een onderwijsassistent en een leraar in, met als belangrijkste verschil dat een lerarenondersteuner zelfstandig taken mag uitvoeren zoals lesgeven en toetsen nakijken. De opleiding tot lerarenondersteuner is een associate degree opleiding: een tweejarige, praktijkgerichte opleiding die qua niveau tussen mbo en hbo-bachelor in zit.

baantevredenheid van leraren ten goede lijkt te komen en verzuim lijkt terug te dringen (Van den Berg, Scheeren & Arslan, 2017).

### 1.2. Onderzoeksvragen en -doel

De vragen die in het interviewonderzoek centraal staan, zijn:

1. Welke oorzaken zien de (ervarings)deskundigen voor de werkdruk in het primair onderwijs?
2. Welke oplossingen voor de werkdrukproblematiek worden door de deskundigen aangedragen en in hoeverre kunnen het inzetten van onderwijsassistenten en vormen van taakdifferentiatie hier volgens hen een rol in spelen?
3. Wat zijn volgens deskundigen de randvoorwaarden voor deze interventies ter verlaging van de werkdruk?

De antwoorden op deze onderzoeksvragen geven meer inzicht in praktijken in het primair onderwijs gericht op werkdrukvermindering, het inzetten van onderwijsassistenten en het toepassen van taakdifferentiatie binnen teams. Deze inzichten worden meegenomen in de uit te voeren casusonderzoeken en het surveyonderzoek.

De inzichten uit de interviews zijn een aanvulling op de bevindingen uit het literatuuronderzoek, waaruit bleek dat wetenschappelijke literatuur over de inzet van onderwijsassistenten en taakdifferentiatie nog weinig antwoord geeft op de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek. Studies naar effecten van de inzet van onderwijsassistenten spitsen zich voornamelijk toe op de ervaren werkdruk van leraren en niet of nauwelijks op de andere afhankelijke variabelen uit de onderzoeksvragen, namelijk verzuim, het verhogen van werktevredenheid en het gelijk houden of verhogen van de onderwijskwaliteit. Wel blijkt dat de werkdrukbeleving naar beneden gebracht kan worden als aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan, zoals rolduidelijkheid en een goede voorbereiding van onderwijsassistenten. Omdat weinig literatuur beschikbaar was op het terrein van taakdifferentiatie zijn meerdere vormen van differentiatie bij het onderzoek betrokken. Onderzoek suggereert dat differentiatie kan leiden tot specialisatie, minder werkdruk en meer werkplezier, maar ook hier geldt dat aan bepaalde voorwaarden moet worden voldaan.

Uit de grote aandacht voor de werkdruk verlagende interventies in het onderwijs in recente *praktijk- en beleidsgerichte* literatuur blijkt dat er behoefte is aan meer kennis over deze onderwerpen in de Nederlandse onderwijscontext.

### 1.3. Gehanteerde methode

In de periode van september tot en met november 2019 zijn door de onderzoekers interviews afgenomen onder representanten van alle voor ons onderzoek relevante actoren. Voor een zo compleet mogelijk beeld hebben we voor respondenten gekozen met kennis, ervaring en expertise vanuit de volgende vier perspectieven: 1) het primaire proces perspectief, door respondenten met onderwijsgevende functies, 2) het organisatieperspectief, door respondenten met ervaring op het gebied van scholen(gemeenschappen), teams of organisatiekennis en -kunde, 3) het opleidingsperspectief, door respondenten die werkzaam zijn binnen de beroepsopleidingen tot onderwijsgevend, en 4) het sectorperspectief, door respondenten met functies op nationaal en sectoraal niveau. In vier gevallen spreken de respondenten vanuit twee verschillende perspectieven. Tabel 1 laat zien hoeveel interviews er met welke categorie actoren zijn afgenomen, en vanuit welk perspectief de geïnterviewden spraken.

Tabel 1. Rollen van geïnterviewden, en het perspectief van waaruit zij spreken, N=17.

