

# Kwalitatieve Studie naar de Rol van Teamleiders bij Werkdruk van Leerkrachten Voortgezet Onderwijs

Student: W. De Jonge (S4556844)

Begeleider: dr. N. Renting

2<sup>de</sup> beoordelaar: dr. M.N. Mascareño Lara

Rijksuniversiteit Groningen

Faculteit der Gedrags- en Maatschappijwetenschappen

Bachelorwerkstuk PABA6002

Pedagogische Wetenschappen

2 juni 2023

## Voorwoord

Het overkoepelende thema van het gehele onderzoeksteam was de rol van teamleiders in het voortgezet onderwijs. Hieruit werd geacht een individuele benadering van het onderwerp te kiezen. In het nieuws gaat het regelmatig over de werkdruk die bij het basis- en voortgezet onderwijs speelt. De druk die ervoor zorgt dat leerkrachten stoppen of meer geld eisen voor het werk dat ze leveren. De relevantie van het probleem heeft mij daarom laten kiezen voor dit onderwerp.

De interesse voor het onderwerp onderwijs is bij mij al van jongs af aan aanwezig. Ik wilde vroeger juf worden en heb dit ook altijd gezegd tegen mijn omgeving. Toen het kiezen van een studie aan de orde was, heb ik uiteindelijk toch niet gekozen voor de PABO. Dit was omdat ik graag een universitaire studie af wilde ronden. De studie die mij het meest aanriep was uiteindelijk Pedagogische Wetenschappen. Daarnaast loop ik stage en werk ik ook parttime op een basisschool bij het begeleiden van een jongen. De interesse om les te geven en om werkzaam te zijn in het onderwijs is nog steeds aanwezig.

Het onderzoek is bestemd vooral voor teamleiders die inspiratie zoeken naar hoe andere teamleiders hun taken aanpakken. Door de vele voorbeelden en antwoorden die gegeven zijn in dit werkstuk kan een teamleider zijn eigen conclusie trekken wat zou kunnen werken bij zijn eigen docententeam. Daarnaast zouden leraren het verslag kunnen gebruiken voor erkenning, dat werkdruk inderdaad aanwezig is in het onderwijs en welke factoren dit versterken of verzwakken.

De taken binnen het onderzoeksteam zijn zo veel mogelijk geprobeerd eerlijk te verdelen onder de zes studenten. Er zijn twee studenten die meer interviews hebben afgenomen dan de andere vier en die wil ik persoonlijk erg bedanken voor hun extreem goede inzet. En ik wil ook graag de andere studenten en begeleider bedanken die mij van feedback hebben voorzien tijdens het schrijven van dit werkstuk en die mij hebben geholpen nieuwe inzichten te verkrijgen.

## Summary

The workload in education is generally considered as high. Teachers see an increase in administrative work due to the development of education. These high demands can demand too much from teachers. Team leaders must ensure that the communication between school management and teachers is smooth. The question that is central in this study is how is guidance given by team leaders to teachers who experience workload in secondary schools? The measuring instrument used is an interview guide prepared by six students from the University of Groningen. These interviews were conducted with team leaders working at various secondary schools in and around Groningen. The questions cover topics such as the prevailing school management, the mode of leadership and, useful for this study, questions about the guidance given by team leaders when the workload is experienced as too high by teachers.

The results shows that the factors that cause work pressure to be high are: staff shortages, lack of money, short and busy periods, which require a lot of administrative work from teachers. Oppositely, there are also factors that can make the workload decrease, namely good cooperation within the team, good attitude and motivation and burden sharing. Therefore, the conclusion is that team leaders mentor teachers in multiple ways. This varies from good communication, reducing tasks to external guidance. Collaboration between team leaders and their teaching team is therefore important in this regard. Due to low enthusiasm from team leaders, fewer respondents were interviewed than desired for the study. It is necessary that more research be done on the role of team leaders so that the increasing pressure in education can be kept low by adequate help from team leaders.

*Keywords:* team leaders, teachers, workload, guidance

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Theoretisch kader.....</b>	<b>8</b>
<b>Job Demands-Resources model.....</b>	<b>8</b>
<b>Wat wordt er verstaan onder werkdruk in het onderwijs?.....</b>	<b>11</b>
<b>Wat is de functie van teamleiders? .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Methode.....</b>	<b>14</b>
<b>Onderzoeksdesign.....</b>	<b>14</b>
<b>Steekproef.....</b>	<b>14</b>
<b>Instrument .....</b>	<b>14</b>
<b>Procedure .....</b>	<b>15</b>
<b>Ethische overwegingen.....</b>	<b>16</b>
<b>4. Resultaten.....</b>	<b>17</b>
<b>1. Beschrijving participanten.....</b>	<b>17</b>
<b>2. Werkdruk van leraren .....</b>	<b>18</b>
<b>3. Factoren die werkdruk verlagen.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Samenwerking.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Indeling school.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Motivatie.....</b>	<b>20</b>

<b>4. Factoren die werkdruk verhogen</b> .....	21
<b>4.1 Piekbelasting</b> .....	21
<b>4.2 Taken en verantwoordelijkheden</b> .....	21
<b>4.3 Financiën</b> .....	22
<b>4.4 Personeelstekort</b> .....	22
<b>5. Hulp geboden door teamleiders</b> .....	23
<b>5.1 Goede communicatie blijven houden</b> .....	23
<b>5.2 Externe begeleiding</b> .....	23
<b>5.3 Werkgeluk</b> .....	24
<b>5. Conclusie &amp; Discussie</b> .....	25
<b>Bespreking van de resultaten en antwoord op de onderzoeksvraag</b> .....	25
<b>Methodologische beperkingen van het onderzoek</b> .....	26
<b>Suggesties voor vervolgonderzoek</b> .....	27
<b>6. Referenties</b> .....	29
<b>7. Bijlagen</b> .....	34
<b>Bijlage I – Informatie over het onderzoek</b> .....	34
<b>Bijlage II – Geïnformeerde toestemming</b> .....	36
<b>Bijlage III – Interviewleidraad Bachelorscriptie Teamleiders</b> .....	37
<b>Bijlage IV – Definitieve Codeboom Werkdruk</b> .....	39

## 1. Inleiding

Het onderwijs begint bij een goede organisatie. Deze organisatie moet ervoor zorgen dat de kwaliteit van het onderwijs goed genoeg is, aangezien het een hoofddoel is van het onderwijsbeleid (De Moor, 2009). De schoolleiding moet onderwijs van hoge kwaliteit aanbieden. Op een school loopt veel personeel, in 2020 telde Nederland ongeveer zesentachtig duizend medewerkers (fte's) binnen het onderwijs (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2022). De functies die moeten worden vervuld binnen het voortgezet onderwijs zijn bijvoorbeeld docenten, conciërges, directeur, zorg coördinator, roostermaker, intern begeleider en teamleiders (Functies in het onderwijs, Het Onderwijsloket, z.d.).

Eén vorm van een schoolleider is een teamleider (Ministerie van Algemene Zaken, 2022). De scheiding tussen het bestuur en docenten wordt doorbroken door teamleiders. Teamleiders moeten zorgen dat de wensen van het bestuur worden overgedragen en uitgevoerd door leraren. Er wordt leiding gegeven en aansturingen om de kwaliteiten van de school hoog te houden, maar het verschilt per school wat de precieze taken zijn van een teamleider (Nationale Beroepengids, 2021). Het hebben van teamleiders zorgt ervoor dat het bestuur zich niet direct bezig hoeft te houden met de docenten. Kortom staan de tussenpersonen, de teamleiders, dicht bij de praktijk.

Bij verschillende beroepssectoren wordt er regelmatig aan de bel getrokken dat de werkdruk te hoog ligt (Smulders & Houtman, 2004). Leraren in het voortgezet onderwijs voelen deze druk ook, die met de jaren steeds groter wordt. Bijvoorbeeld door teveel lessen geven per week of door teveel leerlingen in een klas (Houtman & Stege, 2015; Van Grinsven et al., 2012). De Algemene Onderwijsbond zegt dat waar leraren volgens het Cao maar 42,5 uur per week kwijt moeten zijn aan hun baan, het gemiddelde op dit moment 45,2 uur per week is (De Algemene Onderwijsbond, n.d.). Werknemers op middelbare scholen die meer dan 4 uur per week overwerken hebben over

