

Het werkverdelingsplan in het primair onderwijs

Hoe komt het tot stand, wat staat erin, werkt het en wat vindt de sector ervan – een onderzoek naar de stand van zaken

Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



Het werkverdelingsplan in het primair onderwijs

Hoe komt het tot stand, wat staat erin, werkt het en
wat vindt de sector ervan – een onderzoek naar de
stand van zaken

Nynke van Miltenburg
Daniël van Hassel
Raychell Enny

Januari 2025

© Arbeidsmarktplatform PO

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, cd, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoudsopgave

Samenvatting, conclusie en aanbevelingen	3
Samenvatting	3
Conclusie: in hoeverre bereikt het werkverdelingsplan de beoogde doelen?	6
Denkrichtingen	6
1. Inleiding	9
Aanleiding en doel	9
Onderzoeksvragen	10
Methoden	10
Leeswijzer	11
2. Achtergrond	12
Werkverdelingsplan vervangt genormeerde verdeling van de jaartaak	12
Mogelijke knelpunten bij implementatie	13
3. Het proces om tot een werkverdelingsplan te komen	16
Wel of niet werken met een werkverdelingsplan?	16
Rolverdeling en betrokkenheid bij het opstellen	18
Vorm en inhoud van het gesprek over de werkverdeling	23
4. Inhoud van het werkverdelingsplan	28
Afspraken in het werkverdelingsplan	28
Ervaringen van de sector met de inhoud	30
5. Effecten van het werken met een werkverdelingsplan	33
6. Oordeel over het werkverdelingsplan	37
Algemeen oordeel over het werkverdelingsplan	37
Kritische reacties en kanttekeningen	38
Bijlage 1: Cao-tekst werkverdelingsplan	39
Cao po artikel 2.2: Werkverdeling op schoolniveau	39
Bijlage 2: Onderzoeksmethoden	41
Oriënterende focusgroepen	41
Enquête	42
Bijlage 3: Tabellen enquêteresultaten	45

Samenvatting, conclusie en aanbevelingen

Samenvatting

Aanleiding, doel en onderzoeksvragen

In de cao po 2018-2019 is voor het eerst bepaald dat scholen in het primair onderwijs (po) werken met een werkverdelingsplan. Doel van het werkverdelingsplan is om te komen tot duidelijke jaartaken. Deze taken moeten tegemoetkomen aan zowel de individuele competenties en interesses van medewerkers als aan de gezamenlijke ambities van de school. De belangrijkste omslag die het werkverdelingsplan beoogt, is dat er een professionele dialoog wordt gevoerd en het team een bepalende rol krijgt in de werkverdeling.

Vijf jaar na de invoering van het werkverdelingsplan vragen sociale partners hoe het werkverdelingsplan wordt gebruikt en ervaren in de sector. Hiermee komen we tot de volgende onderzoeksvraag: *Hoe wordt het werkverdelingsplan toegepast en ervaren door leidinggevenden en medewerkers in het po?*

Met de volgende deelvragen:

1. Hoe wordt het werkverdelingsplan in de praktijk overeengekomen, geïmplementeerd en jaarlijks herzien? (proces)
2. Wat voor inhoudelijke afspraken worden er gemaakt? (inhoud)
3. Welke effecten van het werkverdelingsplan worden in de sector ervaren? (effect)
4. Hoe wordt het werkverdelingsplan ervaren in de sector? (oordeel)

Methoden

In een beknopte literatuurstudie hebben we in kaart gebracht wat bekend is over het werkverdelingsplan. In juni en juli 2024 hebben we in oriënterende focusgroepen geïnventariseerd wat er speelt op het gebied van de vier onderzoeksvragen. Er zijn acht focusgroepen gehouden met in totaal 6 schoolleiders, 19 leraren, 2 OOP'ers en 2 HRM'ers. De focusgroepen zijn ingedeeld op functie. In september en oktober 2024 hebben we vervolgens een enquête gehouden om de bevindingen van de focusgroepen kwantitatief te toetsen. In totaal 237 directieleden, 291 leraren, 159 IB'ers en 140 onderwijsassistenten en lerarenondersteuners hebben aan de enquête deelgenomen.

Hoe wordt het werkverdelingsplan in de praktijk overeengekomen, geïmplementeerd en jaarlijks herzien?

In de cao po is de procedure afgesproken om tot een werkverdelingsplan te komen:

- de werkgever (vaak vertegenwoordigd door de schoolleider) brengt de werkzaamheden voor het komende schooljaar in kaart,
- de werkzaamheden worden besproken in het team,
- de werkgever stelt op basis van het gesprek een concept-werkverdelingsplan op,
- het draagvlak voor het conceptplan wordt vastgesteld en
- het conceptplan wordt met instemming van de PMR definitief.

Verkennd onderzoek in het po en in het mbo (waar ook met een werkverdelingsplan wordt gewerkt) duidt erop dat scholen hun eigen proces ontwikkelen waarin teams een meer of minder actieve rol hebben. Het proces wordt soms gehinderd doordat aan bestaande taakverdelingen wordt vastgehouden, door scheve machtsverhoudingen of teamdynamiek.

85 procent van de deelnemers aan het huidige onderzoek werkt met een werkverdelingsplan, 5 procent heeft geen werkverdelingsplan en 11 procent weet het niet. Redenen om geen werkverdelingsplan te hebben zijn dat leidinggevend en soms ook medewerkers er geen behoefte aan hebben, teams er niet aan toe komen of medewerkers en leidinggevend er niet samen uit komen. De rol van de overkoepelende stichting is per schoolorganisatie heel verschillend: ongeveer twee derde stelt kaders op of geeft informatie en tips, bij de rest wordt het werkverdelingsplan volledig binnen de scholen opgesteld. De schoolleider neemt meestal het initiatief en schrijft een werkverdelingsplan. Dat schrijft de cao ook zo voor. Op een klein deel van de scholen neemt de PMR het initiatief of schrijven PMR of leraren mee.

Medewerkers worden vrijwel altijd bij het proces betrokken, bijvoorbeeld in overleggen of door het conceptplan in stemming te brengen. Toch voelt een substantiële minderheid van de medewerkers (ongeveer een op de vijf) zich onvoldoende betrokken. Daarnaast geeft een meerderheid van de respondenten aan onvoldoende informatie te hebben over hoe je een werkverdelingsplan opstelt. Niet alleen medewerkers, ook MR'en en leidinggevend zijn volgens sommige respondenten onvoldoende geïnformeerd. Onderwijsassistenten en lerarenondersteuners voelen zich het minst betrokken en geïnformeerd. Het blijkt vaak lastig om OOP'ers goed te betrekken, wat het proces met name in het (v)so complex kan maken. Op de meeste scholen komt het werkverdelingsplan tot stand in goed overleg tussen leidinggevend en medewerkers, maar er is ook een groep medewerkers (ongeveer 18 procent) die dit niet zo ervaart.

De meeste discussie bij het opstellen van een werkverdelingsplan ontstaat over uren en taken: hoeveel uur staat voor een taak, hoe groot is de opslagfactor, wat valt eronder en hoe worden jaartaken berekend. Dat wordt als complexe materie ervaren en er zijn verschillende rekenmethodes mogelijk, waardoor mensen met verschillende belangen of mate van interesse tot verschillende uitkomsten komen. Wie de cao goed kent heeft een voorsprong in het gesprek. Ook pauzes en besteding van de werkdrukmiddelen kunnen discussiepunten zijn. Een deel van de respondenten geeft aan dat werkzaamheden geschrapt worden als ze niet binnen de capaciteit van het team passen, een bijna even groot deel meldt dat dit niet gebeurt.

Het werkverdelingsplan opstellen kost volgens deelnemers veel tijd, met name de eerste keer, maar de meerderheid begint er wel op tijd mee. Respondenten zijn verdeeld over de vraag of voldoende

aandacht wordt besteed aan evaluatie. In de focusgroepen worden voorbeelden genoemd van scholen die het werkverdelingsplan aan het begin van het kalenderjaar evalueren, bijvoorbeeld in een vergadering of via een peiling.

Wat voor inhoudelijke afspraken worden er gemaakt?

De cao biedt sinds de invoering van het werkverdelingsplan ruimte om taken te verdelen op basis van competenties en interesses en om (een deel van de) leraren meer tijd te geven voor taken buiten de klas. De Onderwijsraad is daarom positief over het werkverdelingsplan, maar constateerde in 2021 dat scholen in de praktijk vasthouden aan de oude genormeerde verdeling van de jaartaak. Ervaren knelpunten rondom onvoldoende voorbereidingstijd voor leraren blijven volgens de Onderwijsraad bestaan. Om les- en behandeltaken anders te verdelen tussen medewerkers is een groot team nodig en als medewerkers netto minder uren aan les- of behandeltaken besteden, is aanvullend personeel nodig om het onderwijs te verzorgen.

De antwoorden in de enquête en de focusgroepen laten zien dat er scholen zijn waar een breed werkverdelingsplan met een scala aan onderwerpen is opgesteld, terwijl andere scholen vooral de focus leggen op taken en de urenverdeling. Een meerderheid van de respondenten vindt het een goed idee om uren per taak vast te leggen en te verdelen. Van de onderwerpen die scholen volgens de cao 'ten minste' in een werkverdelingsplan moeten regelen, staat "de verhouding tussen lesgevende taken en overige taken" bij het hoogste aandeel deelnemers in het werkverdelingsplan (74 procent), "de tijd die OOP'ers nodig hebben voor hun werk" staat bij het laagste aandeel deelnemers in het werkverdelingsplan (27 procent). Dit laat zien dat er op dit punt nog ruimte voor verbetering is.

Met name de directieleden zijn bekend met de benodigde onderwerpen in het werkverdelingsplan, terwijl dat voor een minderheid van de leraren geldt. Een meerderheid van de respondenten in alle functies weet hoe het werkverdelingsplan zich vertaalt naar jaartaken, en een meerderheid van de medewerkers is tevreden over de eigen jaartaak. Eveneens een meerderheid van alle respondenten is positief over de inhoud van het werkverdelingsplan.

Welke effecten heeft het werkverdelingsplan op het werken in het po?

De sector ziet het werkverdelingsplan als een middel om de taakverdeling te verhelder en te structureren. Je weet dankzij het werkverdelingsplan waar je aan toe bent en wat je van elkaar mag verwachten. Het helpt onderwijsteams om verantwoordelijkheden eerlijk te verdelen en creëert ruimte om de kwaliteiten van medewerkers te benutten. Ook wordt dankzij het werkverdelingsplan eigenaarschap van individuen en teams vergroot. Een effect op ervaren werkdruk, werkplezier of onderwijskwaliteit wordt door respondenten minder herkend.

Hoe wordt het werkverdelingsplan ervaren in de sector?

Overwegend oordeelt een meerderheid van de deelnemers positief over het werkverdelingsplan, ongeacht of zij daar momenteel mee werken. Medewerkers zijn iets vaker positief dan leidinggevenden. Een overgrote meerderheid van de deelnemers die positief oordelen, geeft aan dat het werkverdelingsplan zorgt voor duidelijkheid: over het aantal uren dat voor een taak staat, over wederzijdse verwachtingen en over wie eigenaarschap heeft. Er is echter ook een substantiële groep, zo'n 15 tot 20 procent, die het werkverdelingsplan als negatief ervaart. Kritische reacties op het werkverdelingsplan zijn:

- Het werkverdelingsplan komt niet in goed overleg tot stand, medewerkers ervaren dat ze te weinig inspraak hebben.
- Medewerkers en PMR'en hebben onvoldoende kennis en informatie om over het werkverdelingsplan mee te kunnen praten.
- Het is niet mogelijk om al het werk dat op school moet gebeuren te vangen in uren.
- Niet alle werkzaamheden die gedaan moeten worden, zijn in het werkverdelingsplan opgenomen.
- Het werkverdelingsplan past niet bij OOP'ers met veel taken buiten de klas.
- Op kleine scholen is onvoldoende speelruimte om de werkzaamheden anders te verdelen.
- De uren die in het werkverdelingsplan worden toegekend, zijn onrealistisch.
- Het werkverdelingsplan is een papieren werkelijkheid, een "wassen neus".
- Het werkverdelingsplan brengt veel vergader- en administratielast met zich mee.
- Het werkverdelingsplan leidt bij medewerkers tot een houding van "uurtje factuurtje".

Conclusie: in hoeverre bereikt het werkverdelingsplan de beoogde doelen?

Het werkverdelingsplan leeft sterk in de sector, leidinggevenden en medewerkers zijn er overwegend positief over en ook de jaartaken die eruit voortkomen worden positief beoordeeld. Een substantiële minderheid ziet het werkverdelingsplan wél als onnodig of een administratieve last, of is negatief over het proces en de uitkomst. Ondanks overwegend positieve reacties lijkt het werkverdelingsplan de beoogde doelen nog niet volledig te realiseren. Het werkverdelingsplan wordt vooral gewaardeerd omdat het zorgt voor duidelijke afspraken, heldere wederzijdse verwachtingen en eigenaarschap. Dat medewerkers meer inspraak hebben gekregen en de dialoog over de werkverdeling beter gevoerd wordt, noemt een beperkt deel van de respondenten als reden om het werkverdelingsplan te waarderen. Scholen lijken bovendien geregeld vast te houden aan de oude genormeerde verdeling van de jaartaak. Ze maken dus in beperkte mate gebruik van de mogelijkheid om werkverdeling anders aan te pakken.

Ondanks dat niet iedereen bij het werkverdelingsplan meteen denkt aan inspraak in de werkverdeling, worden medewerkers vrijwel altijd in meer of mindere mate betrokken bij het opstellen van het werkverdelingsplan. Toch wordt de dialoog over de werkverdeling op een substantieel deel van de scholen nog niet goed gevoerd. Medewerkers, met name OOP'ers, voelen zich soms onvoldoende betrokken en kunnen conflicten ontstaan tussen medewerkers en leidinggevenden. Dat is te verwachten, aangezien medewerkers meer inspraak hebben gekregen in een complex onderwerp dat hen direct raakt en waarin belangen tegengesteld kunnen zijn. Een belangrijke bron van conflict is de manier waarop taken worden gecategoriseerd en het aantal uren dat eraan wordt toegekend. Hier bestaan geen eenduidige kaders of regels voor. Hoe het gesprek over de uren wordt gevoerd, hangt af van de onderlinge verhoudingen op school en het niveau van kennis van medewerkers, PMR en leidinggevenden.

Denkrichtingen

Op basis van het onderzoek stellen we enkele mogelijke denkrichtingen voor om het werkverdelingsplan een stap verder te brengen:

De sector informeren over de mogelijkheden die door het werkverdelingsplan ontstaan

Scholen maken nog beperkt gebruik van de mogelijkheden die het werkverdelingsplan biedt om in dialoog tot een passende werkverdeling te komen. Er wordt overwegend vastgehouden aan de oude genormeerde verdeling van de jaartaak. Sociale partners zouden schoolorganisaties beter kunnen informeren over wat de bedoeling van het werkverdelingsplan was en welke aanvullende mogelijkheden het biedt.