Respondent type	Perspectieven				Totaal
	Sector	Organisatie	Primaire proces	Opleiding	
Schoolleider		4 <sup>3</sup>			4
Leraar			2 <sup>4</sup>		2
Onderwijsassistent			2 <sup>24</sup>		2
Beleidsmedewerker sectoraal	1				1
Onderzoeker	1	2		1 <sup>5</sup>	4
Beleidsmedewerker flexibele schil / vervangerspool	3				3
HR-adviseur onderwijs		1			1
Coördinator opleiding lerarenondersteuner				2	2
Coördinator opleiding academische pabo				1 <sup>3</sup>	1
Student Associate Degree onderwijsopleiding			1 <sup>6</sup>		1
Inspecteur en onderzoeker Onderwijsinspectie	1				1

De respondenten zijn allen benaderd op basis van het netwerk van (medewerkers van) OCW, WUR en UvT. Dit leidde in sommige gevallen tot een sneeuwbaaleffect: door in gesprek te raken met actoren, zijn nieuwe contactgegevens voor andere respondenten vergaard. De potentiële respondenten zijn allen gemaïld of gebeld met een uitleg over het onderzoek en de vraag naar een afspraak. Deze vonden voor een deel telefonisch plaats en duurden 30 tot 45 minuten. Een deel van de interviews vond face-to-face plaats en duurde iets langer, 45 tot 60 minuten.

De gehanteerde topiclijst van de afgenomen interviews die zich richt op de concepten uit de onderzoeksvragen en -doelen is bijgevoegd in bijlage 1. Deze werd in de meeste gevallen van te voren aan de respondenten verzonden en diende als richtlijn tijdens de interviews. Na het afnemen van de interviews is een verslag geschreven en voorgelegd aan de respondenten. Op basis van deze interviewverslagen werd een datamatrix geconstrueerd die de antwoorden per topic (zie topiclijst) weergeeft opdat patronen konden worden geëxpliciteerd.

De resultaten zijn in dit verslag gestructureerd aan de hand van de drie onderzoeksvragen.

<sup>3</sup> 2 schoolleiders in 1 interview

<sup>4</sup> 1 leraar is ook onderwijsassistent

<sup>5</sup> 1 onderzoeker is ook coördinator opleiding academische pabo

<sup>6</sup> 1 werkzaam als onderwijsassistent, is ook student Associate Degree opleiding Pedagogisch Educatief Professional

## 2. Bevindingen

Hieronder worden de bevindingen met betrekking tot bovengenoemde onderzoeksvragen beschreven. Bij het beschrijven van de resultaten hieronder zijn we in de formuleringen dicht bij die van de respondenten gebleven.

### 2.1. Oorzaken van de werkdruk in het onderwijs

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *welke oorzaken zien de (ervarings)deskundigen voor de werkdruk in het primair onderwijs?* De paragraaf is gestructureerd aan de hand van de bevindingen per perspectief-groep, waarbij de sectorale en organisatiedeskundigen zijn samengevoegd.

De respondenten bemerken een toename van de werkdruk in het Nederlandse primair onderwijs die veelal parallel loopt aan de toenemende lerarentekorten. Ze hebben verschillende ervaringen met de oorzaken van de werkdruk, die hieronder worden toegelicht.

#### *Leraren en onderwijsassistenten*

De (ex-)leraren, onderwijsassistenten en lerarenondersteuners die wij tijdens de interviews spreken, voorheen of momenteel betrokken bij het primaire proces, geven verschillende werkdrukoorzaken aan. Zo wordt door hen meermaals genoemd dat het onderwijsgevende personeel de toenemende **vervangingsbehoefte** niet kan opvangen. Dit wil zeggen dat bij ziekte of andere uitval (zwangerschapsverlof, pensioen) het overige personeel de gaten niet kan vullen. Hiervoor worden vaak en op incidentele wijze de onderwijsassistenten uit het personeelsbestand ingezet. Als de onderwijsassistent volwaardige lessen moet overnemen en als leraren van de parallelklassen verantwoordelijkheid voelen voor het zelfstandig werken van de onderwijsassistent, leidt dit op meerdere plekken tot een verhoging van de ervaren werkdruk.

Naast bovengenoemde oorzaak van werkdruk noemen meerdere leraren en onderwijsassistenten ook een verschil in ervaren werkdruk als de *workload* in principe hetzelfde is. Zij nemen waar dat werkdrukbeleving daarmee subjectief is, en dat **kenmerken van de individuele leraren** van invloed zijn op de mate waarin de werkdruk wordt beleefd. Voorbeelden die genoemd worden zijn: een groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben, moeite hebben met omgaan met mondigheid van ouders, en veel taken uitvoeren die niet bijdragen aan de eigen professionele doelen.