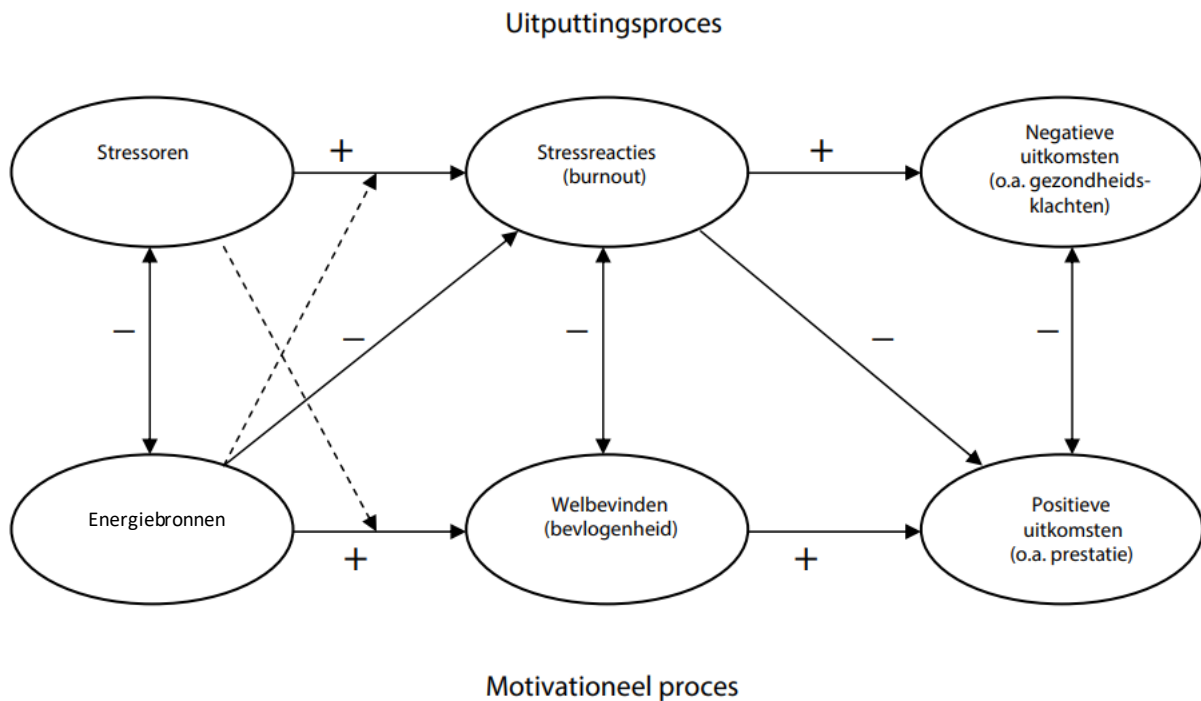
het algemeen vaker te maken met hoge taakeisen, emotioneel belastend of moeilijk werk (Hooftman, 2019). Deze werkdruk kan een tol gaan eisen van de docenten en dit kan een negatieve invloed hebben op de prestaties van deze docenten (Houtman & Stege, 2015). In het nieuws wordt regelmatig besproken over leerkrachten die na een aantal jaren al stoppen met hun werk. In een interview met bijzonder hoogleraar onderwijssystemen Inge de Wolf licht ze toe dat leraren met een nieuw diploma al binnen drie tot vijf jaar stoppen met het vak. “Het is een ingewikkeld vak, vaak met grote klassen en verschillende niveaus door elkaar. Dat vergt veel van leraren” gaat de Wolf verder (Zerrouk, 2022).

De hoge eisen die aan leraren worden gesteld kunnen sommigen niet aan. Werkdruk ontstaat door te weinig tijd voor de te hoge kwaliteitseisen die worden gesteld. Als tweede argument kan hoge werkdruk ook worden veroorzaakt door te weinig begeleiding van collega's. Door een slechte binding tussen docenten en hun leidinggevende kan de werkdruk worden verhoogd (De Pagter, 2015). Er is onderzoek gedaan naar de rol die docenten zelf spelen om die werkdruk te verlagen (Theebe, 2017). Manieren om met werkdruk om te gaan is support krijgen van familie, vrienden of collega's (Johnstone, 1993). Het is van belang om te kijken of teamleiders hier een rol in spelen en welke rol dan precies. Het verminderen van de werkdruk die is ontstaan door een slechte relatie tussen docenten en hun bestuur is een rol die een teamleider heeft. Het is noodzakelijk voor vervolgonderzoek om te kijken of de ervaren werkdruk van docenten kan worden afgenomen door de rol die een teamleider aanneemt. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *“Hoe begeleiden teamleiders leerkrachten die werkdruk ervaren binnen het voortgezet onderwijs?”* Om een antwoord te kunnen geven moet er eerst worden vastgesteld wat werkdruk inhoud en hoe dat zich uit in het werkveld, aan de hand van het JD-R model (Bakker & Demerouti, 2007). Daarnaast is het van belang om te kijken naar de functie die een teamleider in het algemeen heeft.

## 2. Theoretisch kader

### Job Demands-Resources model

Allereerst is er een model ontwikkelt door Bakker & Demerouti (2007) die managers en leidinggevende gebruiken om de betrokkenheid van hun werknemers bij te houden. Het model is voortgebouwd op het Demands-Control-Support model van Karasek & Theorell (1990). Het JD-R model geeft een suggestie waarop de welzijn van werknemers gebaseerd wordt (Janse, 2022). Een eerder onderzoek van Demerouti et al., (2001) heeft laten zien dat een burn-out resultaat kan zijn van een disbalans van het model. In het model worden de factoren stressoren, energiebronnen, stressreacties, welbevinden, negatieve en positieve uitkomsten tegenover elkaar gezet (Figuur 1).



*Figuur 1:* Het Job Demands-Resources model van Bakker & Demerouti (2007)

De stressoren zijn de taken en eisen van een functie die energie kosten. Voorbeelden hiervan zijn complexiteit, veiligheidsrisico's en gevaarlijke situaties (Morgeson en Hoffman, 2011). Energiebronnen is de kennis die men heeft over veiligheid, regelruimte en steun van de omgeving



(Morgeson en Hoffman, 2011). De stressreacties is de reactie als het werk inderdaad als teveel wordt beschouwd. Hoe worden werknemers in die situaties geholpen door werkgevers. Als dat niet adequaat verloopt, kan dat zorgen voor stress bij werknemers. Het welbevinden gaat over de waardering die een werknemer krijgt van zijn omgeving. Als de stressoren meer zijn dan de energiebronnen kunnen er negatieve uitkomsten krijgen. Dit kan resulteren in het maken van meer fouten, een wispelturige omgang en een gebrek aan focus. Maar wanneer de energiebronnen de stressoren overwinnen komen er positieve uitkomsten. Wat als resultaat heeft dat de productiviteit omhoog gaat, er een prettigere sfeer heerst en de absenties naar beneden haalt.

Het model is verdeeld twee hoofdelementen, namelijk job demands en job resources, wat vertaald is als werkvereisten en werkmiddelen. Deze werkeisen is de functie van het werk en zijn bijbehorende kenmerken, zoals tijdsdruk, inspanning, complexiteit of interpersoonlijke conflicten (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2013). Deze eisen vergen fysieke, psychologische, sociale en organisatorische vaardigheden (Yin et al., 2018).

De werkmiddelen zijn hulpbronnen voor de medewerker, die ervoor zorgen dat doelen behaald worden en stress wordt verminderd (Janse, 2022). Het doel hiervan is om de werkvereisten te verminderen, door middel van sociale, psychologische en organisatorische aspecten die hierbij kunnen helpen (Yin et al., 2018). In een onderzoek van Hooftman (2007) worden dit regelmogelijkheden genoemd. Deze regelmogelijkheden zijn autonomie, functionele steun van collega's en participatie in besluitvorming. Daarnaast kunnen individuele factoren waaronder competenties, belastbaarheid en persoonlijke context ervoor zorgen dat de werkdruk verhoogd kan worden (Hooftman, 2019). Dit kan bijvoorbeeld door het hebben van goede relaties, onafhankelijkheid of mogelijkheden om door te groeien. Om de groei en ontwikkeling te stimuleren moet er sprake zijn van feedback, regelruimte en sociale steun (Schaufeli & Taris, 2013).

Er is door onderzoek van Bakker (2006) vastgesteld dat er twee onafhankelijke processen in het JD-R model terug te vinden zijn: het uitputtings- en het motivationeel proces (Llorens et al., 2006). Het uitputtingsproces wordt gezien als gezondheidsbedreigend. Volgens het JD-R model kan een burn-out ontstaan door een aanwezigheid van werkeisen, de stressoren, en de afwezigheid van werkmiddelen, de energiebronnen (Schaufeli & Taris, 2013). Het motivationeel proces stelt dat er juist werkmiddelen zijn, die voor intrinsieke en extrinsieke motivatie zorgen voor het bereiken van de gestelde doelen (Schaufeli & Taris, 2013).

De key van dit dynamische model is dat er een balans is (Janse, 2022). Door de kosten en baten van elkaar af te trekken kan het voorkomen dat er een positief of negatief balans optreedt. Als er sprake is van een negatief balans, kan het leiden bij docenten tot een burn-out of psychische klachten. Dit zorgt voor vermindering in productiviteit, een gebrek aan focus en uiteindelijk tot meer verzuim. Als de balans positief is, zijn de werknemers vaak betrokken, doelgericht en nemen het initiatief. Dit resulteert in minder verzuim, een prettigere werksfeer en hogere productiviteit (Janse, 2022).

Werkeisen leiden niet automatisch tot stress, het kan er ook voor zorgen dat werknemers een stok achter de deur hebben die ze motiveert. Maar als er sprake is van te hoge inspanning om aan de eisen te voldoen, is er een mogelijkheid dat er stress ontstaat (Schaufeli & Taris, 2013). Uit het JD-R model blijkt dat hoge werkeisen tot stress leidt (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2013). Factoren als tijdsdruk, de hoeveelheid werk, onduidelijke verantwoordelijkheden verhogen de werkdruk zo veel totdat het kan leiden tot werkstress (Bakker & Demerouti, 2007). Daarentegen kunnen energiebronnen een positief effect hebben en zorgen voor hogere motivatie en productiviteit (Schaufeli & Taris, 2013). Het unieke van het JD-R model is dat de kenmerken benoemd in het model zowel positief als negatief beschouwen kunnen worden. Factoren kunnen

voor de ene werknemer positief en motiverend werken, maar voor de andere docent juist als vermoeiend en negatief gezien worden (Janse, 2022).