Goede voorbeelden van werkverdelingsplannen delen

Niet iedereen in de sector heeft een goed beeld van hoe een werkverdelingsplan eruit kan zien. De benodigde inhoud en het te volgen proces zijn onvoldoende helder. Medewerkers en leidinggevenden weten niet altijd welke keuzes ze hierin kunnen maken en hoe ze elkaar tegenvoorstellen kunnen doen. Met name kleine scholen zien niet altijd het nut van een werkverdelingsplan voor zichzelf, omdat ze de werkverdeling al in onderling overleg regelen en weinig speelruimte ervaren. Het zou de sector kunnen helpen om goede voorbeelden te delen, zowel van scholen die de dialoog over de werkverdeling goed voeren als van inhoudelijk sterke werkverdelingsplannen.

Medewerkers, PMR'en en leidinggevenden informeren over hun rechten en plichten bij de werkverdeling

Het cao-artikel over de werkverdeling is weinig bekend bij medewerkers, en soms ook bij leidinggevenden en PMR'en. Niet iedereen weet wat hun rechten en plichten zijn. Daardoor wordt de dialoog bemoeilijkt en heeft degene met kennis van de cao een voorsprong in het gesprek. Het zou helpend kunnen zijn als leidinggevenden en medewerkers beter op de hoogte zijn van de cao-afspraken over werkverdeling. Bestuurders en HRM'ers zouden hier ook een rol in kunnen spelen door vaker bovenschoolse richtlijnen en kaders op te stellen voor het proces en de inhoud van werkverdelingsplannen.

Kaders rondom de verdeling van uren en taken overwegen

Meerdere deelnemers vragen om een duidelijkere definitie op sectorniveau van welke taken wel en niet onder de opslagfactor vallen. Dit verschilt nu tussen scholen, soms ook binnen een bestuur. Zo ontstaat veel discussie. Bovendien draagt een als te laag ervaren opslagfactor waar veel taken onder worden geschaard bij aan een hoge ervaren werkdruk bij leraren. Een overweging zou kunnen zijn om de opslagfactor weer op te nemen in de cao, inclusief een definitie van wat eronder valt.

Ook voor het aantal uur dat aan een taak wordt toegekend is geen eenduidig kader en er wordt veel discussie over gevoerd. Hier doen landelijke kaders echter geen recht aan verschillen tussen scholen. Wel zouden bestuurders en HRM'ers aangemoedigd kunnen worden om kaders op te stellen binnen een schoolorganisatie.

Aandacht besteden aan hoe OOP'ers betrokken worden bij het werkverdelingsplan

Hoewel onderwijsassistenten en lerarenondersteuners overwegend positief zijn over het werkverdelingsplan en tevreden met hun jaartaak, voelt een meerderheid zich onvoldoende betrokken en geïnformeerd bij het opstellen van het plan. Het is hen ook niet altijd duidelijk hoe het werkverdelingsplan werkt voor medewerkers met veel taken buiten de klas. OOP'ers die niet bij het primaire proces betrokken zijn, zoals conciërges en administratief medewerkers, zijn voor dit onderzoek niet bevraagd maar er zijn aanwijzingen dat zij nog minder betrokken worden. Dat is een gemiste kans, omdat draagvlak onder deze groepen medewerkers de effectiviteit van het

werkverdelingsplan kan vergroten. Bovendien kan de inzet van OOP'ers nieuwe mogelijkheden creëren om werkzaamheden anders te verdelen.

Aandacht besteden aan het werkverdelingsplan in het (v)so

In het verlengde van de voorgaande suggestie zou meer aandacht uit kunnen gaan naar het werkverdelingsplan in het (v)so. Daar zijn de teams groter en complexer, waardoor het opstellen van een werkverdelingsplan moeilijker kan worden. Vooral binnen dit type onderwijs zou voorlichting helpend kunnen zijn over hoe een werkverdelingsplan effectief tot stand kan komen in een complexere organisatie.

1. Inleiding

Aanleiding en doel

In de cao po 2018-2019 is voor het eerst afgesproken dat scholen in het primair onderwijs (po) werken met een werkverdelingsplan. In het werkverdelingsplan leggen scholen vast hoe werkzaamheden worden verdeeld over het team. Ook bevat het werkverdelingsplan afspraken over onder andere pauzetijden, aanwezigheid op school en besteding van de werkdruk- en professionaliseringsmiddelen. In de cao po is op hoofdlijnen afgesproken welke stappen scholen volgen om tot een werkverdelingsplan te komen en wat er ten minste in het werkverdelingsplan wordt geregeld.¹ Het team speelt een belangrijke rol in het voorgeschreven proces.

Doel van het werkverdelingsplan is om te komen tot duidelijke jaartaken, die tegemoetkomen aan zowel de individuele competenties en interesses van medewerkers als aan de gezamenlijke ambities van de school.² De belangrijkste omslag die het werkverdelingsplan daarbij teweeg moest brengen, is dat er een professionele dialoog ontstaat en het team een bepalende rol krijgt in de werkverdeling.³ De Onderwijsraad ziet het werkverdelingsplan dan ook als middel om de juiste focus aan te brengen in het werk van onderwijsmedewerkers. Dit kan de werkdruk verlagen en de onderwijskwaliteit verhogen.⁴ Bovendien is zeggenschap belangrijk voor een aantrekkelijke werkomgeving waarin onderwijspersoneel bevoegen is en behouden blijft voor de sector.⁵

Hoewel het werkverdelingsplan dus positieve effecten kan hebben voor onderwijsmedewerkers en leerlingen, is nog onbekend in hoeverre dit in de praktijk ook zo uitwerkt. Vijf jaar na de invoering van het werkverdelingsplan willen sociale partners daarom weten hoe scholen het werkverdelingsplan gebruiken en hoe betrokkenen dit ervaren. Het gaat daarbij om inzicht in het proces om tot een werkverdelingsplan te komen, de inhoud van werkverdelingsplannen, het effect van het werken met een werkverdelingsplan en het uiteindelijke oordeel van de sector.⁶

¹ <https://www.poraad.nl/arbeidszaken-bedrijfsvoering/cao-primair-onderwijs-2023-2024>

² <https://avs.nl/wp-content/uploads/2021/03/Werkverdelingsplan-0321b.pdf>

³ <https://www.aob.nl/assets/Nieuws/Downloads/Onderhandelaarsakkoord-cao-primair-onderwijs-6-juni-2018.pdf>

⁴ Onderwijsraad (2021). *Tijd voor focus*. Den Haag.

⁵ Van den Berg, D. en Van den Berg, D. (2021). *Wat maakt een werkomgeving aantrekkelijk?* Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

⁶ *Onderdeel van het werkverdelingsplan is de pauzeregeling. Hiervan is bekend dat met name leraren niet altijd de gelegenheid hebben of nemen om pauze te houden. Binnen het huidige onderzoek hebben we daarom ook gekeken waar knelpunten ontstaan en wat goede*

Onderzoeksvragen

Hiermee komen we tot de volgende onderzoeksvraag:

Hoe wordt het werkverdelingsplan toegepast en ervaren door leidinggevenden en medewerkers in het po?

Met de volgende deelvragen:

1. Hoe wordt het werkverdelingsplan in de praktijk overeengekomen, geïmplementeerd en jaarlijks herzien? (proces)
2. Wat voor inhoudelijke afspraken worden er gemaakt? (inhoud)
3. Welke effecten van het werkverdelingsplan worden in de sector ervaren? (effect)
4. Hoe wordt het werkverdelingsplan ervaren in de sector? (oordeel)

Methoden

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, hebben we drie onderzoeksmethoden gebruikt. Allereerst hebben we aan de start van het onderzoek in een beknopte **literatuurstudie** in kaart gebracht wat bekend is over het werken met een werkverdelingsplan. Ten tweede hebben we in juni en juli 2024 in oriënterende **focusgroepen** geïnventariseerd wat er speelt op het gebied van de vier onderzoeksvragen. Opvallend was het grote aantal aanmeldingen voor de focusgroepen: ondanks de drukke periode vlak voor de zomervakantie meldden zich in korte tijd 87 geïnteresseerden. Dit geeft aan dat het werkverdelingsplan sterk leeft in de sector en dat veel mensen hun ervaringen ermee willen delen. Niet iedereen was uiteindelijk beschikbaar op de tijden dat de focusgroepen werden ingepland. De focusgroepen werden ingedeeld op functie. Er zijn acht focusgroepen gehouden met in totaal zes schoolleiders, 19 leraren, twee OOP'ers en twee HRM'ers

In september en oktober 2024 hebben we vervolgens een **enquête** gehouden om de bevindingen van de focusgroep kwantitatief te toetsen. De enquête is uitgezet via zowel het panel van Duo Onderwijsonderzoek als sociale partners. Ook zijn degenen die zich voor de focusgroepen hadden aangemeld maar niet altijd in staat waren om deel te nemen, uitgenodigd om de enquête in te vullen. We vinden geen afwijkingen in de resultaten op basis van alle respondenten of alleen het Duo-panel. In totaal hebben 237 directieleden, 291 leraren, 159 IB'ers en 140 onderwijsassistenten en lerarenondersteuners aan de enquête deelgenomen. De deelnemers zijn op een aantal kenmerken in meer of mindere mate representatief voor de sector. Afwijkingen in representativiteit hebben geen gevolgen voor de conclusies van het onderzoek. We presenteren daarom ongewogen resultaten.

Bijlage 2 bevat een uitgebreide beschrijving van de gebruikte onderzoeksmethoden en de respons.

voorbeelden zijn van pauzeregelingen. De resultaten van dit deelonderzoek zijn hier beschikbaar: <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2025/01/Handreiking-organisatie-pauzeregeling-Arbeidsmarktplatform-PO.pdf>

Leeswijzer

In **hoofdstuk 2** beschrijven we de invoering van het werkverdelingsplan, de veranderingen die met het werkverdelingsplan werden beoogd en aanwijzingen uit de literatuur over mogelijke knelpunten bij de implementatie van het werkverdelingsplan. In de daaropvolgende hoofdstukken bespreken we de resultaten van het onderzoek per deelvraag:

- **Hoofdstuk 3** gaat over het proces,
- **Hoofdstuk 4** richt zich op de inhoud,
- **Hoofdstuk 5** behandelt de ervaren effecten,
- **Hoofdstuk 6** gaat in op het oordeel.

In de hoofdstukken zijn de meest relevante resultaten van de enquête opgenomen, waarbij we steeds onderscheid maken tussen de antwoorden van directie (hoofdzakelijk schoolleiders) en medewerkers. Bij opvallende verschillen tussen functiegroepen maken we een onderscheid naar medewerkers in verschillende functies. Bijlage 3 toont alle resultaten van de enquête, uitgesplitst naar functiegroep.

2. Achtergrond

Belangrijkste resultaten van dit hoofdstuk

- Met invoering van het werkverdelingsplan het team meer zeggenschap gekregen in de werkverdeling en is de mogelijkheid ontstaan om af te wijken van de genormeerde verdeling van de jaartaak.
- Uit de literatuur komen twee mogelijke knelpunten naar voren bij de implementatie van het werkverdelingsplan:
 - 1) onvoldoende kennis en vaardigheden van de PMR en machtsverhoudingen die het proces belemmeren;
 - 2) scholen houden in de praktijk vast aan de genormeerde verdeling van de jaartaak.

Werkverdelingsplan vervangt genormeerde verdeling van de jaartaak

In de cao po 2018-2019 zijn voor het eerst afspraken opgenomen over het werkverdelingsplan. Voor die tijd konden scholen kiezen om werkzaamheden te verdelen volgens het 'basismodel' of het 'overlegmodel'.⁷ Daarbij werkten scholen met een genormeerde verdeling van de jaartaak: de beschikbare uren per medewerker werden volgens een vaste formule over verschillende typen werkzaamheden verdeeld. Hierbij gaat het om:⁸

- Lesgevende- of behandeltaken, oftewel het werk in de klas. Dit zijn onder het basismodel maximaal 930 uur voor een fulltime medewerker tenzij daar in overleg tussen leidinggevende en medewerker van wordt afgeweken. In het overlegmodel wordt het maximum van 930 uur losgelaten.
- Lesgebonden taken, oftewel voor- en nawerk. Hiervoor werd 35%-45% van de lesgevende- of behandeltaken gerekend (de 'opslagfactor').
- Professionalisering (5 procent van de jaartaak) en duurzame inzetbaarheid (40 of 80 uur).
- Overige taken zoals commissies, projecten en vergaderingen.

Bij het basis- en overlegmodel maakten werkgevers afspraken met het team over welke overige werkzaamheden gedaan worden. In aanvulling daarop werd in het overlegmodel met instemming van de PMR en een meerderheid van het team besloten welke taken onder de opslagfactor vielen en hoe de opslagfactor van individuele medewerkers werd bepaald. In beide modellen wordt de

⁷ https://www.poraad.nl/system/files/werkgeverszaken/20190222_cao_po_2018-2019_gewijzigd_feb_2019.pdf

⁸ <https://wij-leren.nl/normjaartaak.php>

uiteindelijke lijst van taken met daaraan verbonden uren vastgesteld door de werkgever met instemming van de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad (PMR).

Met de invoering van het werkverdelingsplan verandert het proces om werkzaamheden te verdelen op twee belangrijke punten.⁹ Ten eerste wordt zowel het maximum aantal lesgevende- of behandeltaken als de opslagfactor losgelaten. De enige 'begrenzing' aan de invulling van de werkzaamheden van individuele medewerkers is het aantal contracturen (1659 uur voor voltijdmedewerkers), met de kanttekening dat medewerkers alleen meer dan 940 uur lesgevende taken mogen hebben als werknemer en werkgever daar beide mee instemmen. Verder worden geen eisen gesteld aan de samenstelling van takenpakketten.

Ten tweede heeft het team meer zeggenschap over de werkverdeling. Voordat het werkverdelingsplan wordt opgesteld, vindt overleg plaats met het team over alle werkzaamheden op school. Vervolgens moet er draagvlak zijn voor het werkverdelingsplan dat de werkgever op basis van het teamgesprek opstelt. Het team bepaalt zelf hoe het draagvlak gemeten wordt. De PMR heeft instemmingsrecht op het werkverdelingsplan en ziet toe op het draagvlak.

Bijlage x bevat de volledige tekst die in de cao po 2023-2024 is opgenomen over het werkverdelingsplan.

Bij de invoering van het werkverdelingsplan zijn verschillende handreikingen opgesteld:

- Een infographic over het werkverdelingsplan van de PO-Raad en bonden.¹⁰
- Een handreiking voor schoolleiders van de AVS.¹¹
- Een routeplanner voor de PMR bij het werkverdelingsplan door AOb Medezeggenschap.¹²

Daarnaast publiceren sociale partners artikelen over het werkverdelingsplan op hun website en bieden vakbonden een (G)MR-training aan over het werkverdelingsplan.

Mogelijke knelpunten bij implementatie

Uit de literatuur komen mogelijke knelpunten naar voren bij de implementatie van het werkverdelingsplan.

Kennis en vaardigheden MR niet altijd voldoende

Dat onderwijsmedewerkers meer zeggenschap krijgen, betekent dat de opdracht van de schoolleider en de PMR verandert. Voor schoolleiders betekent de invoering het werkverdelingsplan dat ze niet alleen moeten afstemmen met de PMR, maar met het hele team.¹³ Het wordt de verantwoordelijkheid van de PMR om het proces te controleren: zijn de teamgesprekken daadwerkelijk gevoerd, wordt op tijd begonnen met het werkverdelingsplan op te stellen en is het draagvlak voldoende getoetst?¹⁴ Uit onderzoek blijkt echter dat er in het algemeen geringe belangstelling is voor de MR en dat schoolorganisaties moeite hebben om geschikte mensen te

⁹ <https://www.poraad.nl/system/files/2024-10/Onderhandelaarsakkoord%2006-06-2018.pdf>

¹⁰ <https://www.poraad.nl/arbeidszaken-bedrijfsvoering/arbeidsvoorwaarden/cao-primair-onderwijs/infographic-ondersteunt>

¹¹ <https://avs.nl/sites/default/files/helpdesk/Handreiking-Werkverdelingsplan-AVS-april-2019.pdf>

¹² AOb (2019). *Routeplanner: de rol van de PMR bij het werkverdelingsplan*.

