



Walter van de Calseyde

# **“Bij werkdruk kan het team een grote rol spelen, zowel in de oorzaak ervan als in de oplossing”**

Geregeld hoor je op de werkvloer de verzuchting: “Daar heb ik geen tijd voor, ik heb het te druk”. Werkdruk is niets nieuws. Toch komt het bij de ene leerkracht sterker voor dan bij de ander. Dat geldt ook voor scholen onderling. Hoe pak je het aan: individueel en/of in teamverband?

“Toen ik in 1998 bij het CNV Onderwijs ging werken, was werkdruk al een issue. Het onderwijs is een organisatie waar relatief veel werkdruk wordt gesignaleerd. Er komen steeds meer activiteiten bij waar je als leerkracht, als team en als school mee te maken hebt. Dan kom je uit bij de vraag: hoe kun je het werk beter of slimmer organiseren zodat het voor iedereen uitvoerbaar blijft?”, stelt Myriam Lieskamp.



### Oorzaken werkdruk

“Werkdruk ontstaat door verschillende oorzaken. Deze vragen dan ook om een andere oplossing. Het kan zijn dat persoonlijke eigenschappen van mensen werkdruk veroorzaken, bijvoorbeeld omdat zij te perfectionistisch zijn. Werkdruk ontstaat ook door verschillende aspecten binnen het team. Of bij de keuzes die de school maakt. En tot slot kunnen externe factoren zoals overheidsbeleid, passend onderwijs, samenwerken met diverse instanties en dergelijke werkdruk veroorzaken. Als er signalen komen dat de werkdruk toeneemt, moet je er eerst achter zien te komen wat de oorzaken zijn zodat je een passende oplossing kan zoeken. Stress ontstaat namelijk door overbelasting. Als dit stelselmatig over een langere tijd gebeurt, kan dit tot een burn-out leiden.

In het basisonderwijs is er een werkdrukverhogende factor bijgekomen de afgelopen jaren. Door passend onderwijs hebben leerkrachten te maken met een groter aantal leerlingen in de groep die relatief veel aandacht vragen vanwege hun (gedrags-) problematiek. Bij die leerlingen kan ook door de leerkracht niet aan elke ondersteuningsvraag meteen worden voldaan. Dat levert dikwijls frustratie op en veroorzaakt een gevoel van onvermogen en falen, ook richting de overige leerlingen die in de ogen van de leerkracht eigenlijk te weinig aandacht krijgen. Een andere oorzaak waar vooral IB'ers mee te maken hebben is vooral

de niet-leerlinggerelateerde administratie voor de school, het samenwerkingsverband en de eisen van bijvoorbeeld de overheid en inspectie. Extra veel leerlingen met een hulpvraag vergen ook extra veel administratieve last. Intern begeleiders hebben vanwege hun functie sowieso met veel partijen te maken. Velen vinden het ook moeilijk 'nee' te zeggen. Ook voor hen is het van belang om het werk slim te organiseren, samen met de schoolleider. Bij werkdruk onderzoek je dus eerst samen wat de belangrijkste oorzaken zijn binnen de verschillende domeinen: de leerkracht, de schoolleiding en het bestuur. Als je het dominante domein hebt bepaald, ga je dát eerst onderzoeken en aanpakken. Waar zit de grootste uitdaging? Wat kan je beter organiseren? Soms kan je ook kijken naar een domein dat juist geen werkdruk veroorzaakt. Daar kan je ook van leren.”

### Externe factoren

“Een aspect dat bij werkdrukbeleving ook van belang kan zijn, is de maatschappelijke onderwaardering van het beroep. Jarenlang worden onderwijzers van bovenaf aangestuurd in plaats van zelf na te mogen en kunnen denken over hun werk. Sowieso staat het beroep van leraar veel minder hoog aangeschreven dan vroeger. Veel winst valt er dus te behalen als onderwijzers hun beroepstrots zouden kunnen (terug)vinden. Bijvoorbeeld door met het team samen te werken

aan het ontwikkelen van een eigen onderwijskundige visie. Als je mensen hun autonomie en verantwoordelijkheid geeft over hun werkzaamheden, kunnen ze die ook beter plannen en organiseren. Dan hebben ze niet minder werk, maar ervaren wel minder werkdruk. Ze maken dan beter gebruik van de professionele ruimte die er is. Dat geldt voor leerkrachten, IB'ers en schoolleiders. Het onderwijs is eigenlijk altijd 'afhankelijk van...'. Als er minder overheidsgeld beschikbaar is, gaat er een conciërge of administratieve kracht uit. Of er worden nieuwe plannen en aanpakken gesmeed in Den Haag, die scholen vervolgens op hun bordje krijgen. Niet in plaats van iets anders, maar meestal erbij. De vraag die de overheid zich eerst moet stellen is: dat wat je aan eisen stelt aan het onderwijs, zijn daar voldoende middelen voor? En of dit eisenpakket goed aansluit bij de dagelijkse onderwijspraktijk. Passend onderwijs is daar een voorbeeld van. Leraren en IB'ers klagen over de administratieve last, maar ook over de complexe problematiek van sommige leerlingen en de gevolgen daarvan voor andere leerlingen in de klas. Ook recent in de Tweede Kamer werden door verschillende fracties hierover zorgen geuit.”