### **Wat wordt er verstaan onder werkdruk in het onderwijs?**

In het onderwijs wordt werkdruk ervaren (Smulders & Houtman, 2004). In Nederland is een uitgangspunt van de Onderwijsraad (2013) dat de kwaliteit van het docentenberoep hoog genoeg blijft door eisen te stellen. Daarnaast is het belangrijk dat de professionalisering van deze beroepsbeoefenaars constant bevorderd wordt. Binnen het onderwijsberoep vinden er activiteiten plaats die roepen om een directe, snelle en onvoorspelbare actie van leraren. (Onderwijsraad, 2013; Braaksma & Bakker, 2023). Door de hoge werkeisen van het Nederlandse onderwijssysteem kan er werkdruk ontstaan. Onder werkdruk wordt verstaan: te veel werk dat binnen een te korte tijd gedaan moet worden. Dit kan komen doordat aan de eisen van het werk niet voldaan kan worden door een hoog werktempo of door piekbelasting, een drukke periode, zoals eindexamens. (Smulders & Houtman., 2004).

De oorzaken van werkdruk specifiek in het onderwijs kunnen verschillen. Een onderzoek van het TNO uit 2019 over werkdruk in het onderwijs brengt de taakeisen van docenten in beeld die waardoor werkdruk kan ontstaan (Hooftman, 2019). Factoren als tijdsdruk, de hoeveelheid werk, onduidelijke verantwoordelijkheden verhogen de werkdruk zo veel totdat het kan leiden tot werkstress (Bakker & Demerouti, 2007). Leraren geven zelf aan dat hun baan tijdrovend, moeilijk, ondergewaardeerd en emotioneel uitputtend kan zijn (Hooftman, 2019; Mitchell & Weber, 1999). De druk wordt volgens hen steeds groter omdat de klassen groter worden en het aantal lessen in netto wordt verhoogd (Houtman & Stege, 2015; Van Grinsven et al., 2012). Leraren maken overuren op het basis- en voortgezet onderwijs. Docenten geven aan dat zaken als administratie,

studentenbegeleiding, beoordelen van het gemaakt werk en vergaderingen de taken zijn veel tijd vergen (Göksoy & Akdağ, 2014).

Een voorbeeld wat de werkdruk tijdelijk heeft verhoogd op het voortgezet onderwijs is de coronacrisis. Waarbij deze crisis natuurlijk het gehele land getroffen heeft. Doordat ineens al het onderwijs online gegeven moest worden, is er veel gevraagd van docenten en leidinggevenden. Driekwart van de leraren en leidinggevende gaven aan dat er grote druk lag op het welbevinden en de werkdruk (Onderwijsinspectie, n.d.).

Een te hoge ervaren werkdruk kan een negatieve invloed hebben op het welzijn van de docenten (Houtman & Stege, 2015). Psychische klachten als stress, wat kan leiden tot een burn-out, zijn zaken die om de hoek komen kijken bij een te hoge werkdruk (Smulders & Houtman, 2004; Bakker & Demerouti, 2007). In het voortgezet onderwijs is het bekend dat de lange termijn effecten als burn-outklachten en verzuim hoog boven gemiddeld zijn (Hooftman et al., 2019). Het gemiddelde van burn-outklachten binnen het onderwijs ligt 6% hoger dan van het gemiddelde in Nederland (Hooftman, 2019).

Gelukkig zijn er ook buffers die ervoor zorgen dat werkdruk niet te hoog wordt. Volgens het TNO is het belangrijk dat er sprake is van sociale steun van leidinggevende en collega's. Daarnaast is de aanwezigheid van leer- en ontplooiingsmogelijkheden van groot belang. En als laatste buffer worden herstellmogelijkheden en materiele en immateriële waardering benoemd (Hooftman, 2019). Er worden ook andere oplossingen bedacht voor het verminderen van de werkdruk die docenten krijgen door administratief werk, zodat ze zich kunnen focussen op lesgeven en ontwikkelen. Eén daarvan is bijvoorbeeld het verzorgen van assistenten die de administratie op zich nemen in plaats van de leerkracht zelf (Shafie et al., 2017).

**Wat is de functie van teamleiders?**

Teamleiders zijn de brug tussen het bestuur en de docenten van een school (Ministerie van Algemene Zaken, 2022). Binnen de functie teamleider wordt de kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd, omdat deze persoon een verantwoordelijkheid heeft voor het personeel van de school (VO-raad, z.d). Door het voeren van functioneringsgesprekken met docenten en praktische zaken regelen bij ziekte heeft een teamleider veel verschillende taken als zijn verantwoordelijkheid (Nationale Beroepengids, 2021). Teamleiders zorgen voor een persoonlijkere aanpak, doordat ze een functie hebben binnen de school, in plaats van een bestuur dat ver boven en buiten de school zijn werk doet. Door overzicht te houden op de schoolleiders, docenten en leerlingen sta je als teamleider er veel dichterbij en neem je het zelf waar. Teamleiders en docenten hebben ieder hun eigen rol, waarbij taken en verantwoordelijkheden aan verbonden zijn. Een samenwerking tussen beide wordt verwacht om als een team te kunnen functioneren. De leidinggevende werkt samen met de leraren om zo elkaars expertise te bundelen en hierdoor de gemeenschappelijke doelen te behalen (Hulsbos et al., 2012). Door middel van steun door leidinggevendenden voelen collega's zich gezien en kan het stress reduceren in bepaalde situaties waar werkdruk optreedt. Negatieve effecten die op zouden kunnen spelen binnen het werk kunnen hierdoor worden verminderd (Hooftman, 2019; Karasek en Theorell, 1990). De leidinggevende, in dit geval teamleiders, kan dit onder andere doen door middel van 4 items, namelijk: oog te hebben voor zijn medewerkers, aandacht te hebben voor wat er gezegd wordt, hulp bieden bij het werk dat gedaan moet worden en ervoor zorgen dat mensen goed samenwerken (Karasek & Theorell, 1990). Teamleiders behoren individueel en persoonlijke interactie op te zoeken met docenten om hun te helpen en begeleiden bij de baan. Dit kan door de professionalisering bij leraren te stimuleren en ontwikkeling te benadrukken. Deze persoonlijke aanpak zorgt daarnaast bij teamleiders voor meer administratiewerk en dat is tijdrovend, waardoor dit soms na schooluren gedaan moet worden (Hulpia & Devos, 2010).

### **3. Methode**

#### **Onderzoeksdesign**

Er wordt in dit onderzoek gebruikgemaakt van semigestructureerde interviews die afgenomen worden bij teamleiders. Deze vorm van kwalitatief onderzoek is nodig om teamleiders en hun rol binnen het onderwijs in beeld te kunnen krijgen (Flick, 2019). De onderzoekspopulatie van dit onderzoek zijn teamleiders die werkzaam zijn binnen het voortgezet onderwijs, waarin deze leiding geven aan docenten, maar niet behoren tot de schoolleiding of het bestuur. De teamleiders die worden gevraagd, moeten werkzaam zijn in of rondom de buurt van Groningen. Een duidelijke definitie en afbakening zorgen ervoor dat er een meer homogene groep meegenomen wordt (Flick, 2019).

#### **Steekproef**

De participanten, de teamleiders werkende op een middelbare school, van dit onderzoek zijn gekozen door middel van purposive sample, waar een gemakssteekproef uit wordt getrokken (Flick, 2019). Het betrokken team binnen dit onderzoek, bestaande uit zes studenten die de richting Pedagogische Wetenschappen volgen, werft via de mail, telefonisch of persoonlijk ieder individueel twee à drie teamleiders die willen participeren aan het onderzoek. Als uitgangspunt worden er vijftien interviews afgenomen bij verschillende teamleiders van verschillende middelbare scholen. Bij het versturen van de mail wordt toegevoegd “Informatie over het onderzoek”, waarin duidelijk staat waar het onderzoek over gaat (bijlage I). Daarnaast moeten de teamleiders ook een “Geïnformeerde toestemming” ondertekenen, waarin ze toestemming geven dat de antwoorden alleen gebruikt mogen worden voor dit onderzoek (bijlage II).

#### **Instrument**

Het instrument dat gebruikt wordt tijdens dit onderzoek is te vinden in bijlage III. Dit is een interviewleidraad die is opgesteld door het onderzoeksteam met in totaal negentien vragen (Flick, 2019). Met deze vragen wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen van de verschillende

personen binnen het onderzoeksteam. Omdat deze onderzoeksvragen van elkaar verschillen, komen er ook verschillende onderwerpen aan bod in de interviewleidraad. Vragen over de verschillende rollen van een teamleider, organisatorische onderwerpen en hoe problemen worden aangepakt door een teamleider komen hierin te staan. Voor dit onderzoek staan de vragen over de werkdruk die wordt ervaren bij docenten en teamleiders op de voorgrond. Dit zijn de vragen zestien en zeventien (zie bijlage III). Bij vraag zestien wordt gevraagd of er wat verteld kan worden over de werkdruk binnen het docententeam. Als er minimaal antwoord wordt gegeven, is het van belang dat er wordt gevraagd welke factoren de ondervonden werkdruk dan verhogen of verlagen. De vraag die hierop volgt (vraag zeventien) gaat over de manier van begeleiding vanuit de teamleider als de werkdruk als te hoog wordt ervaren.