#### *Schoolleiders*

Alle drie de geïnterviewde schoolleiders geven, net als de respondenten uit het primaire proces, aan dat vanwege het lerarentekort 'de rek' binnen onderwijsteams in Nederlandse scholen er vaak uit is en de **vervangingsbehoefte** dus groter is dan het lereraanbod.

Een andere door schoolleiders genoemde oorzaak van werkdrukgevoelens betreft **kenmerken van de taak**: de administratieve last is hoog, duobanen vragen veel overleg en er is een grote hoeveelheid aan randactiviteiten naast de lesgevende taken. Er valt tevens winst te behalen in de werkdrukbeleving van leraren door onderwijsconcepten waarmee gewerkt wordt simpeler en overzichtelijker te maken. Er is een complex geheel aan (verplichte) procedures en manieren van werken, leermethodes, werkvormen – die ook allemaal administratief geregistreerd moeten worden. Dit geeft veel druk. De hoeveelheid aan secundaire taken die een leraar moet doen ten opzichte van de primaire taken is daarmee niet in balans. Daarnaast kan volgens schoolleiders **de disbalans tussen werk en privé** (zoals gezinnen en hobby's) die door bovenstaande aspecten in de hand wordt gewerkt, voor meer ervaren werkdruk zorgen.

Door bovenstaande redenen raakt het voor de klas staan en contact hebben met de kinderen volgens een schoolleider vaak ondergesneeuwd, terwijl dit contact juist vaak energie oplevert.

Schoolleiders benoemen tevens dat binnen scholen voor primair onderwijs niet altijd sprake is van een **professionele cultuur** met een open communicatie en het geven van feedback. Ook dit kan in hun ogen bijdragen aan de ervaren werkdruk.

#### *Bovenschoolse en sectorale medewerkers*

De respondenten die bovenscholse en sectoraal werken als beleidsmedewerker of onderzoeker (zie tabel 1) bemerken evenzeer een grote **vervangingsbehoefte** in het po, die in eerste plaats ziekte van werknemers, maar ook zwangerschaps- en ouderschapsverloven betreft. Voor een kleiner deel betreft de vervanging het opvullen van uren die vrijkomen door oudere werknemers die minder gaan werken als zij tegen hun pensioen aanlopen.

Het is ook volgens de respondent die werkzaam is bij een academische pabo duidelijk zichtbaar dat (academische) pabo's de **vervangingsvraag** die optreedt door het toenemende lerarentekort niet kunnen beantwoorden. De medewerkers en studenten van verschillende opleidingen die we spreken, geven ook aan dat de vraag naar onderwijsassistenten en leraren(ondersteuners) momenteel heel groot is.

Tot slot merken verschillende geïnterviewde sectorale beleidsmedewerkers en HR-deskundigen nog een andere oorzaak van werkdruk op, namelijk **het gebrek aan strategisch personeelsbeleid** en aan een lange termijn onderwijsvisie in scholen. Volgens hen richten veel scholen hun beleid in op basis van een korte termijnvisie. Zo kunnen problemen, zoals het lerarentekort, niet preventief aangepakt worden. Een beleidsmedewerker van een vervangingspool geeft bijvoorbeeld aan dat de inzet van vervangers via externe pools nu vaak ad-hoc vormgegeven wordt op het moment dat een knelpunt zich voordoet. Een schoolleider geeft daarnaast aan dat hij ziet dat scholen in zijn netwerk niet voorbij het huidige schooljaar kijken als het over de verhouding leraren/leerlingen gaat. Een andere respondent, die als leraar uit het po is gestapt omdat hij ervaren zijn expertise niet kwijt te kunnen in zijn functie als leraar, begeleidt om die reden scholen bij de vormgeving van hun strategisch personeelsbeleid.

#### *2.2. Mogelijke oplossingen voor de werkdrukproblematiek*

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *welke oplossingen voor de werkdrukproblematiek worden door de deskundigen aangedragen en in hoeverre kunnen het inzetten van onderwijsassistenten en vormen van taakdifferentiatie hier volgens hen een rol in spelen?* De paragraaf is gestructureerd aan de hand van de twee categorieën oplossingen waaronder de bevindingen vanuit de verschillende perspectieven vallen, namelijk *diversiteit aan expertises in onderwijsteams* en *verdeling van rollen en taken*.