¹³ <https://avs.nl/sites/default/files/helpdesk/Handreiking-Werkverdelingsplan-AVS-april-2019.pdf>

¹⁴ AOb (2019). *Routeplanner: de rol van de PMR bij het werkverdelingsplan*.

vinden. De MR heeft daarom niet altijd voldoende kennis en vaardigheden om tegenwicht te bieden aan de werkgever.¹⁵ Dit roept de vraag op of de PMR voldoende is toegerust om de verantwoordelijkheden die het werkverdelingsplan met zich mee brengt, op zich te nemen.

Voorgescreven proces om een werkverdelingsplan op te stellen niet vanzelfsprekend

Een tweede knelpunt bij meer zeggenschap van het team over de werkverdeling hangt samen met machtsverhoudingen binnen het team die het proces belemmeren. Ook in het mbo wordt gewerkt met een variant op het werkverdelingsplan.¹⁶ Uit de sectoranalyse duurzame inzetbaarheid mbo¹⁷ blijkt dat het proces om tot een werkverdeling te komen in de praktijk “minder evenwichtig” verloopt dan de cao mbo voorschrijft. Het proces wordt soms gehinderd doordat aan bestaande taakverdelingen wordt vastgehouden, door scheve machtsverhoudingen of teamdynamiek. Oudere of mondiger docenten trekken bijvoorbeeld de meer gewilde werkzaamheden naar zich toe. Ook zijn er berichten dat “autocratische” leidinggevenden hun gewenste werkverdeling er bij het team “doordrukken”. Als oplossingen worden in de sectoranalyse geopperd om taakverdeling meer continu te monitoren, een minimumaantal lessen voor te schrijven en ervoor te zorgen dat teamleden beter inzicht hebben in elkaars belasting en elkaars kwaliteiten.

Uit eerder verkennend onderzoek in het po,¹⁸ waarvoor acht PMR-leden en acht schoolleiders zijn gesproken, blijkt dat scholen hun eigen proces hebben ontwikkeld waarin teams een meer of minder actieve rol hebben. Schoolleiders bleken nodig te zijn om het proces in gang te zetten. Ook wordt volgens dit onderzoek het voorgeschreven proces om tot een werkverdelingsplan te komen soms genegeerd, omdat de bestaande werkwijze al goed bevalt. De bevroagde PMM-leden en schoolleiders zijn wel positief over het feit dat het werkverdelingsplan is ingevoerd. Het gesprek over de werkverdeling wordt volgens hen “expliciet en bewuster” gevoerd.

In de praktijk houden veel scholen vast aan de genormeerde verdeling van de jaartaak

Het derde knelpunt dat uit de literatuur naar voren komt, heeft te maken met het loslaten van de genormeerde verdeling van de jaartaak. Het werkverdelingsplan biedt de mogelijkheid om af te stappen van de genormeerde verdeling van de jaartaak, die niet meer in de cao is opgenomen. Daardoor ontstaat ruimte om bij (een deel van) het personeel meer uren vrij te spelen voor overige taken. De Onderwijsraad¹⁹ ziet dit als een positieve ontwikkeling. De gemiddelde lestaak in het po is volgens de Raad te hoog, en leraren hebben te weinig tijd voor voorbereiding, evaluatie en ontwikkeling van het onderwijs. Nederlandse leraren besteden daar minder tijd aan dan leraren in omliggende landen. Bovendien geeft het loslaten van de genormeerde verdeling van de jaartaak de gelegenheid om taak- en functiedifferentiatie toe te passen, oftewel takenpakketten beter aan te laten sluiten bij capaciteiten en interesses van medewerkers. Dit kan de werkdruk verlagen en aantrekkelijkheid van het beroep van leraar vergroten.²⁰ De Onderwijsraad constateert echter dat veel scholen in de praktijk vasthouden aan de genormeerde verdeling van de jaartaak en de

¹⁵ Dekker, B., Van den Berg, D., Van der Aa, R., Bijman, D., Vadanescu, A., Van der Kamp, E., Lubbermans, J. (2023). *Breed gesprek governance en (mede)zeggenschap*. Regioplan, CAOP en Leeuwendaal.

¹⁶ <https://www.mboraad.nl/sites/default/files/2023-10/CAO%20MBO%202023-2024.pdf>

¹⁷ Berger, J. (2022). *Update sectoranalyse duurzame inzetbaarheid mbo*. Den Haag: CAOP/Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO.

¹⁸ Koning-Rosman, I. (2021). *Vreedzame co-existentie in de driehoek wet-cao-basissschool*.

¹⁹ Onderwijsraad (2021). *Tijd voor focus*.

²⁰ Ibid; Draaisma, A., Woldman, N., Runhaar, P., Brok, P., den, & Woerkom, M., van, Claessens, L., & Lucas, F. (2021). *Anders organiseren in primair onderwijsteams*. Wageningen: Wageningen University en Research/Tilburg University.

opslagfactor.²¹ Er is weinig zicht op de tijd die taken echt in beslag nemen, waardoor onduidelijk is of een takenpakket haalbaar is en de potentie om tot meer passende takenpakketten te komen onvoldoende benut wordt. De Onderwijsraad adviseert daarom om “serieus werk te maken van het werkverdelingsplan”.

Een team moet groot genoeg zijn om met uren te schuiven. Dat is een voorwaarde om het werk anders te kunnen verdelen.²² In kleine teams is het totaal aantal uren dat beschikbaar is voor overige taken al snel te klein om echt anders te verdelen. En als onderwijsmedewerkers netto minder uren in de klas werkzaam zijn, is meer personeel nodig om het onderwijs te verzorgen. Daarnaast is zicht nodig op de competenties en interesses van medewerkers om het gesprek over een alternatieve werkverdeling te kunnen voeren.²³ Ook kan een gelijkwaardig gesprek over de werkverdeling volgens de Onderwijsraad alleen plaatsvinden binnen een professionele cultuur waarin leiderschap wordt gedeeld.²⁴

²¹ Onderwijsraad (2021). *Tijd voor focus*.

²² Ibid; Berger, J. (2022). *Update sectoranalyse duurzame inzetbaarheid mbo*. Den Haag: CAOP/Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO.

²³ Draaisma, A., Woldman, N., Runhaar, P., Brok, P., den, & Woerkom, M., van, Claessens, L., & Lucas, F. (2021). *Anders organiseren in primair onderwijsteams*. Wageningen: Wageningen University en Research/Tilburg University.

²⁴ Onderwijsraad (2021). *Tijd voor focus*.

3. Het proces om tot een werkverdelingsplan te komen

Belangrijkste resultaten van dit hoofdstuk

- 85 Procent van de respondenten heeft een werkverdelingsplan. Redenen om geen werkverdelingsplan te hebben: geen behoefte, men komt er niet aan toe of men komt er niet samen uit.
- De rol van bestuurders en bovenschoolse medewerkers wisselt sterk tussen schoolorganisaties: ongeveer tweederde stelt kaders op of geeft informatie en tips, bij de rest wordt het werkverdelingsplan volledig binnen de scholen opgesteld.
- De schoolleider neemt meestal het initiatief en schrijft het werkverdelingsplan. Medewerkers worden vrijwel altijd bij het proces betrokken. Ongeveer een op de vijf voelt zich echter onvoldoende betrokken.
- Een meerderheid heeft onvoldoende informatie over hoe je een werkverdelingsplan opstelt, met name onderwijsassistenten en lerarenondersteuners.
- Het werkverdelingsplan komt meestal in goed overleg tussen leidinggevenden en medewerkers tot stand, maar 18 procent van de medewerkers ervaart dit niet zo.
- De meeste discussie ontstaat over uren en taken.
- Een deel van de respondenten zegt dat werkzaamheden geschrapt worden als ze niet binnen de capaciteit van het team passen, een vergelijkbaar deel meldt dat dit niet gebeurt.
- Het opstellen van het werkverdelingsplan kost veel tijd, met name de eerste keer, maar de meerderheid begint er wel op tijd mee.
- Een deel van de respondenten evalueert het werkverdelingsplan.

Wel of niet werken met een werkverdelingsplan?

Grote meerderheid werkt met een werkverdelingsplan

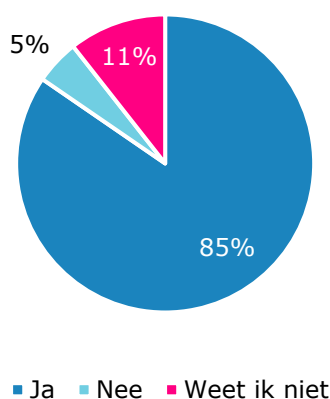
In de enquête geeft 85 procent van de respondenten aan dat hun school op dit moment een werkverdelingsplan heeft (figuur 3.1).²⁵ Vijf procent werkt op een school zonder werkverdelingsplan. Opvallend is dat bij leraren en IB'ers een op de tien en bij onderwijsassistenten/lerarenondersteuners een op de vier niet weet of hun school een werkverdelingsplan heeft.

²⁵ Aan bestuurders van schoolorganisaties met meerdere scholen (n = 3) is gevraagd of de scholen in hun schoolorganisatie op dit moment werkt met een werkverdelingsplan met als antwoordopties 'ja', 'een deel van de scholen' en 'nee'. Alle drie kozen antwoord 'ja'.

Van de respondenten zonder werkverdelingsplan geeft ruim een kwart (26 procent) aan dat de school bezig is een werkverdelingsplan op te stellen. Uiteindelijk zijn er 31 respondenten (4 procent van het totaal) die op een school zonder werkverdelingsplan werken en waar ook geen werkverdelingsplan wordt opgesteld, of waar bij de respondent onbekend is of er een werkverdelingsplan wordt opgesteld.

Figuur 3.1: Aandeel respondenten dat op dit moment met een werkverdelingsplan werkt (n = 830)

Heeft uw school op dit moment een werkverdelingsplan?



Geen behoefte aan werkverdelingsplan of het lukt niet om er een op te stellen

In de enquête en focusgroepen geven respondenten zonder werkverdelingsplan hier verschillende redenen voor. Soms hebben leidinggevenden en medewerkers geen behoefte aan een werkverdelingsplan. Dit zijn bijvoorbeeld respondenten van kleine scholen die het werk in onderling overleg verdelen zonder dit expliciet vast te leggen, of respondenten die een taakbeleid voldoende vinden. Soms komt het werkverdelingsplan niet van de grond, bijvoorbeeld omdat men er niet aan toekomt of omdat medewerkers en leidinggevenden het niet eens kunnen worden. De komst van een nieuwe schoolleider wordt meerdere keren genoemd als reden om alsnog met een werkverdelingsplan aan de slag te gaan.

Wij verdelen met elkaar de taken die moeten gebeuren. Ook vinden we dat we allemaal al genoeg werken en dat een werkverdelingsplan hierom niet nodig is. – Leraar

Het onderwerp speelt op dit moment niet onder de werknemers en we hebben nog geen tijd genomen om hier proactief over te praten. – Schoolleider

We hebben een nieuwe directeur en nu is het werkverdelingsplan al helemaal door de MR en door het team en hebben we ook al onze individuele gesprekken gehad. Daar hebben we ook wel met elkaar heel hard aan gewerkt, omdat we hebben gemerkt dat het ontbreken van een werkverdelingsplan heel vervelend was. Als het wegvalt dan voel je je toch een beetje stuurloos. – Leraar

Enkele medewerkers geven aan dat hun schoolleider het werkverdelingsplan niet nodig vindt terwijl ze er zelf wel behoefte aan zouden hebben. Een vso-leraar vertelt bijvoorbeeld dat zij geen

werkverdelingsplan hebben, ondanks dat medewerkers al meerdere keren bij de directie hierom hebben gevraagd.

Rolverdeling en betrokkenheid bij het opstellen

De resultaten in het vervolg van dit hoofdstuk zijn gebaseerd op reacties van deelnemers van scholen die met een werkverdelingsplan werken.

Soms bovenschools kaders meegegeven

Bij sommige schoolorganisaties wordt het werkverdelingsplan volledig door de scholen zelf opgesteld. Dan volgen scholen binnen een schoolorganisatie dus verschillende procedures en de inhoud van de werkverdelingsplannen is niet bij elke school hetzelfde. Andere deelnemers beschrijven hoe bovenschoolse HRM'ers kaders meegeven aan de scholen. Een HRM'er vertelt uit eigen ervaring dat het lastig is om bovenschoolse kaders op te stellen, omdat schoolleiders soms niet met een werkverdelingsplan willen werken en omdat nieuwe schoolleiders telkens in het werkverdelingsbeleid moeten worden meegenomen. Een andere HRM'er is het wel gelukt:

Wij hebben inderdaad in 2018 een bovenschools werkverdelingsbeleid gemaakt waarin we de kaders hebben afgesproken. Dat hebben we uiteraard ook met PGMR besproken. Vanuit het werkverdelingsbeleid maken scholen hun werkverdelingsplan en dat bespreken ze vervolgens ook met de PGMR. In het werkverdelingsbeleid hebben we bijvoorbeeld afspraken gemaakt over hoeveel uur per dag we aanwezig zijn, hoe hoog de opslagfactor is en wat er onder valt, hoe we omgaan met pauzes en professionalisering. Die kaders hebben we allemaal vastgelegd en ik moet zeggen dat dat ook wel helpend is.
– HRM'er

De resultaten uit de enquête bevestigen de wisselende rol van bestuurders en bovenschoolse medewerkers (zie volgende figuur 3.2). Een groot deel van de medewerkers (44 procent) weet niet welke rol bestuurders of bovenschoolse medewerkers hebben bij het opstellen van een werkverdelingsplan. Directieleden hebben een beter beeld. Zij geven het vaakst aan dat bovenschools kaders worden opgesteld voor het proces (40 procent) of de inhoud (35 procent). Bijna een derde (29 procent) van de directieleden geeft aan dat bestuurders of bovenschoolse medewerkers geen rol hebben. In de open antwoorden illustreren respondenten de rol van bestuurders en HRM'ers. Met name schoolleiders geven aan dat vanuit het bestuur het programma Cupella wordt gebruikt om werkverdelingsplannen op te stellen.