### **Procedure**

Na het opstellen van de interviewleidraad worden de semigestructureerde interviews afgenomen bij de geworven teamleiders en deze worden door een tweetal studenten geïnterviewd. Enkel het geluid van de interviews wordt opgenomen. De afgenomen interviews worden getranscribeerd door enkel de zes studenten en hiernaast ook alleen geanalyseerd door dezelfde studenten. Er wordt per individu een kwalitatieve inhoudsanalyse gedaan. Als hulpmiddel voor het coderen van de interviews wordt gebruikgemaakt van het programma Atlas.ti, om codes te geven aan citaten die een overzicht creëren van het gevraagde onderwerp (Schreier, 2012; Sluiter-Oerlemans et al., z.d.). Met behulp van open coderen wordt er een codeboom opgesteld uit de gegeven codes plus citaten die verduidelijking geven. Door telkens terug te gaan en kijken na elk interview naar de gegeven codes of ze nog kloppen wordt er gebruik gemaakt van de Constant Comparative Method (Boeije, 2002; Sluiter-Oerlemans et al., z.d.). Met behulp van de definitieve codeboom (zie bijlage IV) wordt de relevante data uit de interviews in de resultatensectie besproken en zo kan er uiteindelijk antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag.

**Ethische overwegingen**

Voor het begin van het onderzoek moet het voorstel goedgekeurd worden door de Ethische Commissie van de faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen (Rijksuniversiteit, 2022). Dit moet omdat er sprake is van kwalitatief onderzoek met personen en hiervoor is toestemming nodig. Eén van de belangrijkste voorwaarde van het onderzoek is dat er sprake is van vrijwillige deelname. De respondenten mogen op ieder moment besluiten niet meer deel te nemen aan het onderzoek. De opnames worden na het transcriberen verwijderd van het apparaat en alleen als het nodig is op beveiligde servers. De data wordt geanonimiseerd, zodat niet de herleiden is welke participant wat heeft gezegd (Flick, 2019; Rijksuniversiteit Groningen, 2022). En de gegevens van de deelgenomen teamleiders worden alleen opgeslagen op het beveiligde netwerken. Deze opnames en transcripten worden aan het eind van het onderzoek verwijderd, wat rond 1 augustus 2023 zal gebeuren (Rijksuniversiteit Groningen, 2022).



## 4. Resultaten

### 1. Beschrijving participanten

Er zijn in totaal acht teamleiders die bereid waren mee te doen aan het onderzoek en geïnterviewd zijn. De participanten zijn niet allen in of rondom Groningen werkzaam, want er is werkt één teamleider in Friesland. Van de gevraagde teamleiders zijn er in totaal vier man en vier vrouw. Vier participanten werken op dezelfde middelbare school, waarbij de andere vier participanten elk op een verschillende school werkzaam zijn. De teamleiders verschillen qua hoeveelheid ervaring binnen het werkveld, vooropleiding en de grootte van hun teams (Tabel 1). De grootte van de docententeams varieerde tussen de vijftien en zevenendertig mensen. Een aantal teamleiders zijn sinds dit jaar begonnen met hun nieuwe functie (I2; I7 en I8), waar de anderen al meerdere jaren ervaring hebben opgedaan (I1; I3; I4; I5 en I6). Hierbij werkt T4 al het langst, namelijk vijftien jaar (I4). De teamleiders worden in het onderzoek verder aangeduid met T1 tot T8, wat staat voor teamleider één tot en met teamleider acht.

**Tabel 1**

*Beschrijving respondenten*

Respondent	Geslacht	Ervaring als teamleider	Teamgrootte
T1	M	4 jaar	Onbekend
T2	V	< 1 jaar	20
T3	M	8 jaar	20
T4	M	15 jaar	30
T5	M	10 jaar	37
T6	V	4 jaar	35
T7	V	< 1 jaar	22
T8	V	< 1 jaar	16

## 2. Werkdruk van leraren

De werkdruk die wordt ervaren door leerkrachten verschilt per school. De factoren die deze druk veroorzaken of juist verminderen worden hieronder uitgebreid besproken. Over het algemeen is de werkdruk binnen het onderwijs relatief hoog, wat volgens T6 zich vooral uit bij beginnende collega's (I6). Sommige teamleiders geven aan dat er geen tot weinig werkdruk wordt gevoeld binnen het team (I1 en I2). Er zijn bepaalde drukkere periodes in het jaar die zorgen voor stress bij docenten, maar dit is niet consistent door het hele jaar (I5, I6 en I8). Volgens T3 heeft corona een aardig stokje gestoken voor het verhogen van de werkdruk, maar is dat ook weer afgenomen (I3). Taken die veel administratief werk bevatten kunnen de druk op het werk wel verhogen, vooral doordat er op dit moment ontwikkeling wordt vereist van de leerkrachten (I4). Ook ligt de werkdruk hoger doordat leerkrachten teveel lessen geven per week, dat docenten het overzicht niet altijd kunnen houden op hun verplichtingen (I5). "Er is niet heel veel geld om dat voor elkaar te krijgen" verteld T5 op de oplossing om docenten minder voor de klas te zetten (I5). En daarnaast door taken als mentor, die docenten bovenop hun functie krijgen, kan dat allemaal als "best heel zwaar" (I5) worden opgevat.

Bovendien geven de respondenten zelf ook aan dat de werkdruk van teamleiders als hoog kan worden beschouwd. T6 benadrukt dat er door teveel stress van de hoeveelheid werk er zelfs teamleiders gestopt zijn, omdat ze het simpelweg niet meer aankonden (I6). Het is hierbij van belang volgens dat je zelf je eigen grenzen goed leert aan te geven en ook meldt als het niet meer gaat (I6). "Plannen en structureren is toch wel hetgeen wat mij helpt" (I1). Het is van belang om plezier te hebben in je werk, om zo grotere veerkracht te hebben als het even tegenzit (I2 en I6).

### **3. Factoren die werkdruk verlagen**

De teamleiders hebben een aantal factoren genoemd die hulp bieden om de werkdruk laag te houden binnen hun docententeam. Deze factoren zijn onderverdeeld in drie verschillende onderdelen, namelijk motivatie, de indeling van de school en een goede samenwerking tussen collega's onderling en tussen teamleiders en docenten. Dit zijn de factoren die helpen bij het motiveringsproces.

#### **3.1 Samenwerking**

Allereerst is de factor die vaker is aangegeven dat er sprake is van goede samenwerking. Een goede verdeling en spreiding van taken onder de leerkrachten is van belang om zo elkaar te helpen als het teveel wordt. Teveel op je vork nemen kan zorgen dat de werkdruk weer verhoogd wordt. Er wordt benoemd door T1 dat het van belang is dat je "met elkaar een klus te klaren hebt" (I1). Een gevoel van gezien en gewaardeerd voelen behelpt het saamhorigheidsgevoel (I1 en I4). Door middel van overleg en "ontmoetingsmomenten" (I1) worden de taken goed verdeeld en ingericht binnen de verschillende teams. Er wordt in alle "eerlijkheid en openheid" (I4) advies gegeven aan elkaar, om samen de taken uit te voeren. Een teamleider (I6) gaf als voorbeeld dat er op dit moment een collega voor een gedeelte thuis zit, waarvan de taken worden overgenomen door andere collega's. Door de taken van de leraar tijdelijk weg te nemen, werd de last op de schouders van deze docent minder zwaar. Maar docenten worden wel "zelf verantwoordelijk [gesteld] voor de oplossing van zijn [of haar] eigen werkdruk" vertelt T8 (I8). En dat het af en toe handig is om een stapje terug te doen en te zeggen van "[Het] is niet mijn probleem nu". (I8). Het uitgangspunt is wel elkaar te steunen met elkanders taken als dat niet anders kan, maar dat is niet altijd nodig (I1 en I8). Docenten kunnen ook aangeven als samenwerken juist teveel moeite gaat kosten en er dan meer druk wordt gelegd (I1).

### 3.2 Indeling school

Daarnaast vertelde teamleiders dat hoe de indeling van de school een factor is die ook de werkdruk kan verlagen (I4). Het formeren van kleinere groepen zorgt ervoor dat je ‘‘de groep beter [kan] bedienen.’’ (I1). Door kleinere klassen heb je als mentor ook minder leerlingen waar je voor moet zorgen. Over het algemeen is de indeling van een klas zo dat er één mentor verantwoordelijk is voor één klas of groep. Op een van de scholen werd er gebruik gemaakt van persoonlijke mentoren. Deze mentoren, die daarnaast ook docenten zijn, zijn aangesteld voor één leerling. Door zo persoonlijke coaching en begeleiding te geven aan leerlingen waarbij de zorg groot is, neem je de druk weg van de mentor die voor een hele klas verantwoordelijk is (I3). Voor mentoren die hun taak als te zwaar bevinden, zijn er oplossingen als ‘‘co-mentor’’ (I5) of ‘‘duo mentor’’ (I1), die gezamenlijk als mentor optreden voor één klas. Vanuit de overheid is er geld vrijgemaakt voor het onderwijs voor ‘‘werkdrukverlichting’’ (I7). Scholen mogen zelf de keuze maken waaraan ze het extra geld aan willen besteden. Door deze financiële boost kunnen scholen benodigde maatregelen treffen om de werkdruk te verminderen.

### 3.3 Motivatie

De motivatie van de docenten zorgt er voor dat werkdruk laag kan blijven. Door enthousiaste leerkrachten te vinden voor bepaalde taken, worden andere docenten niet opgezadeld met taken waar ze niet op zitten te wachten . Daarnaast is het nodig in te zien dat je als leraar je eigen zingeving inziet (I2). Het werk als leraar is waardevol, want je probeert de leerlingen zo goed mogelijk te laten ontwikkelen. De mensen die werken behoren professioneel te zijn en te ‘‘weten wat er van de verwacht wordt, dat [hun] rol duidelijk er is’’ (I2). Het onderwijs is een plek om te leren en ‘‘fouten maken mag...we zijn hier om te oefenen’’ (I4). Leerlingen ontwikkelen zich binnen het onderwijs, maar docenten en teamleiders ook. Dat is het hele doel van het onderwijs, om samen met en van elkaar te leren (I4). Niet alles zal van een leien dakje gaan, maar het is van

belang om flexibel te zijn (I6) en te weten wat werkt wel en wat werkt niet (I4). Dit voelen teamleiders die langer ervaring hebben binnen het vakgebied vaker makkelijker aan (I8). Zij weten wat er te wachten staat en ervaren minder snel stress (I8).