#### *Diversiteit aan expertises in onderwijsteams*

Een voormalig leraar en inmiddels personeelsadviseur in het onderwijs pleit voor veel meer verschillende expertises in onderwijsteams door niet alleen pabo-geschoolde leraren in te zetten, maar ook **teamleden met andere achtergronden** te integreren. Hij noemt bijvoorbeeld academische leraren, lerarenondersteuners, onderwijsassistenten, zij-instromers met ervaringen buiten het onderwijs, en pedagogen. Ook de andere respondenten zoeken veelal de oplossing voor de werkdrukproblematiek in uitbreiding van de onderwijsteams voorbij de kaders van de traditioneel opgeleide leraar.

Wat **onderwijsassistenten** betreft was hier tot een aantal jaren geleden volgens de respondenten uit het opleidingsveld weinig tot geen behoefte aan in het po. Echter, deze behoefte is de afgelopen jaren flink toegenomen. Volgens de respondenten uit de opleidingen is er te weinig geanticipeerd op de krapte op de arbeidsmarkt en heeft het gebrek aan lange termijn vooruitdenken door scholen ertoe geleid dat de vraag naar onderwijsassistenten en leraren(ondersteuners) nu heel groot is. Vanuit de wens van scholen om meer onderwijsassistenten in te zetten, is ook de noodzaak om

mensen hiervoor op te leiden de laatste jaren erg gegroeid. Helpen aan deze wens te voldoen is zodoende een belangrijk doel van de verschillende opleidingen. Maar opleidingen benoemen daarnaast andere aspecten van deze hulpvraag, namelijk (a) het belang van het beter positioneren van de onderwijsassistent op de arbeidsmarkt, (b) het verbeteren van de doorstroom van onderwijsassistenten naar het hbo (specifiek pabo) en (c) het belang van het binnenhalen van experts in onderwijsteams op het gebied van individuele begeleiding van leerlingen.

De vervangingsbehoefte in po, die wordt veroorzaakt door het toenemende lerarentekort, wordt door alle respondentengroepen opgemerkt. Om aan deze behoefte te voldoen zijn meerdere van de respondenten betrokken bij vervangerspools. Deze vervangingspoules waarbij er bemiddeld wordt tussen scholen en **flexibele krachten** die begeleiding en bijscholing ontvangen om de taken waar zij voor worden ingehuurd goed in te kunnen vullen. Het beschikbare aanbod binnen de vervangerspools begint echter langzamerhand ook krap te worden in verhouding tot de vraag. De drie respondenten die werkzaam zijn op het gebied van vervangerspools geven aan dat deze nog vooral gericht zijn op de vervangende inzet van leraren. Men bemerkt nog niet veel vraag naar onderwijsassistenten (een respondent noemt: 14% van de aanvragen) en slechts zeer sporadisch naar lerarenondersteuners. Als er onderwijsassistenten gevraagd worden dan is dit vooral vanwege concrete klussen in het speciaal onderwijs, zoals begeleiding van leerlingen die extra hulp en aandacht nodig hebben. De respondenten erkennen dat vervangende inzet van onderwijsassistenten voordelen kan hebben: het zou de werkdruk van leraren omlaag kunnen brengen als er meer handen in de klas aanwezig zijn.

Naast vervangerspools vertellen twee van onze respondenten werkzaam in de flexibele schil ook over initiatieven waar schooloverstijgende **vakspecialisten** in worden gezet op scholen. Dit gebeurt dan bijvoorbeeld in de vorm van themadagen of -dagdelen waarin op een speelse manier aandacht wordt besteed aan bijvoorbeeld motorische ontwikkeling of de anatomie van het lichaam. Deze themadagen, zo vertelt een respondent die werkzaam is bij een vakspecialisteninitiatief, werden voorheen vaak ingezet op het moment dat er uitval was op een school dat niet opgevuld kon worden door het eigen personeel, maar inmiddels maakt men ook op meer structurele basis gebruik van de schooloverstijgende vakspecialisten. De respondent geeft aan dat de reacties van scholen namelijk zeer positief zijn en dat ook de aanbieders erg enthousiast zijn. Dit zijn vaak (ex)leraren die zich op deze manier kunnen richten op de stof en taken die ze echt interessant vinden.

Een van de respondenten is daarnaast betrokken bij het werven en opleiden van **zij-instromers**, in samenwerking met een regionale pabo. Het doel van deze samenwerking is om de kwantiteit van onderwijsprofessionals te vergroten, maar met name ook om de kwaliteit van deze toekomstige leraren te waarborgen.