Zij hebben met elkaar afgesproken hoeveel uur ze waarvoor rekenen stichtingbreed. – IB'er

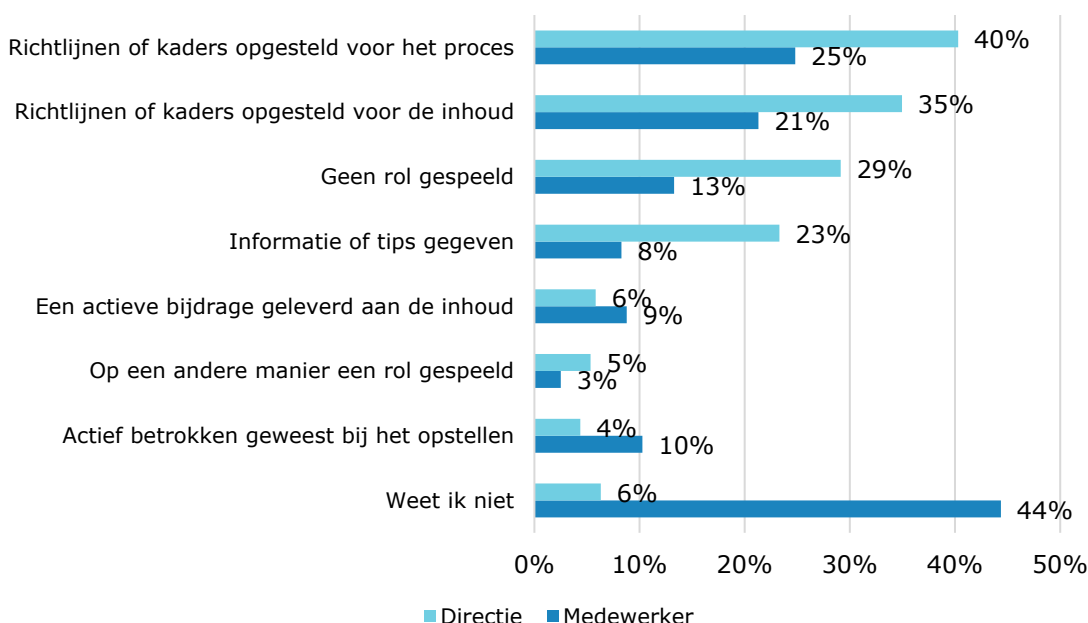
We kregen een werkverdelingsplan met daarin bij elk onderdeel ingevuld wat er op bestuursniveau geldt. Wel redelijk uitgebreid, maar ook weer niet tot in de details, dus ik heb genoeg ruimte ervaren om er met ons team een eigen invulling aan te geven. – Leraar

We werken met Cupella als middel om het werkverdelingsplan te maken. Er zijn duidelijke kaders vanuit het bestuur, zoals bijvoorbeeld de minimale opslagfactor.

Daarnaast maken we gebruik van intervisiemomenten en kunnen we daar ook inhoudelijk over sparren. – Schoolleider

Er is een handboek gemaakt door [...] HRM en schoolleiders, waarin staat welke stappen je volgt met je MR en team om tot een werkverdelingsplan te komen en waar advies/instemmingsrecht ligt. Aan deze stappen is een tijdslijn gekoppeld en er staan ook good practices vanuit de scholen beschreven. – Schoolleider

Figuur 3.2 – Rol van bestuurders en bovenschoolse medewerkers bij het opstellen van het werkverdelingsplan volgens directieleden (n = 206) en medewerkers (n = 399)



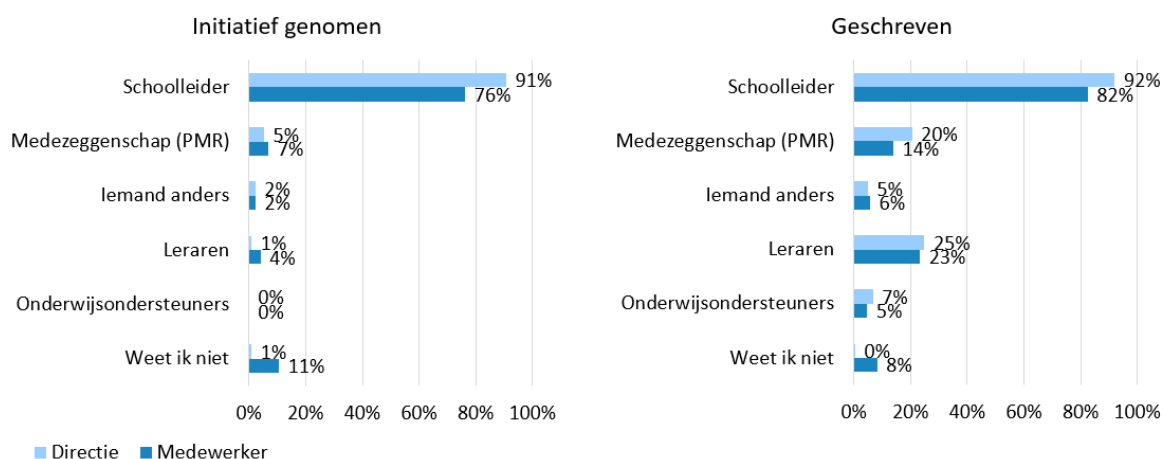
Schoolleider neemt vaak het initiatief en schrijft het werkverdelingsplan

Deelnemers aan de oriënterende focusgroepen geven sterk uiteenlopende antwoorden op de vraag hoe het werkverdelingsplan op hun school tot stand komt. Sommige deelnemers geven aan dat de procedure wordt gevolgd die de cao voorschrijft, bij anderen neemt de PMR het initiatief om een werkverdelingsplan op te stellen of wordt het werkverdelingsplan herschreven door de PMR of een werkgroep. Ook beschrijven deelnemers dat lijsten met taken in de lerarenkamer worden opgehangen waar medewerkers zich op kunnen intekenen en waar de schoolleider vervolgens een werkverdelingsplan van maakt, of dat individuele jaartaken worden opgeteld tot werkverdelingsplan. Twee schoolleiders vertellen dat medewerkers een eerste voorstel voor de werkverdeling wilden maken, maar dat het werkverdelingsplan vervolgens niet van de grond kwam waarna de schoolleiders toch weer de eerste stap hebben gezet.

Wij hebben als PMR het werkverdelingsplan herschreven. Een vuist was niet echt nodig, want onze directeur stemde ermee in. Maar daardoor is er een ander werkverdelingsplan ontstaan. Het bleek ook dat er heel veel uren onbenut waren door de personeelsleden, dus wij hebben aan kennisoverdracht gedaan: wat staat er in de cao, wat betekenen de uren voor duurzame inzetbaarheid en professionalisering, wat heb je met die uren gedaan? – MR-lid

Uit de enquête komt een eenduidiger beeld dan uit de focusgroepen. De antwoorden in de enquête lijken overeen te komen met de procedure die in de cao wordt beschreven. Een grote meerderheid van de respondenten geeft aan dat de schoolleider het initiatief neemt om een werkverdelingsplan op te stellen en het werkverdelingsplan schrijft, eventueel in samenwerking met anderen (figuur 3.3). Toch neemt volgens een deel van de respondenten de PMR (6 procent) leraren (3 procent) of iemand anders (2 procent) het initiatief. Daarbij geven medewerkers vaker dan directieleden aan dat iemand anders dan de schoolleider het initiatief nam. Bij het schrijven van het werkverdelingsplan hebben volgens een deel van de respondenten de PMR (16 procent), leraren (24 procent), OOP'ers (5 procent) of anderen (5 procent) een rol. De schoolleider is echter vrijwel altijd betrokken – 91 procent van de respondenten die weten wie meeschrijft aan het werkverdelingsplan, geeft aan dat de schoolleider een van de schrijvers is.

Figuur 3.3 – Wie neemt het initiatief om een werkverdelingsplan op te stellen en wie schrijft het werkverdelingsplan volgens directieleden (n = 226) en medewerkers (n = 492)



Wisselend beeld over hoe scholen medewerkers betrekken

Uit de oriënterende focusgroepen komt geen eenduidig beeld naar voren over de betrokkenheid van medewerkers bij het opstellen van het werkverdelingsplan. Sommige respondenten beschrijven hoe het werkverdelingsplan uitgebreid wordt besproken met het hele team. Deelnemers ervaren dit als tijdrovend maar waardevol. Sommige leraren en PRM-leden ervaren dat ze alleen ja of nee mogen zeggen. Een PMR-lid vertelt bijvoorbeeld dat al wel jaartaken zijn opgesteld terwijl er nog geen werkverdelingsplan aan de PRM is voorgelegd. Enkele gesproken PMR-leden zijn niet akkoord gegaan met het conceptwerkverdelingsplan.

De eerste keer met een interim werd het zo uitgebreid besproken dat we bijna elk zinnetje doorgedaan zijn. Onze huidige directeur heeft het al helemaal in kannen en kruiken. De MR mag ja of nee zeggen, maar eigenlijk alleen maar ja. – Leraar

Ik vind het echt intens om het werkverdelingsplan met ons hele team door te akkeren. We hebben nu al zeven vergaderingen gehad waarin telkens een stukje van het werkverdelingsplan centraal staat. Aan het einde van de sessie doen we een voorstel. Dat zetten we in een social schools-poll waar we er allemaal een week lang op kunnen reageren. We zijn er nu twee maanden mee bezig en het is gewoon echt nog niet af.

Maar het gesprek met elkaar aangaan, dat is wel zo waardevol dat je met elkaar zegt: 'hier willen we onze tijd aan besteden.' – Leraar

Meerdere deelnemers geven aan dat teams (en soms PMR-en) onvoldoende kennis hebben van hun rechten en plichten en welke implicaties een werkverdelingsplan kan hebben. Het gaat dan bijvoorbeeld om professionaliseringsuren of hoe de opslagfactor wordt gedefinieerd. Daardoor kunnen medewerkers – volgens deelnemers aan de focusgroepen – een werkverdelingsplan niet altijd goed beoordelen en is het lastig om een tegenvoorstel te doen. Enkele deelnemers geven aan dat ook schoolleiders niet altijd voldoende kennis hebben. Deelnemers hebben behoefte aan een stappenplan, een uitleg voor beginners.

Het werkverdelingsplan heeft te weinig aandacht bij scholen; men vindt het ingewikkeld. Maar als je het erover hebt, merk je dat men de infographic heel duidelijk vindt en dat het dan toch niet zo ingewikkeld blijkt te zijn. – Onderwijsassistent

Twee deelnemers benoemen expliciet dat het lastig kan zijn om OOP'ers te betrekken bij het gesprek over de werkverdeling, omdat die vaak nog verder van de materie afstaan dan leraren. In lijn hiermee geeft een deelnemer aan dat een goede bespreking van het werkverdelingsplan een knelpunt kan zijn in het (v)so, omdat teams daar groter zijn en meer verschillende functies behelzen.

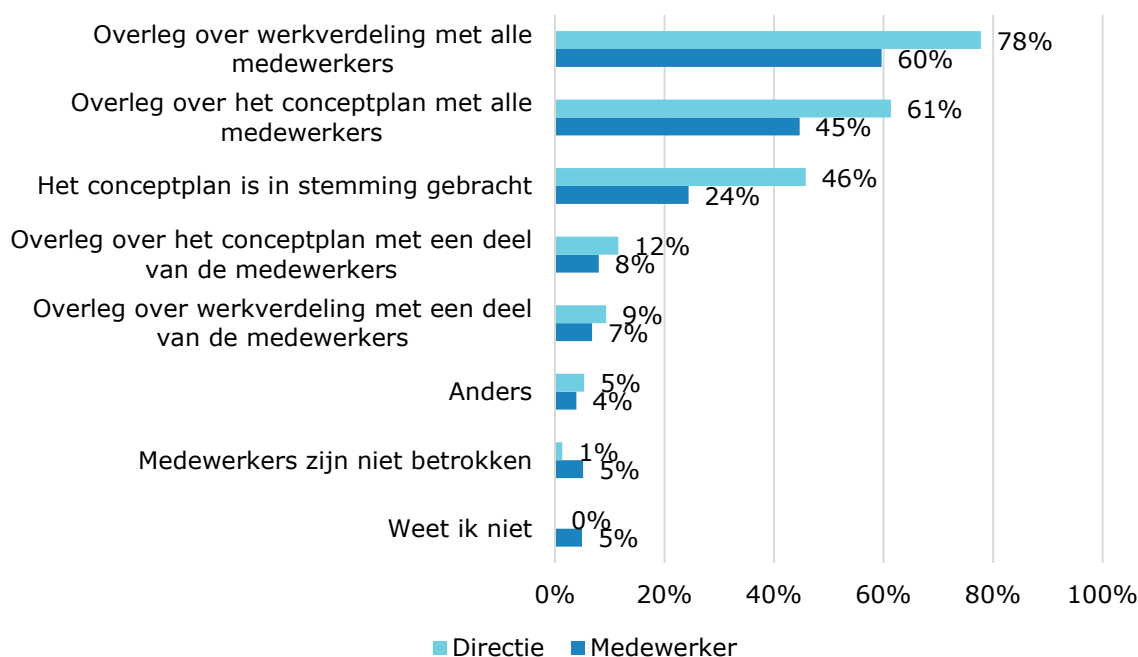
We hebben nog niet een manier gevonden om alle onderwijsassistenten erover na te laten denken. We hebben 60 onderwijsassistenten hier werken en die hebben hier ook niet echt een achtergrond in. Ze hebben er niet altijd gevoel bij, dus dat is echt complex. – Schoolleider

In de units is overlegd met groepen medewerkers. Ik ben daar als onderwijsassistent wel in meegenomen, omdat ik deel uitmaak van zo'n unit. Maar als ik dan kijk naar een conciërge of een administratief medewerker, die zijn daar verder niet in meegenomen. – Onderwijsassistent

Respondenten enquête vrijwel altijd betrokken

Uit de enquête blijkt dat medewerkers vrijwel altijd betrokken worden bij het maken van een werkverdelingsplan (figuur 3.4). 5 procent van de medewerkers en 1 procent van de directieleden geeft aan dat medewerkers niet betrokken zijn. Volgens de meeste respondenten wordt met alle medewerkers overlegd over de werkverdeling (65 procent van het totaal, niet in figuur) of over het conceptwerkverdelingsplan (50 procent). Bij ongeveer een derde (31 procent) is het conceptwerkverdelingsplan in stemming gebracht.

Figuur 3.4 – Manier waarop medewerkers betrokken zijn bij het opstellen van het werkverdelingsplan volgens directieleden (n = 225) en medewerkers (n = 488)



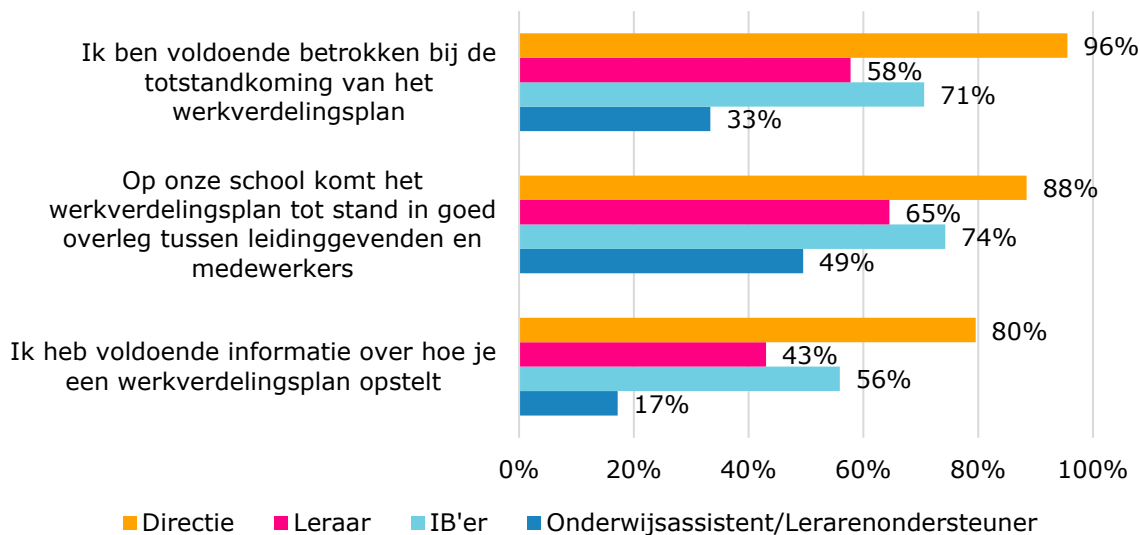
Niet iedereen ervaart voldoende betrokkenheid

Ondanks dat vrijwel alle medewerkers worden betrokken, ervaren zij dit niet altijd als voldoende. Op de vraag of ze voldoende betrokken zijn bij de totstandkoming van het werkverdelingsplan (figuur 3.5), antwoordt 58 procent van de leraren en 71 procent van de IB'ers bevestigend. Bijna een op de vijf leraren (18 procent) en 16 procent van de IB'ers voelt zich echter onvoldoende betrokken. Zoals in de focusgroepen al werd gesignaleerd, lijkt er met name een knelpunt te bestaan bij onderwijsassistenten en lerarenondersteuners. Een op de drie (33 procent) voelt zich voldoende betrokken en een bijna even grote groep (28 procent) voelt zich onvoldoende betrokken.