#### **4. Factoren die werkdruk verhogen**

Aan de andere kant hebben teamleiders ook factoren benoemd die de werkdruk onder de docenten verhogen. De hoeveelheid taken in weinig tijd kan voor sommige docenten af en toe te veel worden. Er kwamen meerder factoren naar boven die zijn onderverdeeld in drie onderdelen. Dit zijn de factoren die zorgen voor het uitputtingsproces.

##### **4.1 Piekbelasting**

In het onderwijs zijn er periodes die als extra druk worden ervaren. Voor de hoogste klassen geldt dat er in april en mei eindexamens plaatsvinden. Voor docenten zorgt dit voor extreme druk dat als ‘piekbelasting’ (I5 en I8) of ‘piekmomenten’ (I6) wordt aangekaart. Als docent van een examenklas zijn er bepaalde harde deadlines waar aan voldaan moet worden (I3). Door veel administratief werk als nakijken van alle examens zorgt dit voor nog meer taken die een leerkracht op zich krijgt in een korte periode. T8 legt uit dat piekbelasting op momenten zoals bij open dagen en spreekavonden aanwezig is, maar dit kan ook een formatie zijn (I6). De druk die tijdens deze momenten plaatsvindt is hoger dan normaal. Nieuwe docenten zijn daarentegen minder ervaren in het werkveld en kunnen sneller stress ervaren (I8). Docenten die wat langer meedraaien in het onderwijs kunnen de piekbelasting beter aanvoelen en weten over het algemeen al hoe het gaat (I8).

##### **4.2 Taken en verantwoordelijkheden**

Als docent heb je een groot takenpakket opgezaaid gekregen. Naast dat docenten veel administratief werk hebben (I3 en I4), is het ook nodig om gesprekken met leerlingen en/of ouders te hebben één keer in de zoveel tijd. Het maken van herkansingen en inhaaltoetsen (I3) en het

inplannen hiervan behoort daar ook bij. Daarnaast is het zo dat het onderwijs aldoor ontwikkelt en docenten verplicht zijn mee te ontwikkelen en willen dit vaak ook graag zelf (I4). T5 vertelt dat hier weinig tijd (I5) en aandacht voor is en dat de ontwikkelingen te snel gaan dat “[het] bijna niet te doen [is]” (I4).

Mentoren hebben aangegeven dat het kan voorkomen dat er te veel “vervelende leerlingen” (I6) in een klas zijn, die ervoor zorgen dat er nog meer op het bordje van een docent komt te liggen. Een uitleg hiervoor wordt gegeven dat de werkdruk onder leerlingen ook enorm hoog is (I3). Door persoonlijke omstandigheden of omdat ze “gewoon te veel druk ervaren” (I3) kunnen sommige leerlingen niet bijbenen met de rest. Deze “complexe” (I3) leerlingen zorgen ervoor dat er meer werk is voor docenten door het missen van cijfers voor deadlines of door het moeten maken van speciale herkansingen (I3). Daarnaast vertelt T6 dat er voor deze leerlingen ook vergaderingen en gesprekken met ouders nodig zijn als het met hele klassen of leerlingen “minder goed gaat” (I6).

#### **4.3 Financiën**

Als tweede is er een tegenstelling binnen het onderwijs op financieel gebied. Bij de factoren die de werkdruk verlagen is aangekaart dat er geld is vrijgekomen vanuit de overheid om eigen maatregelen te nemen (I7). Andere teamleiders geven aan dat er nog steeds “niet heel veel geld [is]” om meer collega’s aan te nemen en docenten voor de klas te krijgen (I5 en I6). In buurlanden als Finland en Duitsland verdienen leerkrachten veel meer en krijgen ze meer tijd om zich te ontwikkelen binnen hun beroep. Nederland zou hier wat van kunnen leren (I5). Ook een crisis op één van de middelbare scholen heeft ervoor gezorgd dat er mensen van de school werden gehaald (I6). Taakuren werden gehalveerd en “dat helpt zeker niet mee voor de werkdruk en het gevoel van mensen” (I6).

#### **4.4 Personeelstekort**

Als laatst is het vinden van bevoegde leerkrachten best lastig om te vinden (I6). Door het personeelstekort door te weinig geld (I5 en I6), wordt er extra druk gelegd op de docenten die wel voor de klas staan. Van beginnende leerkrachten wordt al veel gevraagd, door de veeleisende doelgroep (I6). Het wordt lastig bevonden om genoeg docenten voor de klas te krijgen, waardoor lessen uit kunnen vallen. De stress die resulteert door deze lesuitval verhoogt de werkdruk nog meer (I7).

#### **5. Hulp geboden door teamleiders**

Teamleiders staan het dichtst bij docenten en kunnen hierom ook de docenten het best van hulp voorzien. Als de bovenstaande factoren niet hebben gewerkt met het verlagen van de werkdruk, zijn er de volgende middelen die teamleiders inzetten om hulp te bieden aan docenten die de werkdruk als te hoog ervaren.

##### **5.1 Goede communicatie blijven houden**

‘Goede communicatie is the key’, wordt vaak gezegd. De respondenten geven dit ook als punt aan, dat het belangrijk is om met elkaar te blijven praten, in tijden dat het goed gaat, maar vooral in tijden dat het wat lastiger gaat (I1 en I2). “Primair is mijn taak dat het goed gaat met de collega’s” (I4). Dit wordt gedaan door “individuele gesprekken” om docenten “verder te helpen en er voor ze [te] zijn” (I1). Er wordt gesproken over hoe het gaat, wat er allemaal speelt en als iets niet goed gaat, wordt daar over gesproken (I2). Een goede samenwerking tussen teamleiders en het desbetreffende docententeam is cruciaal, zoals al eerder is aangegeven. Door goede communicatie tussen beide partijen, kan de werkdruk laag blijven.

##### **5.2 Externe begeleiding**

Aangegeven in de interviews door twee teamleiders (I3 en I6) is het dat zij advies vragen van aanwezige bedrijfsartsen die met de docenten in gesprek gaan. De bedrijfsartsen koppelen dit terug aan de teamleiders en vertellen hun wat voor die specifieke leerkracht de oplossing zou

kunnen zijn. Een andere teamleider (I1) vertelde dat er af en toe gebruik wordt gemaakt van een bepaald extern traject om leerkrachten leren om te gaan met verschillende zaken. Na het raadplegen werd verteld dat er een opbouwschema gemaakt kan worden, waarin docenten met teveel op hun vork worden ontlast en stap voor stap weer honderd procent aan het werk kunnen (I3). De taak van de teamleider is om dit schema te maken en ervoor te zorgen dat het ook nageleefd wordt. Ervoor zorgen dat het aantal lessen in aantal worden verlaagd, zal volgens één teamleider een goede oplossing zijn voor het verminderen van de druk (I6). Door het personeelstekort in het onderwijs is het lastig om dit te verdelen, zodat docenten niet teveel uren krijgen. Een oplossing hiervoor is dat leerkrachten drie groepen tegelijkertijd les kunnen geven. Als een soort hoorcollege, zodat elke klas tegelijkertijd dezelfde uitleg krijgt. Het doel hiervan is dat er dan maar één leerkracht nodig is voor één uur. In plaats van voor elke groep één leerkracht die dan allen één uur lesgeven (I5).

### **5.3 Werkgeluk**

Het is van belang om plezier te hebben in je werk, om zo grotere veerkracht te hebben als het even tegenzit (I2). Er kan gepraat worden over “werkgeluk” (I5), dus hoe belangrijk vind je je baan en hoe en op welke manier word ik gewaardeerd (I5). Ervoor zorgen dat de taken worden verdeeld aan collega’s die enthousiast zijn (I6), zoals bijvoorbeeld bij het organiseren van schoolfeesten, wordt er voor gezorgd dat mensen niet “opgebrand” (I6) raken. Als mensen beter in hun vel zitten, kan de intensieve baan als leerkracht als minder zwaar worden opgevat (I6).



## 5. Conclusie & Discussie

### Bespreking van de resultaten en antwoord op de onderzoeksvraag

Het geven van een definitief antwoord op de onderzoeksvraag: *‘Hoe begeleiden teamleiders leerkrachten die werkdruk ervaren binnen het voortgezet onderwijs?’*, is lastig in te kaderen. Een aantal teamleiders hebben aangegeven dat er over het algemeen weinig tot geen werkdruk wordt ervaren binnen hun studententeam, waar anderen aangeven dat ze begeleiding bieden door het in te roepen van externe hulp. Niet alleen is uit de literatuur gebleken dat het belangrijk is om aandacht en oog te hebben voor de werknemers, ze hulp te bieden en ervoor zorgen dat er goede samenwerking binnen het team is. Uit de interviews bleek ook dat de overkoepelende thema's zijn: goede communicatie, aangeboden hulp waar nodig en plezier en motivatie op de werkvloer.