Een respondent uit een academische pabo vertelt dat **academische leraren** een aanvullende rol binnen het onderwijsteam kunnen spelen op basis van hun opleidingsachtergrond. Vaak worden zij als aparte categorie gezien, in scholen, onderzoek en beleid. Volgens haar is dit enerzijds terecht: academische leraren hebben aanvullende kennis en vaardigheden die een team kunnen versterken en zijn ook op zoek naar andere uitdagingen. Anderzijds is het onterecht: zij hebben dezelfde taken als elke andere leraar. Hieruit blijkt nog een gebrek aan duidelijkheid over het taakbeleid van deze groep leraren en de rol die zij in het onderwijsteam (kunnen) vervullen.

#### *Verdeling van rollen en taken*

Twee schoolleiders vertellen dat een aantal rollen binnen hun school anders is verdeeld dan voorheen, namelijk **op basis van kwaliteiten en interesses**. Door bepaalde taken bij één collega te plaatsen, worden de andere teamleden ontlast. Door beschikbare uren voor een taak op deze manier te concentreren bij een persoon



kan het bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs - iemand heeft bijvoorbeeld ruimte in zijn jaartaak om zich te verdiepen in coöperatief leren of bewegingsonderwijs.

Ook de eerdergenoemde schooloverstijgende vakspecialisten kunnen een specialistisch takenpakket bekleden binnen het team. Door taken te verdelen op basis van kwaliteiten en interesses kunnen de persoonlijke voorkeuren van leraren worden omgezet in formele taken. Voorheen werden interesses 'erbij' gedaan en werden bijvoorbeeld ICT-taken in de avonduren uitgevoerd. Nu is hier een formele taakomschrijving aan gekoppeld. Hierdoor wordt tegemoet gekomen aan de interesses en talenten van de leraren en wordt voorkomen dat leraren vertrekken omdat zij niet tot hun recht komen in hun werk. Volgens de geïnterviewde schoolleiders en een aantal andere organisatie-experts vergroot een **erkenning als specialist** zodoende de motivatie van een leraar voor het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs. Teamleden gaan dan tevens bij elkaar te rade en dat vergroot de professionele leercultuur, omdat duidelijk is bij wie men voor een bepaalde expertise terecht kan.

De respondent van een academische pabo geeft aan dat **academische leraren** een eigen specialistisch takenpakket zouden kunnen bekleden. Naast lesgeven hebben zij andere kennis en vaardigheden in huis, zoals expertise rondom onderwijsontwikkeling. Hiervan kan meer gebruik worden gemaakt, wat zowel de onderwijskwaliteit als de motivatie van de leraren ten goede komt. Een heldere taakomschrijving voor academische leraren binnen het onderwijsteam zou voor alle teamleden de balans tussen werkdruk en werkplezier ten goede kunnen komen.

### *2.3. Belangrijke randvoorwaarden*

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *wat zijn volgens deskundigen de randvoorwaarden waaronder bovengenoemde interventies leiden tot een verlaging van de werkdruk en verhoging van het werkgeluk?* De paragraaf is gestructureerd aan de hand van de twee categorieën randvoorwaarden waaronder de bevindingen vanuit de verschillende perspectieven vallen, namelijk *strategisch personeelsbeleid* en *context- en teamgericht personeelsbeleid*.

#### *Strategisch personeelsbeleid*

De respondenten bemerken een afwachtende houding bij schoolbesturen ten opzichte van hun personeelsbeleid. De inzet van vervanging en onderwijsassistenten gebeurt nu namelijk nog heel ad hoc en overal op een andere manier. Uit bovenstaande bevindingen blijkt dat er behoefte is aan de **formulering van lange termijn beleid** over vervanging en de inzet van onderwijsassistenten een structurele oplossing kan bieden voor de hoge werkdruk.