Ook het vermoeden dat het gesprek lastiger is in het (voortgezet)speciaal onderwijs bevestigen de antwoorden in de enquête, hoewel de aantallen te klein zijn voor representatieve uitspraken: 60 procent van de medewerkers in het basisonderwijs (n = 437) voelt zich voldoende betrokken tegenover 25 procent in het speciaal basisonderwijs (n = 24), 29 procent in het speciaal onderwijs (n = 17) en 13 procent in het voortgezet speciaal onderwijs (n = 8). We vinden geen duidelijke aanwijzingen dat medewerkers zich meer of minder vaak voldoende betrokken voelen op grote scholen (meer dan 350 leerlingen) dan op kleine scholen (minder dan 90 leerlingen).

Ondanks dat niet iedereen zich voldoende betrokken voelt, geeft een meerderheid aan dat het werkverdelingsplan tot stand komt in goed overleg tussen leidinggevenden en medewerkers (figuur 3.5): 88 procent van de directieleden, 65 procent van de leraren, 74 procent van de IB'ers en 49 procent van de onderwijsassistenten en lerarenondersteuners. Daartegenover staat een substantiële minderheid die niet vindt dat het werkverdelingsplan in goed overleg wordt opgesteld: 20 procent van de leraren, 13 procent van de IB'ers en 19 procent van de onderwijsassistenten en lerarenondersteuners, tegenover 4 procent van de directieleden.

Figuur 3.5 – Ervaring van de eigen betrokkenheid bij het opstellen van het werkverdelingsplan door directieleden (n = 225), leraren (n = 251), IB'ers (n = 136) en onderwijsassistenten/lerarenondersteuners (n = 99); percentage (helemaal) mee eens



Niet iedereen heeft voldoende informatie over het werkverdelingsplan

Ook de ervaring bij deelnemers aan de focusgroepen dat medewerkers en leidinggevenden niet altijd voldoende informatie hebben over het werkverdelingsplan wordt bevestigd in de enquête (zie voorgaande figuur 3.5). Directiepersoneel heeft het vaakst voldoende informatie over hoe je een werkverdelingsplan opstelt: 80 procent, tegenover 4 procent die zich onvoldoende geïnformeerd voelt. Ook een meerderheid van de IB'ers (56 procent) heeft voldoende informatie, terwijl ongeveer een op de vijf (21 procent) aangeeft onvoldoende informatie te hebben. Bij de leraren heeft echter een minderheid (43 procent) voldoende informatie, tegenover 27 procent die zich onvoldoende geïnformeerd voelt. Onderwijsassistenten en lerarenondersteuners voelen zich het minst geïnformeerd van alle functiegroepen (17 procent voldoende, 37 procent onvoldoende).

Net als bij de focusgroepen voelen PMR-leden zich vaker goed geïnformeerd dan niet-PMR-leden: 54 procent van de PMR-leden (n = 106) geeft aan voldoende informatie te hebben, 25 procent onvoldoende. Bij de niet-PMR-leden (n = 380) gaat het om 38 procent voldoende en 28 procent onvoldoende.

Vorm en inhoud van het gesprek over de werkverdeling

Meeste discussie over uren en taken

Een groot thema in de focusgroepen is de discussie over uren en taken bij het opstellen van een werkverdelingsplan. Hier ontstaan bij veel deelnemers frustraties en knelpunten. Dat heeft drie hoofdoorzaken:

- Er is discussie over welke taken wel en niet onder de opslagfactor vallen. De cao is daar niet expliciet over, terwijl daar bij deelnemers wel behoefte aan is. Als veel taken onder de opslagfactor geschaard worden, blijven er op papier veel uren over maar ervaren medewerkers hun takenpakket als onhaalbaar.

- Er bestaat onenigheid over hoeveel uur verschillende taken in beslag nemen en welke uren wel of niet als werktijd worden gerekend. Conflicten ontstaan bijvoorbeeld over overnachtingen op schoolkamp, aanwezigheid van leraren bij de gymles door een vakdocent en de uren die nodig zijn om vieringen te organiseren. Er zijn grote verschillen tussen scholen, ook binnen een schoolorganisatie. Maar deelnemers vinden ook dat (landelijke) normering van taken onvoldoende recht zou doen aan de individualiteit van scholen.
- Een precieze berekening van het beschikbare aantal uren is complex. Een grove berekening met bijvoorbeeld 42 schoolweken geeft een ander resultaat dan een berekening waarin rekening wordt gehouden met bijvoorbeeld Tweede Paasdag en Tweede Pinksterdag.

We zitten midden in een discussie over uren. En dan merk je dat het ook onder de directeuren best wat verwarring oplevert. Wat valt nou waaronder, wat tel je wel en niet mee? Waar kan je uren voor geven en waarvoor niet, wat versta je onder dat type taak en wat niet? Nou, als directeuren dat onderling al hebben, kan je ook bedenken dat leraren, dat iedereen die er iets mee te maken heeft, daar een bepaald beeld bij heeft en er wat van vindt. – HRM'er

Wij hebben als PMR instemmingsrecht op het werkverdelingsplan, dus als de directeur vindt dat dingen onder de opslagfactor vallen en wij als PMR vinden van niet, dan zetten wij onze handtekening niet en dat doen wij letterlijk op dit moment. – PMR-lid

En wonderlijk genoeg nu wij als PMR ons werkverdelingsplan hebben herschreven, zit iedereen in een keer in de min. Dat was wel een aparte gewaarwording. – PMR-lid

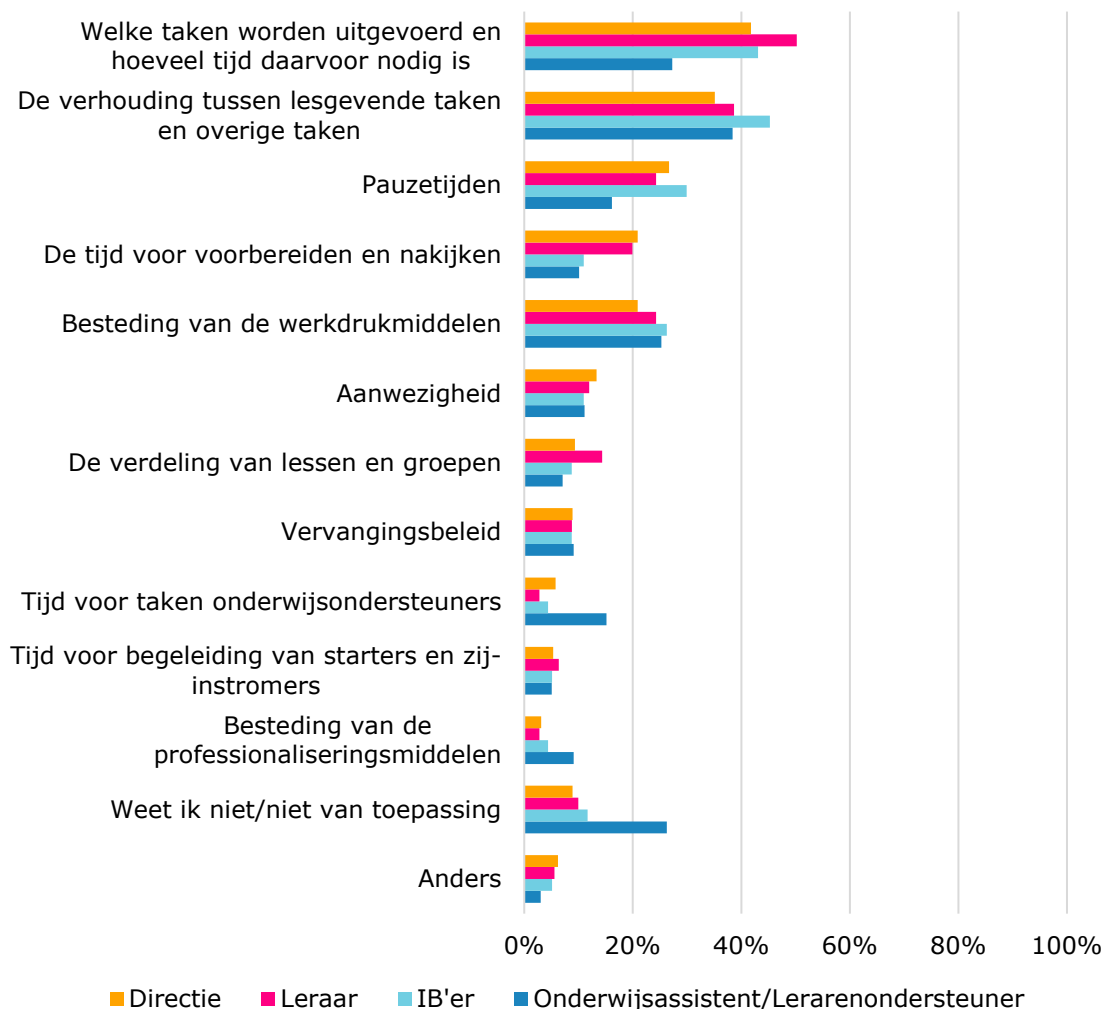
Doordat de urenverdeling multi-interpretabel is, heeft de vraag wie de inhoud van het werkverdelingsplan bepaalt invloed op de jaartaken. Daarbij komt dat medewerkers, en soms ook PMR-en en leidinggevendenden niet altijd voldoende kennis hebben om het gesprek goed te voeren.

Een schoolleider merkt op dat knelpunten rondom overige taken eerder ontstaan in grote teams dan in kleine teams. Als een school veel medewerkers heeft, zijn er ook meer uren beschikbaar om de overige werkzaamheden te verdelen. Een leraar beschrijft een ander discussiepunt bij de werkverdeling, namelijk dat sommige medewerkers eerder geneigd zijn om taken op zich te nemen dan anderen. Daardoor ervaart deze leraar de taakverdeling niet altijd als eerlijk.

Pauzes en besteding werkdrukmiddelen ook discussiepunten

De bevindingen uit de focusgroepen worden bevestigd in de enquête. Gevraagd naar de onderwerpen waar de meeste discussie over ontstaat, noemen respondenten uit alle functies het vaakst: de uit te voeren taken en beschikbare tijd (42 procent), de verhouding tussen lesgevende en overige taken (39 procent) en de tijd voor voorbereiding en nakijken (17 procent). Ook de pauzetijden en de besteding van de werkdrukmiddelen zorgen volgens een deel van de respondenten voor discussie (respectievelijk 25 en 24 procent). Overigens wordt geen enkel onderwerp door een meerderheid van de respondenten als een van de grootste discussiepunten aangewezen. Figuur 3.6 laat de uitkomsten voor de genoemde onderwerpen waarover discussie was per functiegroep zien. Daarbij valt op dat er met name tussen directie en leraren meestal beperkt verschil is in hoe vaak een onderwerp is genoemd.

Figuur 3.6 – Over welke onderwerpen ontstaat de meeste discussie bij het opstellen van het werkverdelingsplan volgens directieleden (n = 225), leraren (n = 251), IB'ers (n = 137) en onderwijsassistenten/lerarenondersteuners (n = 99)



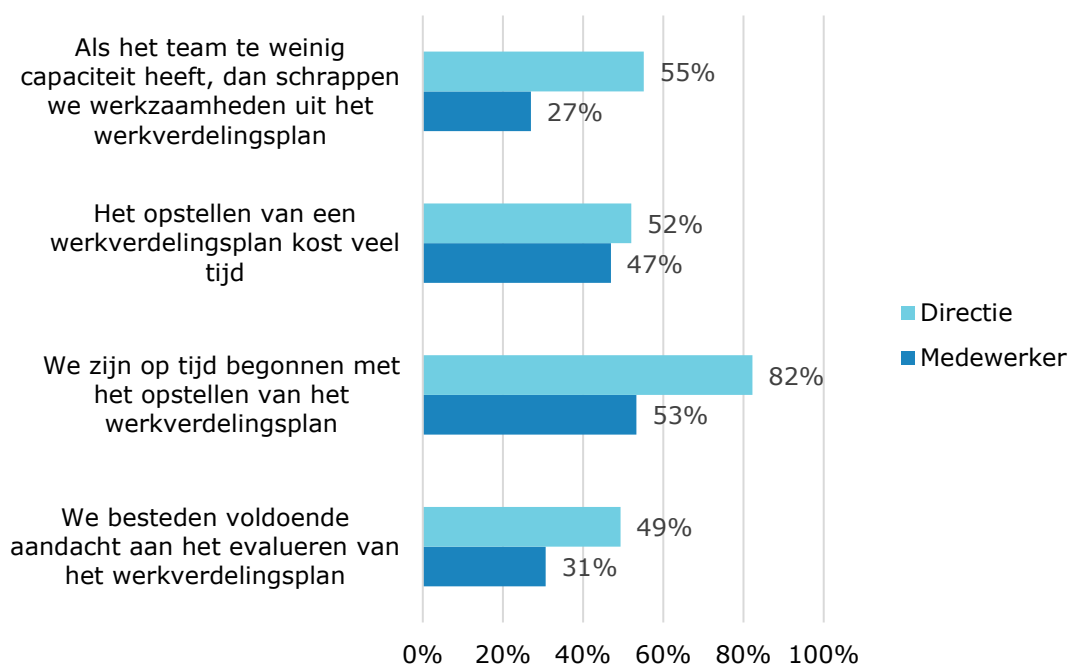
Schrappen van taken kan onderdeel zijn van het gesprek

Het uitgangspunt van het werkverdelingsplan zou volgens sociale partners moeten zijn dat het team een bepaald aantal uren beschikbaar heeft. Als blijkt dat het totaal aan werkzaamheden meer uren vergt dan dat er uren beschikbaar zijn, zouden in overleg werkzaamheden moeten worden geschrapt. Deelnemers aan de oriënterende focusgroepen beschrijven hier inderdaad meerdere voorbeelden van. Een leraar vertelt bijvoorbeeld dat naar aanleiding van gesprekken over de werkverdeling een event manager wordt aangesteld en dat het team bespreekt welke taken de event manager gaat uitvoeren. Maar niet alle deelnemers herkennen dat het werkverdelingsplan helpt bij prioritering.