De werkdruk die wordt ervaren bestaat door factoren als administratief werk, drukke periodes zoals examens, ingewikkelde leerlingen. Aan de hand van het Job Demands-Resources model zijn dit de factoren die voor stress zorgen en het uitputtingsproces in gang zetten. De andere kant, het motiveringsproces, kan ervoor zorgen dat de werkdruk afgenomen kan worden. Een antwoord voor het verlagen hiervan is om de lasten van iemand die de werkdruk als te hoog acht, te verlichten door de taken te verdelen onder andere collega's. Dit kan worden gedaan door te zorgen voor een flexibele houding, door te plannen en structureren en op tijd aan te geven als het niet meer lukt. En het idee niet vergeten dat iedereen in een ontwikkelproces zit en dat fouten maken daarin mag. Door samen te werken als dat mogelijk is, wordt de druk als het ware verdeeld. Hiervoor is een goede samenwerking tussen teamleiders en hun docententeam nodig, waarbij communicatie erg belangrijk is. Teamleiders hebben daarnaast aangegeven dat als er sprake is van externe hulp om zo de docenten te begeleiden, gebeurt door advies te vragen aan bedrijfsartsen. Door dit advies van de arts mee te nemen in de verdere ontwikkeling van de docent wordt ervoor

gezorgd dat een leraar niet teveel op zijn of haar vork neemt. Door taken weg te nemen en opbouwschema's op te stellen krijgt de leraar meer rust.

Kortom blijkt er geen handboek te zijn die elke teamleider hanteert met de oplossing voor het verminderen van de werkdruk. Aangezien werd aangegeven dat de werkdruk per school en docententeam en zelfs per individu anders wordt opgevat. Er wordt per individu gekeken wat er voor die persoon op dat moment het best kan werken. Het zijn veelal persoonlijke keuzes waarbij de teamleider de beste oplossing zoekt voor het gehele team. Teamleiders kunnen namelijk op veel verschillende manieren hulp bieden aan hun docententeam. Er moet goed worden gekeken wat voor het individu werkt en welke factoren er kunnen worden gebruikt om de werkdruk te verlagen of weg te nemen. Het is van belang dat het motiveringsproces en het uitputtingsproces in balans zijn dus de werkeisen en werkmiddelen gelijk zijn. Er moeten evenveel factoren zijn die het werk blijven uitdagen dan factoren die ervoor zorgen dat docenten niet teveel uitputten. De prioriteit van de teamleiders is het begeleiden van een goed werkend docententeam die zorgt dat iedereen, leerlingen, teamleiders en docenten, zich zo goed mogelijk kunnen ontwikkelen.

### **Methodologische beperkingen van het onderzoek**

Er zijn desalniettemin een aantal beperkingen van het onderzoek. Het werven van participanten verliep moeizaam bij de meeste studenten binnen het onderzoeksteam. Doordat er vaak geen reactie kwam vanuit de gevraagde teamleiders werd het lastig om de verwachte vijftien interviews af te kunnen nemen. Uiteindelijk zijn het er maar acht geworden. Daarnaast waren er wel een aantal teamleiders die bereid waren mee te werken aan het onderzoek, maar door een ongelukkige planning van de meivakantie dwars door het onderzoek heen, was het lastig om een geschikt moment te vinden voor het houden van een interview. Er stond namelijk nog een negende interview gepland met een teamleider die mee wilde werken, maar dit zou pas een week voor de

deadline van dit onderzoek zijn, waardoor er te weinig tijd over bleef om het gehele interview te transcriberen, coderen en analyseren. Hierdoor hebben we als groep besloten dit interview te laten voor wat het is.

Daarnaast is de verdeling van de interviews helaas niet gelijk gebleven. Het doel waar naar werd gestreefd was dat ieder tweetal ten minste twee tot drie teamleiders ging interviewen. Dit is, zoals hierboven als genoemd is, niet gegaan als verwacht. Twee van de zes studenten hebben vijf interviews afgenomen, waar de andere drie zijn afgenomen door de overige vier studenten. Doordat iedere student een eigen onderwerp heeft voor zijn onderzoek, is het onbewust ook zo dat de eigen vragen dieper werden behandeld dan de andere vragen binnen het interviewleidraad. Dit zorgt voor een kleine scheve verdeling waarbij meer antwoord is gegeven op de vragen van deze twee studenten dan op de vragen van de andere vier studenten. Het is daarom wel van belang geweest dat we gezamenlijk een interviewleidraad hebben opgesteld, zodat elke student zijn vragen kon uitleggen en vooral het doel waarom de vraag zo gesteld is. De leidraad heeft er dus voor gezorgd dat wel ieder onderwerp genoeg aangekaart is, ook al is het ene onderwerp iets meer belicht dan het andere.

### **Suggesties voor vervolgonderzoek**

Doordat we ongeveer de helft minder participanten hebben kunnen vinden is het onderzoek moeilijker te generaliseren. Dit komt ook doordat 4 van onze participanten werkende zijn op dezelfde middelbare school. Het is een kwalitatief onderzoek, waarvan de aanleiding was dat er nog weinig bekend was over teamleiders en wat hun rol is bij bepaalde onderwerpen. Hierdoor is het lastig om definitieve en directe conclusies te geven op de onderzoeksvraag. Dit komt omdat er waarschijnlijk andere antwoorden gegeven zouden worden als we acht andere teamleiders geïnterviewd zouden hebben. Dat wil zeggen dat dit onderzoek een instap is voor

vervolgonderzoek, wat nodig is om het meer te kunnen generaliseren. Het vervolgonderzoek zou zich moeten focussen op de verschillende onderwerpen en niet alles bij elkaar betrekken. Het onderwerp van dit onderzoek verschilde namelijk relatief veel met de onderwerpen van de andere studenten. Voor vervolgonderzoek is van belang te kijken naar het Job Demands-Resources model van Bakker & Demerouti (2007) en op basis daarvan vragenlijsten op te stellen die aansluiten op die theorie. In de interviewleidraad van nu stonden er maar drie vragen over het onderwerp werkdruk en dit moet bij vervolgonderzoek juist als enige onderwerp aangekaart worden. Met meer respondenten en meer vragen over de ervaren werkdruk in het onderwijs kunnen ervoor zorgen dat er richtlijnen of een theorie kan worden opgesteld. Deze kwalitatieve studie kan bruikbaar zijn voor beginnende teamleiders die veel werkdruk in hun docententeam ervaren en hier een oplossing voor zoeken hoe ze deze leraren kunnen begeleiden.

## 6. Referenties

Bakker A. B., Demerouti E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. [https://doi-org.proxy-](https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1108/02683940710733115)

[ub.rug.nl/10.1108/02683940710733115](https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1108/02683940710733115)

Boeije, H. R. (2002). A Purposeful Approach to the Constant Comparative Method in the Analysis of Qualitative Interviews. *Quality and Quantity*, 36, 391-409

Braaksma, M., & Bakker, M. (2023). Een ander perspectief op professionele ruimte: de

Onderwijsraad over professionele ruimte in het onderwijs. *Pedagogische Studiën*, 93(5/6).

De Algemene Onderwijsbond (n.d.). *Leraar werkt structureel over*.

<https://www.aob.nl/nieuws/leraar-werkt-structureel-over/>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

De Moor, A. (2009). Concurrentie en kwaliteit in het primair en voortgezet onderwijs.

Voortijdige schoolverlaters: Aanleiding en kansen op de arbeidsmarkt 6, 65.

De Pagter, M. (2015). *Werkdruk en werkdrukklachten in het onderwijs* [Masterscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam].

Flick, U. (2019). *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications.

Functies in het onderwijs, Het Onderwijsloket. (z.d.).

[https://www.onderwijsloket.com/kennisbank/functies-in-het-  
onderwijs/#:~:text=Binnen%20een%20school%20werken%20niet,en%20veilig%20leerli  
maat%20op%20school.](https://www.onderwijsloket.com/kennisbank/functies-in-het-<br/>onderwijs/#:~:text=Binnen%20een%20school%20werken%20niet,en%20veilig%20leerli<br/>maat%20op%20school.)

Göksoy, S., & Akdağ, Ş. K. (2014). Primary and Secondary School Teachers' Perceptions of Workload. *Creative Education*, 2014.

Hooftman, W., Hummel, L., Schelvis, R., (2019). *Werkdruk in het onderwijs*. TNO Publications. <https://publications.tno.nl/publication/34634072/eDSx5W/TNO-2019-R10679.pdf>

Houtman, R. & Stege, J. (2015). *Werkdrukonderzoek in het vo 20*, (April), 58.

Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 565–575. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.08.006>

Hulsbos, F., Anderson, I., Kessels, J., & Wassink, H. (2012). *Professionele ruimte en gespreid leiderschap*. (LOOK Rapport; No. 37). Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek LOOK Open Universiteit.

Janse, B. (2022, 21 januari). *Wat is het Job Demands-Resources model? Definitie & uitleg - Toolshero*. Toolshero. <https://www.toolshero.nl/human-resources/job-demands-resources-model-jd-r-model/>

*Job Demand-Resources model (JD-R model)*. (2019, 18 oktober). [Illustratie]. Expand.

Geraadpleegd op 29 mei 2023, van <https://www.expand.nl/hr-blog/job-demand-resources-model-jd-r-model/>

Johnstone, M. (1993). *Teachers' Workload and Associated Stress*. Scottish Council for Research

- in Education, 15 St. John Street, Edinburgh, Scotland EH8 8JR, United Kingdom.
- Karasek, R.A. & Theorell T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic books, New York.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of stress management*, 13(3), 378.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2021, 12 oktober). *Zorgen over werkdruk onder onderwijsprofessionals in het voortgezet onderwijs tijdens coronacrisis*.  
Onderzoeken Naar De Effecten Van De Coronacrisis Op Het Onderwijs | Inspectie Van Het Onderwijs.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022, 11 november). Personeelssterkte voortgezet onderwijs. *Voortgezet Onderwijs / OCW in cijfers*.  
<https://www.ocwincijfers.nl/sectoren/voortgezet-onderwijs/personeel/personeel-voortgezet-onderwijs>
- Ministerie van Algemene Zaken. (2022, 23 mei). *Hoe word ik schoolleider in het voortgezet onderwijs?* Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/vraag-en-antwoord/hoe-word-ik-schoolleider-in-het-voortgezet-onderwijs>
- Mitchell, C. and Weber, S. (1999) *Reinventing Ourselves as Teachers. Beyond Nostalgia*.  
London: Falmer
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of applied psychology*, 96(1), 71.