Meerdere respondenten uit het primaire proces benoemen ook dat onderwijsassistenten zeker een structurele oplossing voor de werkdruk kunnen bieden, mits de **taakverdeling helder** is. In een van de besproken schoolsituaties waar de onderwijsassistenten en leraren nauw samenwerken levert deze samenwerking de beide groepen veel minder werkdruk op, volgens een geïnterviewde onderwijsassistent. Aanvankelijk was de rol van onderwijsassistent vooral gericht op fysieke ondersteuning, zoals tafels schoonmaken en instructies uitdelen, maar gaandeweg is de rol verrijkt naar begeleiding van (groepjes) leerlingen. Onderwijsassistenten helpen nu bijvoorbeeld in kleuterklassen bij taken zoals kleuren sorteren en tellen, en halen meer plezier uit hun werk doordat ze meer contact hebben met de leerlingen en hen kunnen zien groeien. Volgens deze respondent is het vaak zo dat de leraar aangeeft wat er moet gebeuren, maar steeds vaker staan leraren er ook voor open dat een onderwijsassistent zelf met ideeën komt. Dit is voor de assistenten erg motiverend: zij kennen de doelgroep immers en weten wat ze aankunnen. Inmiddels werken op deze school de leraar en assistent door heldere afstemming van taken en verantwoordelijkheden goed samen in een groep, waar beiden zich verantwoordelijk voelen en elkaar aanvullen. Een

onderwijsassistent vertelt ons daarnaast dat, nu bij haar op school de samenwerking met de leraren heel nauw plaatsvindt, er sprake is van beduidend minder werkdruk. Ook hier is men gebaat bij een heldere taakverdeling, en wordt initiatief vanuit de onderwijsassistent gewaardeerd en serieus genomen.

Verskillende respondenten beschrijven de voordelen van een verdeling van specialismen op basis van kwaliteiten en interesses. Belangrijk is volgens de geïnterviewde schoolleiders dat deze **differentiatie formeel is vormgegeven** door er een taakomschrijving aan te koppelen. Hierdoor is voor iedereen duidelijk wat het specialisme inhoudt en ook hoeveel uren dit vraagt. Hier profiteert volgens hen het hele team van.

De lerarenondersteuner die wij interviewen vertelt hierover dat er geen formele functie voor lerarenondersteuner bestaat, met als gevolg dat er geen salarisindicatie bestaat in termen van schalen. Dit heeft tot gevolg dat men financieel gezien niet kan doorgroeien binnen de school. Hiervoor zal men zich moeten wenden tot het vso of doorgroeien in het regulier basisonderwijs. We horen in de interviews met respondenten uit de opleidingen geluiden van dezelfde strekking. De opleiding tot Lerarenondersteuner staat in feite nog in de kinderschoenen. Het is nu immers nog een specialisatie van een pedagogische opleiding, terwijl onderwijsassistentie voor het vo en mbo al meer is uitgekristalliseerd. Er liggen nog kansen om deze functie in te passen in **het functiebouwwerk** om zo de doorlopende ontwikkeling van onderwijsprofessionals mogelijk te maken.

Een aantal van de respondenten die we spreken vanuit het sectorperspectief is betrokken bij vervangerspools, waarbij er bemiddeld wordt tussen scholen en flexibele krachten. De respondenten vertellen hierover dat de inzet van onderwijsassistenten en leraren als invalkracht uit de flexibele schil kan dienen als tijdelijk puzzelstukje van een probleem, maar de vraag is heel groot en vervangerspools zijn dus geen structurele oplossing. De inzet van vervangers uit vervangerspools wordt nu vaak ad hoc vormgegeven, net als de inzet van onderwijsassistenten en specialisten. Het doel zou echter moeten zijn toe te werken naar goed werkgeverschap waar uiteindelijk minder vervanging nodig is. Daarvoor is het raadzaam om **krachten te bundelen tussen scholen en vervangerspools** en personeelsbeleid te verbeteren met een flexibele schil, in plaats van noodgedwongen veel geld uit te geven aan vervangers. Respondenten geven aan dat ICT daarbij een zinvolle rol kan spelen door het teamwerk te faciliteren, maar hoe dit kan wordt niet gespecificeerd.

#### *Context- en teamgericht personeelsbeleid*

Het strategisch personeelsbeleid met duidelijke taakverdelingen en wederzijdse verantwoordelijkheid van onderwijsassistenten en leraren vergt voor een groot deel **maatwerk**: personeelsbeleid waarbij specialismen zijn vormgegeven is contextafhankelijk en de constructie hiervan vergt aandacht. Een voorbeeld van contextgericht inzetten van onderwijsassistenten wordt gegeven door een schoolleider. Mede dankzij de werkdrukmiddelen zijn twee onderwijsassistenten aangesteld op deze school, die op basis van hun expertise worden ingezet in het onderwijs. Zij worden begeleid door de intern begeleiders en spreken samen met hen en met de leraren van de groep waarin zij ondersteunen af wat de taken zijn die ze vervullen. De onderwijsassistenten worden dus ingezet in het onderwijs, in verschillende groepen. De meerwaarde is volgens deze schoolleider vooral dat zij structureel ingezet kunnen worden, in plaats van als een puzzelstukje voor een incidenteel probleem.