We zijn van een middelgrote school weggezakt naar een kleine school. Het lijstje taakuren was daardoor zo ver buiten de mogelijkheden van het team dat daar heel kritisch naar gekeken moest worden. Dat hebben we met elkaar gedaan en daardoor zijn er ook dingen echt uit verdwenen. – Leraar

Met de stelling ‘als het team te weinig capaciteit heeft, dan schrappen we werkzaamheden uit het werkverdelingsplan’ is een minderheid van de respondenten (36 procent) het (helemaal) eens. Een bijna even grote groep (32 procent) is het er niet mee eens. Medewerkers zijn het het minst vaak eens met de stelling: 27 procent van de leraren, 35 procent van de IB’ers en 15 procent van de onderwijsassistenten en lerarenondersteuners, tegenover 55 procent van de directieleden. Figuur 3.7 laat de uitkomsten apart voor directie en alle medewerkers uit de enquête zien.

Figuur 3.7 – Ervaringen met het opstellen van een werkverdelingsplan, volgens directieleden (n = 225) en medewerkers (n = 486); percentage (helemaal) eens



Het opstellen van een werkverdelingsplan kan veel tijd kosten

Deelnemers aan de oriënterende focusgroepen geven aan dat het opstellen van een werkverdelingsplan vooral de eerste keer veel tijd kost. Een leraar noemt het bijvoorbeeld een “onding”, dat desondanks wel waardevol is omdat het inzichtelijk maakt waar je als team wel of geen tijd voor hebt. Meerdere deelnemers geven bovendien aan dat zij in het schooljaar te laat begonnen met het werkverdelingsplan, waardoor ze in de knel komen met de planning.

Toen ik het voor het eerst maakte, hebben we echt drie-en-een-half uur teamvergadering alleen maar over het werkverdelingsplan gehad. Maar als het er eenmaal is, dan is het ook niet zo’n punt meer. Dan is het elk jaar vooral aanpassen en het wordt pas lastig als er een collega binnenkomt die een andere systematiek gewend is of die wil dat er op een andere manier gerekend wordt. – Schoolleider

We beginnen veel te laat. Je moet eigenlijk minstens januari, februari beginnen. Wij beginnen altijd in maart. – Leraar

In de enquête geeft ongeveer de helft (49 procent) van de respondenten aan dat het opstellen van een werkverdelingsplan veel tijd kost. Desondanks is een krappe meerderheid (62 procent) op tijd

begonnen. Dit laatste wordt overigens ruim vaker door de directie dan door medewerkers aangegeven (zie voorgaande figuur 3.7).

Werkverdelingsplan niet altijd voldoende geëvalueerd

Deelnemers aan de oriënterende focusgroepen delen wisselende ervaringen met het evalueren van het werkverdelingsplan. Sommige deelnemers geven aan dat het werkverdelingsplan niet geëvalueerd wordt, maar bijvoorbeeld alleen jaarlijks herzien. Anderen evalueren wel, bijvoorbeeld door het werkverdelingsplan aan het begin van het kalenderjaar te bespreken met het team of ervaringen op te halen in een korte peiling. Een HRM'er vertelt dat ook de bovenschoolse kaders geëvalueerd worden met vertegenwoordigers van alle geledingen van de organisatie.

Ja, in de loop van het schooljaar, dan wordt bepaald: hoe staan we erin, hoe staat het met de taken, hoe zit het met de uren? Kom je uit, kom je niet uit? Dat is natuurlijk wel altijd een discussiepunt en dan gaan we ook met het hele team bekijken wat onze speerpunten zijn, welke taken daarbij horen en waar we dan wel of niet meer uren aan gaan toekennen. – Schoolleider

In de enquête geeft een minderheid van de respondenten (37 procent) aan dat het werkverdelingsplan volgens hen voldoende wordt geëvalueerd. Dit geldt met name minder vaak voor medewerkers (31 procent) dan voor directie (49 procent, figuur 3.7). Aan de andere kant vindt een derde (33 procent) van alle respondenten dat onvoldoende aandacht besteed wordt aan evaluatie. Ook een op de vijf directieleden (21 procent) ervaart de evaluatie als onvoldoende.

Het is meer een document wat één keer per jaar wordt doorgenomen en vastgesteld. In gesprekken wordt wel eens naar het document verwezen, maar het is niet een levendig document wat men er door het jaar heen nog eens bij pakt. – Onderwijsassistent

4. Inhoud van het werkverdelingsplan

Belangrijkste resultaten van dit hoofdstuk

- Het werkverdelingsplan gaat in ieder vaak geval over het soort en de verhouding van taken en de benodigde tijd. Een meerderheid van de respondenten vindt dit ook een goed idee.
- Er zijn scholen met een werkverdelingsplan met een breed scala aan onderwerpen, terwijl andere scholen vooral de focus leggen op taken en de urenverdeling. Een minderheid van de leraren weet welke onderwerpen in een werkverdelingsplan thuishoren.
- De meeste respondenten weten hoe het werkverdelingsplan zich vertaalt naar jaartaken en zijn tevreden over de eigen jaartaak.
- Een meerderheid van alle respondenten is positief over de inhoud van het werkverdelingsplan.

De vragen in dit hoofdstuk zijn alleen gesteld aan deelnemers van scholen die met een werkverdelingsplan werken.

Afspraken in het werkverdelingsplan

Aantal onderwerpen verschilt per school

Uit de oriënterende focusgroepen komt naar voren dat de inhoud van het werkverdelingsplan verschilt per school. Een deel doet dit heel algemeen met vooral een overzicht van taken en tijd per medewerker. Maar er zijn ook voorbeelden gegeven van een uitgebreid scala aan onderwerpen die in het werkverdelingsplan zijn opgenomen. Hierbij gaat het naast taakverdeling en uren om pauzes, professionalisering, inzet van werkdrukmiddelen en omgaan met pauze, verlof, verzuim en afspraken op studiedagen.

Focus op taken, tijd en opslagfactor

Volgens meerdere deelnemers aan de focusgroepen gaat het in het werkverdelingsplan vooral om de urenverdeling over de taken. Dit kwam nadrukkelijk terug in de gesprekken met alle functiegroepen. In meerdere gesprekken wordt een softwareprogramma (Cupella) benoemd als middel om jaartaken vast te leggen en dus de vertaling van werkverdelingsplan naar jaartaak te maken. Een schoolleider ziet dat het ook weleens andersom gebeurt: een optelsom van Cupella doet dienst als werkverdelingsplan. Meerdere respondenten in de focusgroepen geven aan dat de opslagfactor ook onderdeel is van het werkverdelingsplan en dat dit punt tot veel discussie en onduidelijkheid leidt, zowel bij leraren als schoolleiders (zie hoofdstuk 3).

Wijze van besluitvorming

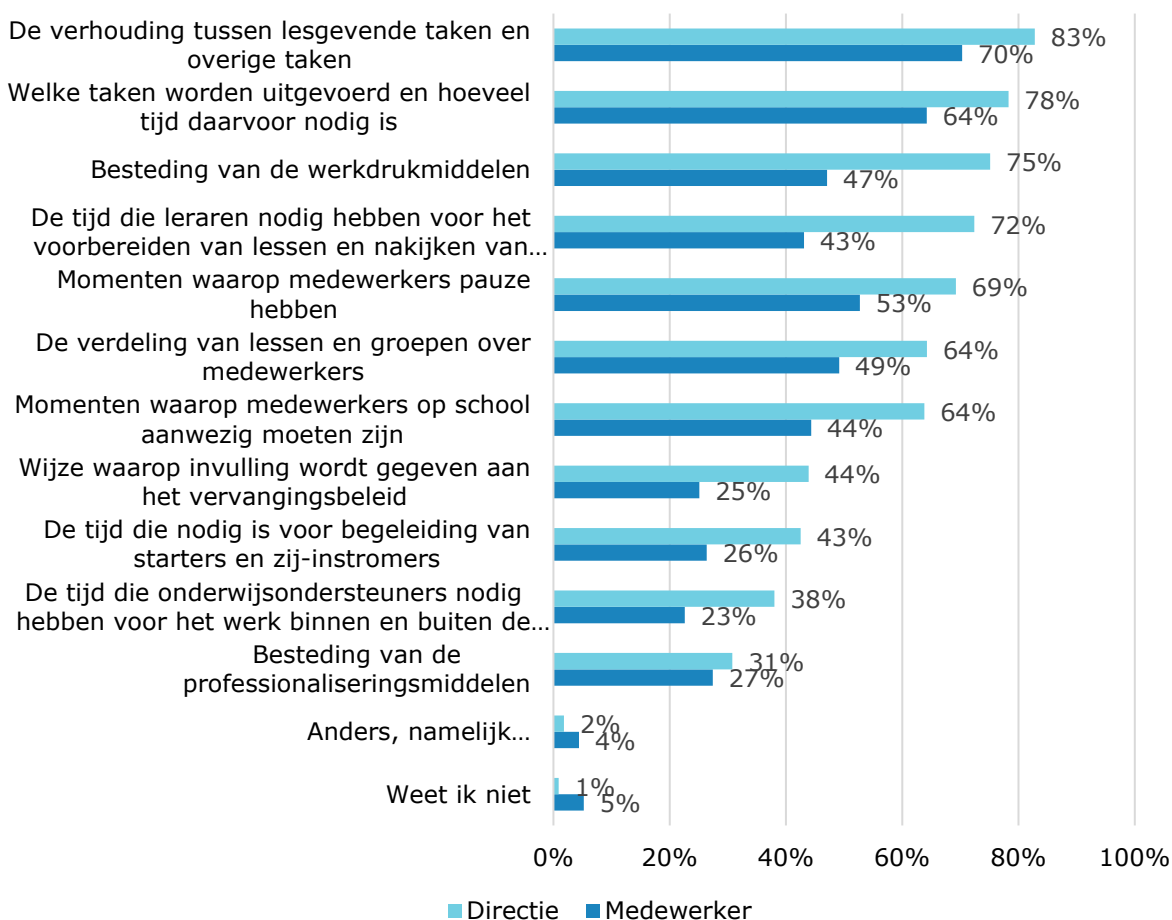
Zeker bij scholen met een groot personeelsbestand kan het een uitdaging zijn om gedurende het jaar keuzes te maken die gedragen worden door het team. Een van de schoolleiders in de focusgroepen noemt daarom dat ze in het werkverdelingsplan hebben vastgelegd hoe ze tot beslissingen komen. In het werkverdelingsplan staat welke meerderheid nodig is om keuzes bij bepaalde onderwerpen door te laten gaan.

Onderwerpen werkverdelingsplan vooral taken en tijd, minder over professionalisering

De resultaten uit de enquête bevestigen dat respondenten het vaakst onderwerpen in het werkverdelingsplan zien terugkomen die te maken hebben met afspraken over taken: de verhouding lesgevende en overige taken (74 procent) en de tijd die voor verschillende taken nodig is (69 procent). Ook momenten waarop medewerkers pauze hebben zijn relatief vaak genoemd (58 procent). Daarna volgen besteding van werkdrukmiddelen (56 procent), verdeling van lessen en groepen over medewerkers (54 procent), de tijd die leraren nodig hebben voor het voorbereiden van lessen en het nakijken van toetsen (52 procent) en de momenten waarop medewerkers op school aanwezig moeten zijn (51 procent). Het minst vaak noemden de respondenten de besteding van professionaliseringsmiddelen (28 procent) en de tijd die OOP'ers nodig hebben voor hun werk (27 procent). De cao po schrijft voor dat al deze onderwerpen in het werkverdelingsplan moeten worden vastgelegd. Dat is volgens respondenten dus niet altijd het geval.

Vergelijken we de genoemde onderwerpen uit het werkverdelingsplan naar functie, dan valt op dat directieleden alle onderwerpen vaker noemen dan medewerkers (figuur 4.1). Zoomen we vervolgens in op de andere functiegroepen dan zien we tussen IB'ers en leraren weinig verschil in hoe vaak zij de verschillende onderwerpen noemen, onderwijsassistenten en lerarenondersteuners noemen bijna alle onderwerpen het minst vaak.

Figuur 4.1 – Onderwerpen waarover afspraken zijn gemaakt in het werkverdelingsplan volgens directieleden (n = 221) en medewerkers (n = 478)



Respondenten missen uiteenlopende onderwerpen

Op de vraag of respondenten nog onderwerpen missen worden uiteenlopende antwoorden gegeven. Sommigen missen een van de hierboven besproken onderwerpen, zoals een opslagfactor en duidelijkheid over wat daaronder valt, afspraken over professionaliseringsmiddelen of tijd voor begeleiding van starters en zij-instromers. Ook duurzame inzetbaarheidsuren worden veel genoemd. Er bestaat onduidelijkheid over wat deze uren inhouden.²⁶ Ook geven enkele respondenten aan te weinig informatie te hebben over hoe een werkverdelingsplan eruit zou moeten zien om te weten wat er nog mist. Drie respondenten geven aan dat het werkverdelingsplan niet over al het personeel gaat, dat onderwijsassistenten vergeten worden.

Alle overige punten staan er bij ons niet in. We zijn een hele kleine school, dus we moeten in verhouding veel meer taken op ons nemen dan op een grote school. Nu staat er alleen in welke commissie je doet of waar je verantwoordelijk/aanspreekpunt voor bent. – Onderwijsassistent

Ik zou willen dat er echt een hele duidelijke definitie kwam rondom dat voor- en nawerk. Wat valt daaronder? De MR in het po stelt te weinig voor en is dan eerder een lastig gedoe voor de schoolleiders. – Leraar

Ervaringen van de sector met de inhoud

In het vervolg van dit hoofdstuk bespreken we hoe de sector de inhoud van hun werkverdelingsplannen en jaartaken ervaart.

Meerderheid begrijpt relatie werkverdelingsplan en jaartaken, minderheid leraren kent onderwerpen in werkverdelingsplan

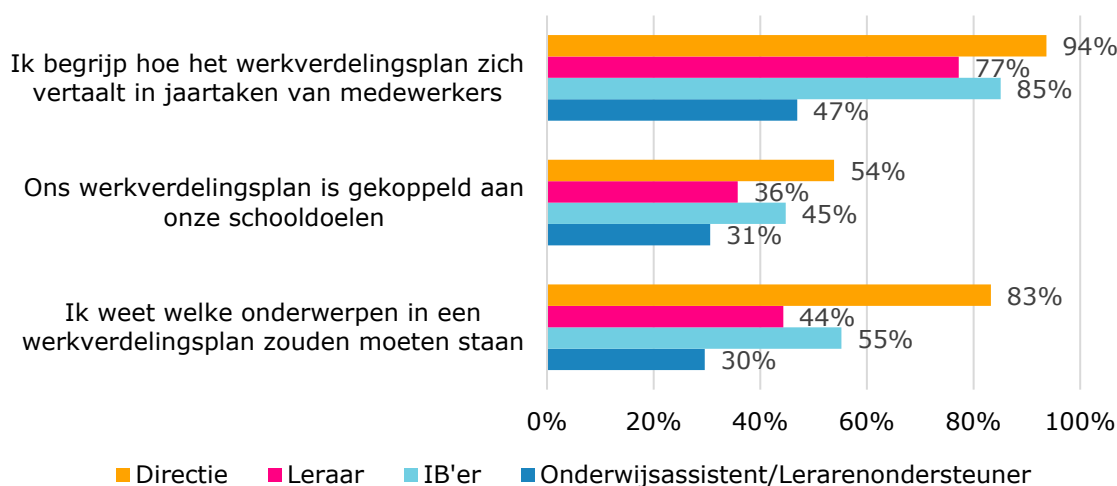
De enquête laat zien dat een ruime meerderheid van de respondenten begrijpt hoe het werkverdelingsplan zich vertaalt in jaartaken van medewerkers. Dit geldt met name voor directieleden (94 procent), leraren (77 procent) en IB'ers (85 procent) en in mindere mate voor onderwijsassistenten (47 procent, figuur 4.2). Ook blijkt dat met name de directieleden (83 procent) op de hoogte zijn van welke onderwerpen in een werkverdelingsplan moeten staan. De andere functiegroepen zijn minder vaak op de hoogte (30 tot 55 procent).