- Nationale Beroepengids. (2021, 31 augustus). Teamleider (Voortgezet onderwijs): Salaris, Vacatures, Taken & Vaardigheden. <https://www.nationaleberoepengids.nl/teamleider-voortgezet-onderwijs#about>
- Rijksuniversiteit Groningen. (2022, april). *Ethische Regels voor het uitvoeren van onderzoek met personen aan de Faculteit Rechtsgeleerdheid*. rug.nl. Geraadpleegd op 27 februari 2023, van <https://www.rug.nl/rechten/onderzoek/wetenschappelijke-integriteit/cetor/ethische-regels-onderzoek-met-personen-april-2022.pdf>
- Theebe, M. (2017). *JOB CRAFTING EN WERKDRUK IN HET VOORTGEZET ONDERWIJS* [Master's thesis, Universiteit Utrecht].
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2).  
<https://doi.org/10.5117/2013.026.002.182>
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: SAGE Publications.  
Hoofdstukken 2, 4 en 5.
- Shafie, S., Kadir, S. A., & Asimiran, S. (2017). Workload of technical secondary school teachers: management and administration's perceptions. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 2(4), 21-35.
- Sluiter-Oerlemans, A., Bartelink, B., & Schreuder, P. (z.d.). *Workshop Interview- /inhoudsanalyse: hoorcollege 7 februari 2023* [Presentatieslides]. Brightspace.  
<https://brightspace.rug.nl/content/enforced/138207-PABA3014.2022-2023.1/PABA3014.2022->



[2023.2,%20Lecture%201.pdf?\\_&d2lSessionVal=6iL1KBaitiVLLRMZZ0buYQcpA&ou=138207](#)

Sluiter-Oerlemans, A., Bartelink, B., & Schreuder, P. (z.d.). *Workshop Interview-*

*/inhoudsanalyse: werkcollege 1, 9 februari 2023* [Presentatieslides]. Brightspace.

<https://brightspace.rug.nl//content/enforced/138207-PABA3014.2022->

[2023.1/PABA3014.2022-](#)

[2023.2,%20werkcollege%201.pdf?\\_&d2lSessionVal=6iL1KBaitiVLLRMZZ0buYQcpA&ou=138207](#)

Smulders, P. G., & Houtman, I. L. (2004). Oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema.

*Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 20(1), 90-106.

Van Grinsven, V., Elphick, E., & Van der Woud, L. (2012). *Werkdruk in het onderwijs*.

VO-raad. (z.d.). VO-raad.

<https://www.vo-raad.nl/onderwerpen/schoolleider-van-teamleider-tot-rector/welkom>

Yin, H., Huang, S., & Lv, L. (2018). A multilevel analysis of job characteristics, emotion

regulation, and teacher well-being: a job demands-resources model. *Frontiers in*

*Psychology*, 9, 2395. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.02395/full>

Zerrouk, Y. (2022, April 22). Extra geld goed tegen lerarentekort, “maar aandacht voor werkdruk

moet blijven.” *NOS*. <https://nos.nl/artikel/2426126-extra-geld-goed-tegen-lerarentekort->

[maar-aandacht-voor-werkdruk-moet-blijven](#)

## 7. Bijlagen



**rijksuniversiteit  
groningen**

faculteit gedrags- en  
maatschappijwetenschappen

### **Bijlage I – Informatie over het onderzoek**

VERSIE VOOR DEELNEMERS

#### **“DE ROL VAN TEAMLEIDERS IN HET VO”**

Bachelorscriptie PABA-A412

- **Waarom krijg ik deze informatie?**

U bent benaderd door een van de onderzoekers van dit onderzoeksproject over teamleiders in het voortgezet onderwijs. U bent gevraagd deel te nemen aan het project, omdat u teamleider bent in het voortgezet onderwijs. De data voor dit onderzoeksproject wordt verzameld door middel van het afnemen van interviews. De betrokken onderzoekers zijn studenten aan de Rijksuniversiteit Groningen, namelijk C. Barkema, L.M. Douma, W.C. de Jonge, L. Kruijk, L.L. Onnink en M. Westerbroek. Universitair docent N. Renting begeleidt deze studenten gedurende het onderzoeksproject, dat loopt van februari t/m juni.

- **Moet ik meedoen aan dit onderzoek?**

Meedoen aan het onderzoek is vrijwillig. Wel is uw toestemming nodig. Lees deze informatie daarom goed door. Stel alle vragen die u misschien heeft, bijvoorbeeld omdat u iets niet begrijpt. Pas daarna besluit u of u wilt meedoen. Als u besluit om niet mee te doen, hoeft u niet uit te leggen waarom, en zal dit geen negatieve gevolgen voor u hebben. Dit recht geldt op elk moment, dus ook nadat u toestemming heeft gegeven voor deelname aan het onderzoek.

- **Waarom dit onderzoek?**

Het algemene doel van dit onderzoek is een beter beeld krijgen van de rol die teamleiders spelen in het voortgezet onderwijs. Er is al veel onderzoek gedaan naar schoolbestuurders en docenten, maar niet de teamleiders die daar tussen staan.

- **Wat vragen we van u tijdens het onderzoek?**

Allereerst vragen we u om het bijgevoegde toestemmingsformulier in te vullen. U geeft daarmee akkoord voor het gebruiken van uw interviewantwoorden voor dit onderzoek. Daarna zal een van de onderzoekers een datum met u afspreken om het interview af te nemen. Het eenmalige interview zal ongeveer een uur in beslag nemen. Twee van de onderzoekers die betrokken zijn bij dit project

zullen het interview afnemen op de school waar u werkzaam bent. Het gesprek zal worden opgenomen, zodat de tekst later geanalyseerd kan worden.

- **Welke gevolgen kan deelname hebben?**

Zoals eerder beschreven is het algemene doel van dit onderzoek om een beter beeld te krijgen van de rol van teamleiders in het voortgezet onderwijs. De uitkomsten van dit onderzoek zeggen iets over uw eigen functie en geven mogelijk ook voor u inzicht in wat voor rollen en taken teamleiders over het algemeen vervullen.

- **Hoe gaan we met uw gegevens om?**

De verzamelde informatie tijdens het interview zal worden verwerkt en geanalyseerd door de bovengenoemde studenten en zal worden gebruikt voor het schrijven van hun afstudeerscriptie. De gegevens die worden verzameld zijn de informatie die u tijdens het interview geeft, de locatie waar u werkt en uw functie. Deze gegevens zullen worden verwerkt en geanalyseerd binnen de beveiligde online omgeving van Rijksuniversiteit Groningen door de bovengenoemde studenten. Daarnaast zullen deze gegevens ook inzichtelijk zijn voor begeleider N. Renting. In de afstudeerscripties die door de studenten worden geschreven zullen alle gegevens gepseudonimiseerd worden gebruikt. Namen van scholen en teamleiders en de data van de interviews zullen niet expliciet worden genoemd. Volgens het databeleid van Rijksuniversiteit Groningen moet de bewerkte data 10 jaar worden bewaard op de beveiligde servers. De onverwerkte data (met persoonsgegevens en zonder pseudonimisering) moet volgens de AVG wetgeving zo snel mogelijk worden verwijderd. Dit zal gebeuren voor het einde van het project in juli 2023.

- **Wat moet u nog meer weten?**

U kunt altijd vragen stellen over het onderzoek: nu, tijdens het onderzoek, en na afloop. Dit kan door een van de betrokken onderzoekers te e-mailen (**EIGEN MAILADRES**) of te bellen/appen (**EIGEN NUMMER**), of door een aanwezige onderzoeker aan te spreken.

Heeft u vragen/zorgen over uw rechten als onderzoeksdeelnemer of de uitvoering van het onderzoek? U kunt hierover ook contact opnemen met de Ethische Commissie Gedrags- en Maatschappijwetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen: [ec-bss@rug.nl](mailto:ec-bss@rug.nl).

Heeft u vragen of zorgen over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan? U kunt hierover ook contact opnemen met de Functionaris Gegevensbescherming van de Rijksuniversiteit Groningen: [privacy@rug.nl](mailto:privacy@rug.nl).

*Als onderzoeksdeelnemer heeft u recht op een kopie van deze onderzoeksinformatie.*



## Bijlage II – Geïnformeerde toestemming

### “DE ROL VAN TEAMLEIDERS IN HET VO”

Bachelorscriptie PABA-A412

Ik heb de informatie over het onderzoek gelezen. Ik heb genoeg gelegenheid gehad om er vragen over te stellen.

- Ik begrijp waar het onderzoek over gaat, wat er van me gevraagd wordt, welke gevolgen deelname kan hebben, hoe er met mijn gegevens wordt omgegaan, en wat mijn rechten als deelnemer zijn.
- Ik begrijp dat deelname aan het onderzoek vrijwillig is. Ik kies er zelf voor om mee te doen. Ik kan op elk moment stoppen met meedoen. Als ik stop, hoef ik niet uit te leggen waarom. Stoppen zal geen negatieve gevolgen voor mij hebben.
- Ik geef hieronder aan waar ik toestemming voor geef.