De geïnterviewde personeelsadviseur benadrukt het belang van autonomie voor teams door **hen het HR-beleid mede vorm te laten geven**. Om context gebonden beleid te realiseren is het essentieel dat ze zelf onderling afspraken maken en vastleggen en waar ze eigenaarschap over voelen.

Helaas bemerkt men wel dat lerarenteams vaak 'verandermoe' zijn en het ontwikkelen van een HR-beleid zien als een rigoureuze en veelomvattende verandering. Het aangaan van de uitdaging om meer vanuit taakdifferentiatie te denken, is daar onderdeel van. Het is daarom van belang om, naast een lange termijnvisie op deze verandering, ook **quick wins** na te streven. Uitgaan van kleine stappen maakt de drempel tot veranderen ook kleiner, zoals het onderling benoemen en erkennen van kwaliteiten binnen teams. Bovendien kan in een aantal situaties een kleine stap al grote positieve veranderingen te weeg brengen, zo stelt de respondent die scholen begeleidt bij de vormgeving van hun strategisch personeelsbeleid.

De respondenten uit de opleidingen benoemen dat leraren behoefte hebben aan (rooster)vrije uren, dagdelen en zelfs dagen om ruimte te hebben om na te denken. Deze **ruimte scheppen** zou de ervaren werkdruk aanzienlijk kunnen verlichten. Op de school van een van de geïnterviewde schoolleiders werken nu in dat kader twee boventallige medewerkers: een leraar en een onderwijsassistent, die geregeld klassen overnemen zodat het andere onderwijspersoneel zich bezig kan houden met de taken buiten de klas (bijvoorbeeld administratie taken). Door deze tijd die vrijkomt voor de secundaire taken ervaren de leraren veel verlichting in de werkdruk.

### 3. Conclusie

#### 3.1 Samenvatting van de belangrijkste bevindingen

##### **Welke oorzaken zien de (ervarings)deskundigen voor de werkdruk in het primair onderwijs?**

###### *Top 3 genoemde oorzaken hoge werkdruk*

- Het landelijk lerarentekort, merkbaar in de school, vooral gezien de grote vervangingsbehoefte
- Weinig ruimte binnen de werkdag van leraren voor het primaire proces, door de kenmerken van de toegenomen (secundaire) taken die zij uitvoeren
- Gebrek aan strategisch personeelsbeleid: incidentele oplossingen in plaats van structurele oplossingen

##### **Welke oplossingen voor de werkdrukproblematiek worden door de deskundigen aangedragen en in hoeverre kunnen het inzetten van onderwijsassistenten en vormen van taakdifferentiatie hier volgens hen een rol in spelen?**

###### *Diversiteit aan expertises in onderwijsteams*

- Inzet van onderwijsassistenten verlicht de werkdruk als er sprake is van goede afspraken tussen leraren, andere teamleden en onderwijsassistenten, en voldoende autonomie
- Flexibele krachten uit vervangerspools en bovenschoolse vakspecialisten kunnen, indien structureel ingezet, bijdragen aan oplossen van grote vervangingsbehoefte
- Zij-instromers en academische leraren dragen bij aan verhogen van de kwantiteit en kwaliteit van onderwijsteams

###### *Verdeling van rollen en taken*

Taakverdeling op basis van kwaliteiten en interesses, en specialistische takenpakketten op basis van diverse achtergronden en expertises kunnen

- Het werkplezier verhogen en de werkdruk verlichten
- Teamwerk faciliteren
- De professionele leercultuur verhogen

##### **Wat zijn volgens deskundigen de randvoorwaarden voor deze interventies ter verlaging van de werkdruk?**

###### *Strategisch personeelsbeleid*

- Lange termijn visie en beleid
- Heldere en formele afstemming van taken en verantwoordelijkheden
- Integratie onderwijsassistenten en lerarenondersteuners in functiebouwwerk
- Personeelsbeleid verstevigen met structurele samenwerking vervangerspools en vakspecialisten

###### *Context- en teamgericht personeelsbeleid*

- Teams zelf de regie over het teambeleid
- Ook *quick wins* en kleine stappen zijn nastrevenswaardig
- Ruimtecreatie, bijvoorbeeld door boventallige medewerkers

### *3.2 Suggesties voor het vervolgonderzoek*

In deze afsluitende paragraaf wordt beschreven welke adviezen op het gebied van de andere nog uit de voeren deelonderzoeken, namelijk de vragenlijst en de casusonderzoeken, de geïnterviewden ons meegeven om een representatief en relevant antwoord te geven op de onderzoeksvraag.