Ongeveer de helft van de directieleden vindt dat het werkverdelingsplan is gekoppeld aan de schooldoelen. De directie ziet deze koppeling vaker dan de andere functiegroepen, maar het gaat nog steeds om een krappe meerderheid (54 procent).

Er is een meerjarenplanning vanuit het bestuur en dat is voor ons de leidraad. – Leraar

²⁶ Zie voor meer informatie: Van Miltenburg, N., Van den Berg, D., Vermeulen, J. (2022). *Duurzame inzetbaarheid in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

Figuur 4.2 – Begrip van de inhoud van het werkverdelingsplan en koppeling van het werkverdelingsplan aan jaartaken volgens directieleden (n = 221), leraren (n = 246), IB'ers (n = 134) en onderwijsassistenten/lerarenondersteuners (n = 98); percentage (helemaal) mee eens.

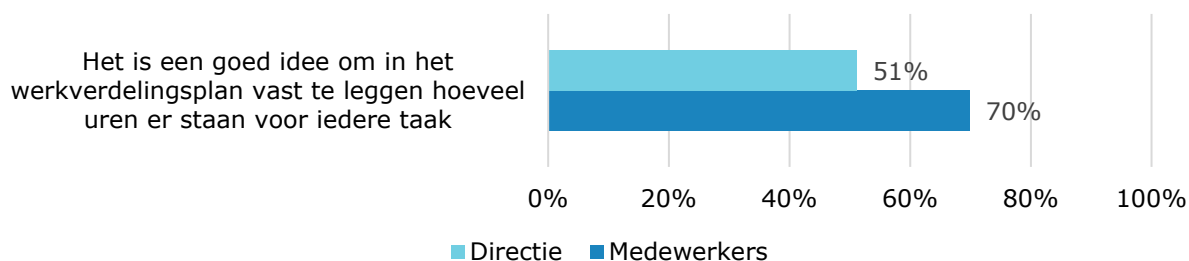


Leraren positief over taakverdeling en uren in het werkverdelingsplan, directieleden kritischer

Zoals eerder naar voren kwam, zijn de taken en de hoeveel tijd die daarvoor nodig is onderwerpen die vaak in het werkverdelingsplan terugkomen en waar discussie over is. In aansluiting hierop geeft twee derde (65 procent) van de respondenten aan dat in hun werkverdelingsplan is vastgelegd hoeveel uur er staat voor iedere taak (figuur 4.3). Een vergelijkbaar deel (64 procent) vindt dit ook een goed idee. Bij dit laatste valt op dat onderwijsassistenten (61 procent), IB'ers (67 procent) en vooral leraren (75 procent) dit ruim vaker een goed idee vinden dan de directie (51 procent).

We zijn overgestapt op het werken zonder uren, hier voelen niet alle collega's zich goed bij. – Leraar

Figuur 4.3 – Vastlegging van aantal uren per taak in het werkverdelingsplan volgens directieleden (n = 221) en medewerkers (n=478); percentage (helemaal) mee eens.



Twee derde tevreden over de inhoud van het werkverdelingsplan en jaartaak

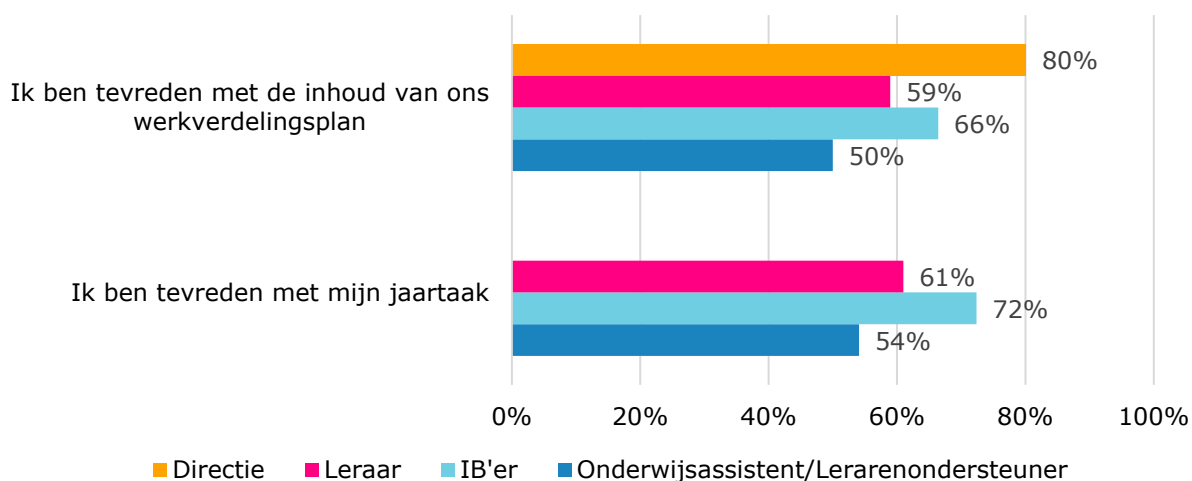
Ongeveer twee derde van de respondenten is tevreden over de inhoud van het werkverdelingsplan. Daarbij zijn leraren kritischer dan IB'ers en is in vergelijking met de andere functiegroepen het grootste deel ontevreden: 17 procent. Bij de directie is veruit het grootste deel (80 procent, figuur

4.4) tevreden. Aanvullende analyses wijzen uit dat respondenten vaker tevreden zijn met hun werkverdelingsplan wanneer ze:

- op tijd begonnen zijn,
- zich voldoende betrokken voelen,
- zich voldoende geïnformeerd voelen,
- ervaren dat het wvp in goed overleg tot stand komt.

Ondanks de discussie over uren en taken, is twee derde van de respondenten in de enquête tevreden met de eigen jaartaak. Dit aandeel ligt voor IB'ers (72 procent) ruim hoger dan voor leraren (61 procent) en onderwijsassistenten (54 procent, figuur 4.4). Bij leraren is een substantiële minderheid (20 procent) ontevreden over de jaartaak.

Figuur 4.4 – Tevredenheid met de inhoud van het werkverdelingsplan en de eigen jaartaak van directieleden (n = 221), leraren (n = 246), IB'ers (n = 134) en onderwijsassistenten/lerarenondersteuners (n = 98); percentage (helemaal) mee eens.



5. Effecten van het werken met een werkverdelingsplan

Belangrijkste resultaten van dit hoofdstuk

- De sector ervaart het werkverdelingsplan als een middel om helderheid en structuur te scheppen in de taakverdeling.
- Het helpt onderwijsteams om verantwoordelijkheden eerlijk te verdelen, creëert ruimte om de kwaliteiten van medewerkers te benutten en vergroot eigenaarschap.
- Effecten op ervaren werkdruk, werkplezier of onderwijskwaliteit worden minder herkend.

De vragen in dit hoofdstuk zijn alleen gesteld aan alle deelnemers, ongeacht of ze zelf met een werkverdelingsplan werken.

Werkverdelingsplan leidt vooral tot eerlijke verdeling taken, eigenaarschap en duidelijkheid

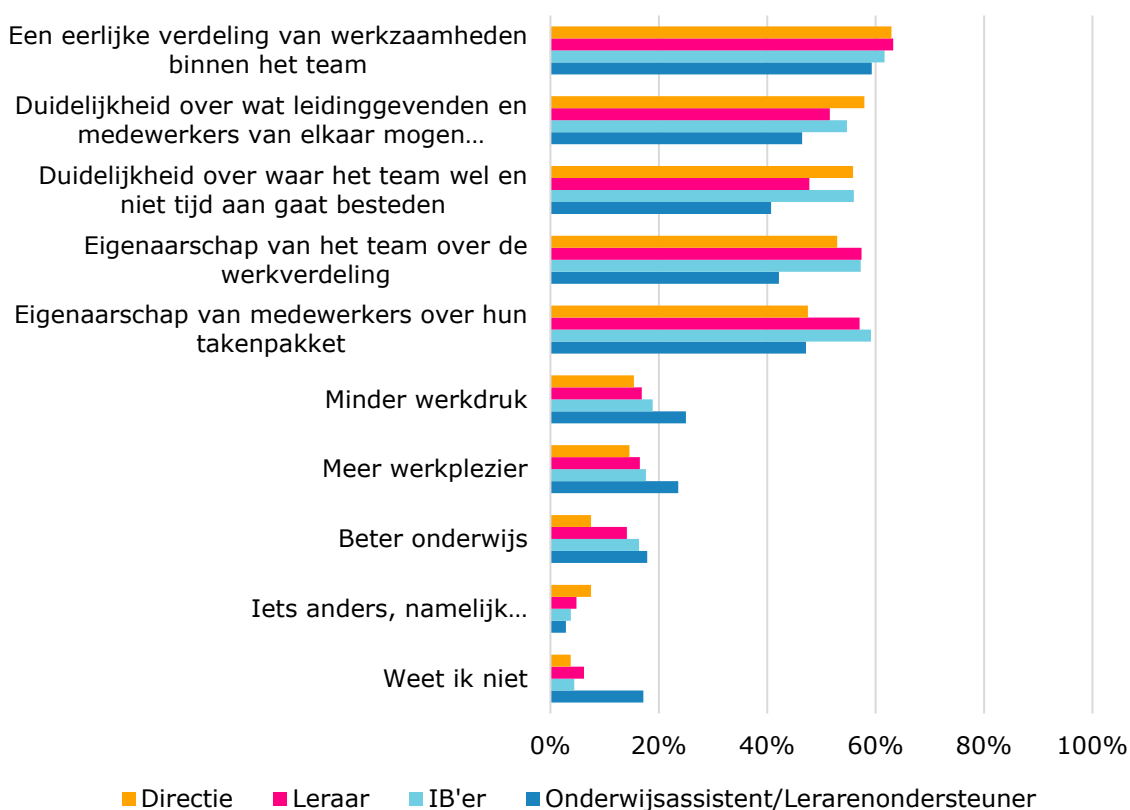
Een eerlijke verdeling van werkzaamheden binnen het team is volgens de meeste respondenten (62 procent) het belangrijkste effect van het werkverdelingsplan, ongeacht of zij daarmee werken (figuur 5.1). Daarnaast noemt ongeveer de helft van de respondenten nog vier andere effecten: eigenaarschap van het team (53 procent) en de medewerkers (53 procent) over de taakverdeling en duidelijkheid over wat het team van elkaar mag verwachten (53 procent) en waar het team aandacht aan gaat besteden (50 procent).

Opvallend is dat een aantal mogelijke effecten van het werkverdelingsplan in veel mindere mate herkend worden door respondenten. Hierbij gaat het om minder werkdruk (18 procent), meer werkplezier (17 procent) en beter onderwijs (13 procent). Als we de antwoorden van de functiegroepen vergelijken, dan valt op dat (figuur 5.1):

- leraren en IB'ers vaker dan andere functiegroepen zien dat het werkverdelingsplan leidt tot eigenaarschap over werkverdeling en taken;
- directie en IB'ers vaker dan andere functiegroepen zien dat het werkverdelingsplan leidt tot duidelijkheid over wat leidinggevend en medewerkers van elkaar mogen verwachten;
- onderwijsassistenten/lerarenondersteuners vaker dan andere functiegroepen zien dat het werkverdelingsplan leidt tot minder werkdruk en meer werkplezier.

Als het goed wordt gedaan leidt het allemaal hier naartoe, maar dat heb ik nog nooit meegemaakt. Dat ligt zowel aan de directie als aan het team. Beide partijen weten onvoldoende van wat het werkverdelingsplan inhoudt en de directie durft het niet los te laten en de verantwoordelijkheid bij het team neer te leggen. – IB'er

Figuur 5.1 – Ervaren belangrijkste effecten van het werken met een werkverdelingsplan door directieleden (n = 240), leraren (n = 291), IB'ers (n = 159) en onderwijsassistenten/lerarenondersteuners (n = 140)



De antwoorden op de open vragen in de enquête en de antwoorden uit de focusgroepen illustreren de uitkomsten uit figuur 5.1. De volgende punten vallen op.

Eerlijke verdeling van taken door transparantie

De transparantie van het werkverdelingsplan biedt het team inzicht in de verdeling van taken en waar extra inzet nodig is. Hierdoor kunnen taken eerlijker worden verdeeld, en ervaren medewerkers de verantwoordelijkheid voor de werkverdeling als een gezamenlijke taak.

Ik vind dat de taken eerlijker worden verdeeld binnen het team. Voor mensen die al verantwoordelijkheid nemen, verandert er niet veel. Maar degenen die dat minder deden, krijgen nu wel specifieke taken toegewezen. Er mag dus van hen ook iets worden verwacht. Dat vind ik een goede ontwikkeling. – Onderwijsassistent

Het werkverdelingsplan levert een eerlijke verdeling op van de lesgebonden en niet-lesgebonden taken. Door het transparant te maken, ziet ons team waar nog extra handen nodig zijn, wie al veel taken heeft en bij wie er nog een taak bij kan of moet. Zo dragen we samen de verantwoordelijkheid. – Leraar

Duidelijke wederzijdse verwachtingen door helderheid in taakverdeling

Zowel leidinggevenden als medewerkers ervaren het werkverdelingsplan als een middel om helderheid te scheppen over taakverdeling en tijdsbesteding. Deelnemers aan de focusgroepen geven aan dat het werkverdelingsplan inzichtelijk maakt wie welke verantwoordelijkheden heeft en hoeveel tijd daarvoor beschikbaar is. Daardoor weten leidinggevenden en medewerkers wat ze van elkaar kunnen verwachten, en kunnen ze met elkaar in gesprek wanneer toch meer tijd nodig is dan gedacht.

Het werkverdelingsplan geeft een duidelijk beeld voor leraren en medewerkers van welke taken er zijn, welke verplichtingen daarbij horen en welke afspraken we binnen het schoolteam hebben gemaakt. Het biedt richting en helderheid voor iedereen. Je kunt ernaar verwijzen en erop terugvallen wanneer nodig. – Schoolleider

Het werkverdelingsplan biedt duidelijke kaders en richtlijnen. We weten wat er van ons verwacht wordt en waar we staan. Het nadenken over de besteding van werkdrummiddelen leidt tot goede gesprekken. – Onderwijsassistent

Vergroten van eigenaarschap van het team

In de focusgroepen geven deelnemers aan dat het werkverdelingsplan bijdraagt aan een sterker gevoel van eigenaarschap binnen het team. Doordat taken duidelijk zijn vastgelegd, ervaren medewerkers meer motivatie en verantwoordelijkheid voor hun rol binnen de school. Leraren geven aan dat het werkverdelingsplan hen de ruimte geeft om actief mee te denken en beslissen over de verdeling van taken.