#### Toestemming voor deelname aan het onderzoek:

Ja, ik geef toestemming voor deelname; deze toestemming loopt tot 07-07-2023

Nee, ik geef geen toestemming voor deelname

#### Toestemming voor het maken van audio-opnames tijdens het onderzoek:

Ja, ik geef toestemming voor het maken van audio-opnames van mij als deelnemer.

Nee, ik geef geen toestemming voor het maken van audio-opnames van mij.

#### Toestemming voor de verwerking van mijn persoonsgegevens:

Ja, ik geef toestemming voor de verwerking van mijn persoonsgegevens zoals vermeld in de onderzoeksinformatie. Ik weet dat ik tot 28-05-2023 kan vragen om mijn gegevens te laten verwijderen. Ook als ik besluit om te stoppen met deelname, kan ik hierom vragen.

Nee, ik geef geen toestemming voor de verwerking van mijn persoonsgegevens.

Volledige naam deelnemer:	Handtekening deelnemer:	Datum:

Volledige naam aanwezige onderzoeker:	Handtekening onderzoeker:	Datum:

De aanwezige onderzoeker verklaart dat de deelnemer uitvoerig over het onderzoek is geïnformeerd.

*U heeft recht op een kopie van dit toestemmingsformulier.*

## **Bijlage III – Interviewleidraad Bachelorscriptie Teamleiders**

### Introductie

1. Voorstellen, uitleg over het doel van het onderzoek, vragen over het invullen van de geïnformeerde toestemming, toestemmingsformulier laten ondertekenen, uitleg procedure.
2. Is het doel van het onderzoek duidelijk of zijn er nog andere vragen voordat we gaan beginnen?

### **Oké, dan ga ik nu de opname starten.**

### Persoonskenmerken

1. Wilt u uzelf misschien even kort voorstellen?
  - Wanneer nodig: Waar bent u werkzaam? Hoe lang werkt u hier al? Hoe lang werkt u in deze branche? Wat heeft u hiervoor allemaal gedaan (opleiding/werk)?

### Taken/verantwoordelijkheden

We gaan in dit gedeelte kijken naar uw taken en verantwoordelijkheden als teamleider, we willen hierbij kijken wat u allemaal bezig houdt en hoe dit takenpakket tot stand is gekomen.

1. Kunt u wat vertellen over uw taken en verantwoordelijkheden als teamleider?
  - Wanneer nodig: Kunt u wat meer vertellen over hoe u deze taken en verantwoordelijkheden hebt gekregen? Welke verwachtingen er van u waren van leidinggevendenden, docenten en andere betrokkenen?
1. Hoe prioriteert u deze taken en verantwoordelijkheden?

### Competenties

Naast taken en verantwoordelijkheden passen er volgens de literatuur ook bepaalde competenties bij teamleiders. Daarmee bedoelen we kennis, vaardigheden, houdingen en persoonlijke eigenschappen. Voorbeelden hiervan zijn: het toegankelijk zijn voor medewerkers, de visie van de organisatie in woorden en daden uitdragen, en teamleden inspireren en ondersteunen bij hun werk. Dit is slechts een klein deel.

1. Welke houding en persoonlijke kenmerken horen volgens u bij goed teamleiderschap?
  - Wanneer nodig: Vindt u uzelf een goede teamleider? Waarom?

U vertelde net al wat u hiervoor voor opleiding heeft gedaan (in introductie).

1. In hoeverre heeft deze opleiding u goed voorbereid op uw huidige functie als teamleider?
1. Heeft u nog aanvullende professionaliseringsactiviteiten ondernomen om uw functie als teamleider beter te kunnen uitvoeren?(Voorbeeld?)
  - Wanneer nodig: Welk van deze activiteiten zou u adviseren aan andere teamleiders?
1. Heeft u een voorbeeld van een belangrijke les die u in de praktijk heeft geleerd die heeft bijgedragen aan uw functie als teamleider?
1. Ziet u ook effecten van uw eigen ontwikkeling terug in de praktijk? Voorbeeld?
1. Heeft u het gevoel dat u een belangrijke bijdrage kunt leveren aan leerlingprestaties?
  - Op welke manier?

### Schoolbeleid

Veel scholen hebben een strategisch schoolbeleid waarin staat hoe de visie van de school tot uiting komt en waarin plannen staan om de kwaliteit van het onderwijs zo goed mogelijk te waarborgen. De volgende vragen gaan over het strategisch schoolbeleid.

1. Hoe **komt** het strategisch schoolbeleid **tot stand** binnen de school en bent u hierbij betrokken?
  - Wanneer nodig: Op wat voor manier heeft het al dan niet betrokken worden bij besluitvorming invloed op hoe u functioneert als teamleider?
  - Hoe zou de schoolleiding u (nog) beter kunnen betrekken bij besluitvorming?
  - Is er ruimte voor initiatieven vanuit teamleiders? En is dit nodig?
1. Welke verantwoordelijkheden heeft u bij de **uitvoering** van het schoolbeleid?
1. Staat u weleens in tweestrijd wat betreft loyaliteit tussen docenten en bestuur? Hoe ervaart u dat?

### Leiderschap

We hebben het zojuist gehad over uw taken, eigenschappen, en het schoolbeleid. Nu richten we ons specifiek op leiderschapsvaardigheden.

1. Kunt u wat vertellen over uw visie op leiderschap en hoe dit uw dagelijks werk als teamleider beïnvloedt?
  - Wanneer nodig: Doorgaan op het leiderschap en hoe de competenties van de teamleider hier effect op hebben.

### Werkdruk

Nu volgen er vragen over de werkdruk binnen het onderwijs. Werkdruk die misschien bij u zelf of bij de docenten op uw school een rol speelt. Ook richten we ons op hoe deze werkdruk wordt begeleid door teamleiders.

1. Kunt u iets vertellen over de werkdruk binnen uw docententeam?
  - Wanneer nodig: Welke factoren geven zij aan die deze werkdruk verhogen of juist verlagen?
1. Op welke manier geeft u begeleiding aan docenten die de werkdruk als te hoog ervaren?

### Afsluiting

1. Is er nog iets wat u wilt toevoegen wat we nog niet hebben behandeld?
1. Zijn er nog vragen vanuit uw kant? Was alles duidelijk?
  - Bedanken voor het interview
  - Als u later toch nog vragen heeft kunt u die altijd mailen
  - U kunt zich nog tot 28-05-2023 terugtrekken uit het onderzoek, daarna hebben we al het interviewmateriaal verwerkt en gepseudonimiseerd voor de analyses.
  - Scripties opsturen in juli
  - We denken nog na over een eventuele online presentatie voor alle participanten, tzt meer info via de mail

**Bijlage IV – Definitieve Codeboom Werkdruk**

<b>Verhogen</b>	<b>28</b>	<b>Voorbeelden</b>	<b>Verlagen</b>	<b>19</b>	<b>Voorbeelden</b>
Competenties			Competenties		
- Taken	4		- Taken	8	
• Teamleider	3	Administratie, pedagogisch didactisch Gesprekken met ouders	• Teamleider	1	Flexibel zijn
• Docent	7	Administratie, vergaderingen, examenklassen Inhaalmomenten/herkansingen	• Docent	1	Eigen verantwoordelijkheid
- Professionalisering	1	Boven de leerstof willen staan	- Professionalisering	4	Weten wat er verwacht wordt, rol is duidelijk
- Motivatie	1	Weinig tijd voor ontwikkeling	- Motivatie	1	Zingeving, waardevol
			- Ervaring	1	Minder snel stress ervaren
Indeling school			Indeling school		
- Mentor	2	Te ‘ingewikkelde’ leerlingen Samenwerken geeft druk	- Klassengrootte	1	Kleinere groepen: groep beter bedienen
- Passend onderwijs	1	Leerlingen met rugzak nu op regulier onderwijs Niet altijd passende zorg	- Mentor	3	Minder voor de klas staan Persoonlijke mentoren Duo mentoren
- Personeelstekort	3	Tekort bevoegde mensen			
- Klassengrootte	1	Grote groep voor kleine lokalen			
Algemene factoren			Algemene factoren		
- Stress	3	Lesuitval, teveel werk	- Financiën	1	Geld vanuit de overheid voor verlichting werkdruk
- Financiën	3	Geldtekort, crisis	- Werkgeluk	4	Plezier verhogen in het werk Waardering Hoe belangrijk vind ik mijn baan?
- Opvoeding kinderen	2	Opvoeding overgelaten aan school			
- Piekbelasting	4	Drukke periodes, eindexamens, open dagen			
- Werkdruk leerlingen	4	Examens, persoonlijke omstandigheden			
			Samenwerken		Overleg Ontmoetingsmomenten
			- Saamhorigheid	2	Waardering Eerlijkheid en openheid
			- Verdeling lasten	2	Goede verdeling/spreiden van taken

<b>Verminderen werkdruk</b>	10	
- Behandeling	4	Opbouwschema Bedrijfsarts raadplegen Extern project
- Proces werkdruk verminderen	10	Plannen en structureren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigen verantwoordelijkheid</li> <li>• Samenwerken</li> </ul>	2 2	Eigen taken doen, zelf oplossen Niet mijn probleem nu Fouten maken mag Ontwikkelp proces Flexibel zijn
- Verdeling lasten	4	Belangstelling hebbende aanwijzen Werk overdragen Enthousiasmeren Nieuwe oplossingen zoeken Meerdere groepen tegelijk om tijd beter in te richten