#### *De vragenlijst*

Vele respondenten drukken ons op het hart naar de behoefte van scholen zelf te vragen, om te voorkomen dat we iets ontwikkelen wat niet gebruikt en gelezen wordt of niet praktisch toepasbaar blijkt. Een expertpanel van leraren, onderwijsassistenten en schoolleiders, waaraan we onze resultaten en ideeën voor aanbevelingen en verspreiding kunnen toetsen, zou hiervoor een zinvolle methode kunnen zijn. Ten slotte noemt men dat er inmiddels vele routes naar het leraarschap zijn. De vraag die daarbij gesteld wordt, is: krijg je daar ook andere leraren van met verschillende specialismen, bijvoorbeeld voor zij-instromers en academische leraren?

#### *De casusonderzoeken*

Respondenten geven aan dat via LinkedIn oproepen doen en mensen zich zelf aan te laten melden voor deelname heel zinvol is. Zo verloopt het leggen van contact met (trotse) scholen op initiatief van henzelf en zullen mensen graag met ons in gesprek gaan. Daarbij dienen we niet te vergeten om besturen uit krimp- en groeiregio's mee te nemen. In krimpregio's zag een onderzoeker met organisatie expertise dat er veel meer werd samengewerkt binnen en tussen scholen. Ook het verzamelen van casussen in zowel stad als platteland is zinvol. Schoolleiders geven bijvoorbeeld aan meer moeite te hebben met het 'lokken' van jonge werknemers naar kleine plattelandsscholen dan naar scholen in de stad. De verschillen tussen de regio's zouden dus interessante informatie kunnen opleveren.

Meerdere respondenten lijkt het zinvol om uit te zoeken wie het strategisch personeelsbeleid vormgeeft en realiseert in basisscholen, als het al een plek heeft. Daarnaast is het volgens een schoolleider interessant om op zoek te gaan naar de motieven voor het werken in het onderwijs. Deze kunnen ook van invloed zijn op de werkbeleving.

## **Bijlage 1. Topiclijst explorerende interviews**

- 1) Functie en relatie / expertise primair onderwijs
  
- 2) Ervaring met werkdruk  
Laag en hoog werkgeluk (waardoor beïnvloed? Hoe te meten?)  
Zelf en omgeving
  
- 3) Ervaring met interventies m.b.t. werkdruk / lerarentekort / laag werkgeluk.  
Effectief? Wanneer effectief (voorwaarden) en hoe te meten?
  
- 4) Ervaring met taakdifferentiatie m.b.t. werkdruk / lerarentekort / laag werkgeluk.  
Effectief? Wanneer effectief (voorwaarden) en hoe te meten?
  
- 5) Ervaring met inzet onderwijsassistentie m.b.t. werkdruk / lerarentekort / laag werkgeluk.  
Hoe komen ze binnen? Criteria?  
Welke taken voeren onderwijsassistenten uit op school?  
Doorstroom onderwijsassistentie naar leraarschap?  
Effectief? Wanneer effectief (voorwaarden) en hoe te meten?
  
- 6) Casus in gedachten – good practice?
  
- 7) Input voor survey: wat niet vergeten?
  
- 8) Survey verspreiding: idee voor ingang?

## **Bijlage 2. Referenties**

Adriaens, S., Van Grinsven, V., Van der Woud, L. & Westerik, H. (2016). *Rapportage werkdruk leraren in het basisonderwijs*. Utrecht: DUO Onderwijsonderzoek & Advies.

Hummel, L., Hoofman, W., & Schelvis, R. (2019) *Werkdruk in het onderwijs*. Den Haag: TNO.

Rijksoverheid (2018). *Een lerarentekort op uw school? Wat is er mogelijk en waar moet u op letten*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen & Inspectie van het onderwijs.

Van den Berg, D., Scheeren, J., & Arslan, Z. (2017). *Anders organiseren, minder tekort?* Den Haag: CAOP.

Van Grinsven, V., Elphick, E. & Van der Woud, L. (2012). *Rapportage werkdruk in het primair onderwijs*. Utrecht: DUO Onderwijsonderzoek.