### Af en toe 'nee' zeggen

“Voor schoolleiders en IB'ers is het zaak te achterhalen waar werkdruk bij een leerkracht of het team door veroorzaakt wordt. Gaat het om reële of gevoelsmatige



werkdruk, of een combinatie hiervan? Sommigen schenken te veel aandacht aan dingen zonder prioriteiten te stellen. Ze gaan maar door tot ze het goed vinden, waarbij ze het totaal aan werkzaamheden uit het oog verliezen. Of ze zijn slaaf van de methode 'die helemaal uit moet'. Om inzage te krijgen in oorzaken helpt het om een tijdschema te laten bijhouden, zodat je als IB'er samen met een leerkracht kunt vaststellen hoeveel tijd waaraan is besteed. Vooral bij niet-lesgevende taken is dat relevant. Waar besteed je allemaal tijd aan, waarom en hoe effectief doe je dat? Op schoolniveau

kun je je afvragen: welke taken moet de school uitvoeren en welke wil en kan ze er nog bij doen? Scholen worden geacht van alles te organiseren en overal aan mee te doen. Maar moet een leerkracht wel een avondvierdaagse organiseren? Wel als het binnen de gekozen onderwijskundige visie en het daaraan gekoppelde schoolbeleid past, maar niet perse er 'zomaar bij' uit gewoonte. Zowel school, leerkrachten als IB'er moeten leren af en toe 'nee' te verkopen. Maar daar hebben ze vaak moeite mee. Op dit soort 'collectief schuldgevoel' of soms te groot enthousiasme moeten schoolleiders scherp zijn. Zowel op individueel als op teamniveau. Met als belangrijkste vraag: hoort deze activiteit tot onze primaire kerntaken? Zo niet, dan ingrijpen."

### Samen aanpakken

"Hoewel werkdruk een persoonlijke beleving kan zijn, is de werkwijze van het team dikwijls een wezenlijke factor, zowel in de oorzaak als in de oplossing. Het team bepaalt immers wat het allemaal wil uitvoeren in een jaar, welk niveau het nastreeft, hoe er wordt gewerkt en hoe de taken worden verdeeld. Daarom moet er, in geval van overbelasting, ook kritisch binnen het team worden gekeken wat er gebeurt. Voordat je van alles gaat regelen en organiseren stel je als team de vraag: welk onderwijs willen wij nou eigenlijk voor onze leerlingen? En wat is daar voor nodig? Samen met de schoolleider en IB'er bepaalt het team de focus. Wie doet wat en waarom? In feite is dat een

preventieve manier van werken waarmee je werkdruk kunt verminderen en vermijden. Als IB'er kun je de balans tussen energielurpers en energiebronnen mee bewaken. In (voortgangs-) gesprekken kun je signalen van werkdruk oppikken en doorgeven aan de schoolleider. En uiteraard bekijk je waar je leerkrachten kan ondersteunen. Vanuit je sleutelfunctie kun jij goed het schoolbeleid, het team en de leraar zelf op taakbelasting beoordelen. En er samen met de schoolleider en het team iets aan doen als – of liever voordat – het mis gaat." ■

*Myriam Lieskamp heeft een onderwijsadviesbureau. Eerder was ze werkzaam als lerares in het speciaal basisonderwijs, als trainer/adviseur voor scholen, als beleidsadviseur onderwijsinhoud bij CNV Onderwijs. Zij was lid van de SER-commissie Onderwijs en arbeidsmarkt.*

• Myriam publiceerde diverse artikelen en boeken, zoals 'De professionele leergemeenschap in het onderwijs'. Meer info: [www.myriamlieskamp.nl](http://www.myriamlieskamp.nl) of [onderwijsadvies@myriamlieskamp.nl](mailto:onderwijsadvies@myriamlieskamp.nl)

• Annemieke Schoemaker (2016), *Druk Druk Druk. Slimmer organiseren in het onderwijs. Hierin staat een Kijkwijzer waarmee je kunt onderzoeken hoe het staat met de werkdruk op je school:* [www.uitgeverijpica.nl/titels/onderwijs/professionalisering/druk-druk-druk-pica](http://www.uitgeverijpica.nl/titels/onderwijs/professionalisering/druk-druk-druk-pica)