Het geeft ons werknemers echt ruimte om mee te beslissen. – Leraar

Medewerkers zien het nog onvoldoende als een plan waarop ze invloed hebben en wat ook zij bepalen. Ze zijn meer van het directe werken. – Schoolleider

Werkverdelingsplan zorgt niet automatisch voor minder werkdruk

De potentie van het werkverdelingsplan om werkdruk te verlagen door taken te schrappen of anders te verdelen en de dialoog aan te gaan over de werkdrummiddelen, wordt volgens een klein deel van de respondenten gerealiseerd. Een enkeling geeft aan dat het werkverdelingsplan helpt om werkdruk te beheersen. Een grotere groep is echter kritisch op het effect van het werkverdelingsplan op werkdruk. Respondenten merken bijvoorbeeld op dat werkdruk pas verlicht kan worden als een realistische inschatting gemaakt wordt van het benodigde aantal uren, als er voldoende personeel beschikbaar is of als er minder van scholen gevraagd wordt. Enkele respondenten ervaren dat de werkdruk juist verhoogd wordt door het werkverdelingsplan, omdat het veel tijd kost om op te stellen en een grote administratieve last met zich meebrengt.

Ieder teamlid weet wat er van hen wordt verwacht en kan ook de ander aanspreken (in positieve zin) wanneer een collega bijvoorbeeld te veel werkdruk ervaart. Er kan dan gerefereerd worden naar het werkverdelingsplan. – Leraar

Een plan alleen kan er niet voor zorgen dat ik meer of minder werkplezier heb of meer of minder werkdruk ervaar. – IB'er

Voor mij leidt het tot werkdruk. Op papier moet ik ongelooflijk veel uren invullen, terwijl er naast de klas weinig uren overblijven. Het aantal dat voor een taak staat klopt niet met de realiteit. – Leraar

Het wordt bureaucratisch en belemmert het functioneren van de school. De werkdruk neemt juist toe in plaats van af. Men rekent voor bepaalde taken veel meer uren dan deze daadwerkelijk kosten. – Schoolleider

Benutten van elkaars talenten

In aanvulling op de effecten uit de voorgaande figuur 5.1 geven respondenten in de open antwoorden aan dat het werkverdelingsplan eraan kan bijdragen dat talenten van medewerkers beter benut kunnen worden. Door taken te verdelen op basis van ieders kwaliteiten realiseren teams een positieve werksfeer en verhoogde effectiviteit.

Het werkverdelingsplan maakt inzichtelijk wie welke taken oppakt en hoeveel tijd deze taken ongeveer in beslag nemen. We maken gebruik van de kwaliteiten binnen het team, zodat iedereen taken kan kiezen waarbij zijn of haar talenten tot hun recht komen. – Leraar

Je voelt je samen verantwoordelijk. Iedereen pakt wat passend is op basis van vertrouwen. We hebben ervoor gekozen om het niet over uren te hebben, maar om elkaar te ondersteunen in rollen die bij ons passen. Zo organiseert de een liever, terwijl de ander liever bezig is met onderwijsontwikkeling. – Leraar

Omdat iedereen van elkaar weet welke taken er worden opgepakt en hoeveel tijd dat ongeveer kost, kunnen we onze kwaliteiten binnen het team benutten. Zo kiest ieder teamlid taken waarbij zijn of haar sterke punten het beste naar boven komen. – IB'er

Ten slotte merkt een HRM'er in de oriënterende focusgroepen op dat het werkverdelingsplan het team een gemeenschappelijke basis geeft en zo zou kunnen bijdragen aan *team building*.

6. Oordeel over het werkverdelingsplan

Belangrijkste resultaten van dit hoofdstuk

- Overwegend oordeelt een meerderheid van de respondenten met én zonder werkverdelingsplan positief over het werken met een werkverdelingsplan. Medewerkers zijn iets vaker positief dan leidinggevenden.
- Een overgrote meerderheid van de positieve deelnemers geeft aan dat het werkverdelingsplan zorgt voor duidelijkheid.
- Kritische reacties op het werkverdelingsplan komen grotendeels overeen met de knelpunten die uit eerdere hoofdstukken naar voren komen. Daarnaast worden genoemd:
 - het werkverdelingsplan is een papieren werkelijkheid,
 - het werkverdelingsplan past niet bij OOP'ers met veel taken buiten de klas;
 - de verhoudingen tussen medewerkers en leidinggevenden verzakelijken door alles in uren vast te leggen.

Algemeen oordeel over het werkverdelingsplan

Respondenten oordelen overwegend positief, een vijfde is negatief

Ruim 650 respondenten (waarvan 550 met een werkverdelingsplan werken) gaven in de enquête antwoord op de open vraag of ze het prettig (zouden) vinden om met een werkverdelingsplan te werken. De antwoorden zijn overwegend positief. Ongeveer 60 procent van de respondenten, zowel met als zonder werkverdelingsplan, geeft een positief antwoord, terwijl zo'n 15 tot 20 procent uitgesproken negatief is. De overige respondenten zien zowel voor- als nadelen of geeft geen duidelijk oordeel. Medewerkers zijn iets vaker positief dan leidinggevenden. Iets meer dan een kwart van de leidinggevenden oordeelt negatief over het werkverdelingsplan tegenover een krappe meerderheid die positief oordeelt. Onderwijsassistenten en lerarenondersteuners oordelen het vaakst positief over het werkverdelingsplan (zo'n 65 tot 70 procent). Dit is opvallend, omdat we eerder zagen dat deze groep zich vaak onvoldoende geïnformeerd voelt en het een knelpunt lijkt te zijn om hen goed te betrekken.

Ik vind het wel een goed instrument. Het ligt alleen op tafel, en je moet het zelf oppakken. Maar als je niet weet wat het is, grijp je er niet naar. Veel leraren vinden het eigenlijk ook wel prettig dat je niet alles zelf hoeft uit te zoeken. Ik heb er veel tijd in gestoken om het werkverdelingsplan te begrijpen en in te zetten, maar dat doet lang niet iedereen. Als je dat wél doet, pluk je er echt de vruchten van. – Leraar

Het werkverdelingsplan zorgt voor duidelijkheid

Bij het overgrote deel van de positieve reacties geven respondenten uit alle functiegroepen aan dat het werkverdelingsplan zorgt voor duidelijkheid. Dit geldt voor vrijwel alle leraren, IB'ers, onderwijsassistenten en lerarenondersteuners. Dankzij het werkverdelingsplan is er volgens

respondenten duidelijkheid over takenpakketten en verantwoordelijkheden, zijn wederzijdse verwachtingen helder, is de taakverdeling eerlijk en neemt iedereen verantwoordelijkheid. Een enkeling benoemt dat medewerkers met het werkverdelingsplan meer invloed hebben gekregen op de werkverdeling en dat meer draagvlak ontstaat. Directieleden met een positief oordeel noemen vaker dan medewerkers dat het werkverdelingsplan aanleiding geeft om in gesprek te gaan met het team.

Ja. Het geeft veel duidelijkheid om afspraken samen te maken en vast te leggen. Wij hebben een directeur die erg goed samenwerkt met de rest van het team en dat is ook fijn, dat maakt dat alles sowieso vrij soepel verloopt. Ik heb ook ervaring met een directie met een autoritaire stijl van leidinggeven en dan is het werkverdelingsplan nog veel belangrijker, zodat je jezelf kunt beschermen. Dan is ook een stevige MR essentieel die afdwingt dat het proces op de juiste manier doorlopen wordt en het team samen kan bepalen. – Leraar

Het is goed om de teamfocus aan te brengen en een gedeeld eigenaarschap te stimuleren. – Schoolleider

Kritische reacties en kanttekeningen

De respondenten die gemengd of negatief oordelen, geven hiervoor verschillende redenen. Die redenen komen overeen met knelpunten die in de voorgaande hoofdstukken aan de orde kwamen. Ze noemen regelmatig de volgende redenen:

- het werkverdelingsplan komt niet in goed overleg tot stand, medewerkers ervaren dat ze te weinig inspraak hebben;
- medewerkers en PMR'en hebben onvoldoende kennis en informatie om over het werkverdelingsplan mee te kunnen praten;
- het is niet mogelijk om al het werk dat op school moet gebeuren te vangen in uren;
- niet alle werkzaamheden die gedaan moeten worden, zijn in het werkverdelingsplan opgenomen;
- het werkverdelingsplan past niet bij OOP'ers met veel taken buiten de klas;
- op kleine scholen is onvoldoende speelruimte om de werkzaamheden anders te verdelen;
- de uren die in het werkverdelingsplan worden toegekend zijn onrealistisch;
- het werkverdelingsplan is een papieren werkelijkheid, een "wassen neus";
- het werkverdelingsplan brengt veel vergader- en administratielast met zich mee;
- het werkverdelingsplan leidt bij medewerkers tot een houding van "uurtje factuurtje".

Nee, het levert in de praktijk alleen oeverloos overleg en administratie op, terwijl je die tijd ook daadwerkelijk had kunnen besteden aan de taken. En door ziekte en dergelijke komt er van de uitvoering ook niks terecht, wat opnieuw resulteert in overleg... zonder dat de taken gedaan worden. De daadwerkelijke taken doen kost veel minder tijd. – Leraar

Het duidelijke vast leggen van afspraken binnen het team vind ik belangrijk, alleen zou ik meer inspraak als leraarondersteuner willen hebben. Bij ons op school heb ik hier weinig over te vertellen en voelt het alsof mijn mening er niet toe doet. – Lerarenondersteuner

Bijlage 1: Cao-tekst werkverdelingsplan

Cao po artikel 2.2: Werkverdeling op schoolniveau²⁷

Voorbereiding op het gesprek over de werkverdeling door de werkgever

1. De werkgever brengt voorafgaand aan het teamgesprek de werkzaamheden voor het volgende schooljaar in kaart, waaronder het aantal groepen, het aantal (zorg)leerlingen, overige werkzaamheden en geplande scholingen. De kaders, werkzaamheden en strategische doelen die zijn vastgesteld door de werkgever, zijn hierbij leidend.
2. De werkgever zorgt ervoor dat de teamleden tijdig op de hoogte zijn gesteld van vergaderingen over de werkverdeling, zodat alle teamleden in de gelegenheid zijn daarbij aanwezig te zijn. De werkgever houdt daarbij rekening met werknemers die op verschillende scholen werken.
3. De werkgever zorgt ervoor dat het team kennisneemt van ten minste de werkzaamheden als bedoeld in lid 1, het meerjarenformatiebeleid en het bestuursformatieplan en de regelingen ten aanzien van startende werknemers en indien van toepassing kaders van het vervangingsbeleid.

Draagvlak voor het plan

4. Voor invoering van het werkverdelingsplan is voldoende draagvlak binnen het team nodig. Het team stelt vooraf zelf vast hoe wordt bepaald of er voldoende draagvlak bestaat voor invoering van het werkverdelingsplan. Dit wordt vastgelegd in het werkverdelingsplan.

Het gesprek

5. Het team gaat jaarlijks voor de zomervakantie met elkaar in gesprek over de werkzaamheden op school en maakt daar afspraken over.
6. Uitgangspunt bij het gesprek op school over de werkverdeling is dat een werknemer met een voltijdsaanstelling 1659 uur per schooljaar kan worden ingezet.
7. In het werkverdelingsplan worden ten minste geregeld:
 - De verdeling van de te geven lessen en groepen over de individuele teamleden;
 - De verhouding tussen lesgevendende taken en overige taken;

²⁷ <https://www.poraad.nl/arbeidszaken-bedrijfsvoering/cao-primair-onderwijs-2023-2024>

- De tijd die leraren nodig hebben voor het voorbereiden van lessen en het nakijken van toetsen en opdrachten waaronder begrepen de administratieve verwerking daarvan;
- De tijd die werknemers nodig hebben voor de begeleiding van startende collega's en zij-instromers;
- De tijd die onderwijsondersteunend personeel nodig heeft voor het werk binnen en buiten de klas;
- Welke taken worden uitgevoerd en de tijd en verdeling daarvan binnen de gestelde kaders zoals bedoeld in lid 1;
- De momenten waarop er op school door werknemers pauze wordt genomen;
- De momenten waarop het team vindt dat werknemers aanwezig moeten zijn op school;
- De besteding van de werkdrukmiddelen;
- Indien van toepassing de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de kaders voor vervangingsbeleid bij de werkgever.
- De besteding van de professionaliseringsmiddelen uit het Onderwijsakkoord (Samen voor het beste Onderwijs 2022) en de effecten die dit heeft op de beschikbare tijd. Hierbij wordt voor ieder teamlid duidelijk en herkenbaar hoe de middelen worden besteed en hoe dit bijdraagt aan het doel ervan.

Concept-werkverdelingsplan

8. De werkgever maakt op basis van het teamgesprek een schriftelijk concept-werkverdelingsplan. De werkgever houdt rekening met competenties, kwaliteiten, belastbaarheid, wensen en mogelijkheden van individuele werknemers en de noodzakelijke tijd voor professionalisering.
9. De werkgever legt het op schrift gestelde concept-werkverdelingsplan voor aan het team. Werkgever en PMR hebben de gelegenheid om vast te stellen of er voldoende draagvlak is voor het concept-werkverdelingsplan.

Werkverdelingsplan vaststellen

10. De werkgever legt het concept-werkverdelingsplan voor aan de PMR. De PMR heeft instemmingsrecht op het werkverdelingsplan op school. De PMR toetst tevens of de procedure tot vaststelling van het plan goed is doorlopen en of het plan draagvlak geniet onder de teamleden. Bij het vaststellen of het werkverdelingsplan voldoende draagvlak geniet, hanteert de PMR de uitgangspunten die volgens lid 4 door het team zijn vastgesteld.
11. Met de vaststelling van het werkverdelingsplan is door de PMR tevens instemming verleend op artikel 12 lid 1 sub d, f en h van de WMS.

Bijlage 2: Onderzoeksmethoden

Oriënterende focusgroepen

In juni en juli 2024 zijn acht oriënterende focusgroepen gehouden. Doel was om breed te inventariseren wat er speelt rondom het werkverdelingsplan. Onderwijsmedewerkers en leidinggevenden in alle functiegroepen zijn uitgenodigd om aan de focusgroepen deel te nemen. De focusgroepen zijn ingedeeld naar functie, om zoveel mogelijk te waarborgen dat deelnemers zich vrij voelden om hun mening te delen.

De uitnodiging voor de focusgroepen is verspreid via sociale media van het Arbeidsmarktplatform PO en van sociale partners. In korte tijd meldden zich 87 geïnteresseerden. Alle geïnteresseerden ontvingen een datumprikker met meerdere opties voor de planning van een focusgroep. De uiteindelijke focusgroepen gepland op data waarop zo veel mogelijk geïnteresseerden deel konden nemen. Uiteindelijk reageerde niet alle geïnteresseerden op de datumprikker, konden niet iedereen op de data dat de focusgroepen gepland werden en was niet iedereen die zich had opgegeven aanwezig in de focusgroepen. Tabel B2.1 toont het aantal aanmeldingen en uiteindelijke aantal deelnemers en focusgroepen per functiegroep.

Tabel B2.1: aantal aanmeldingen en uiteindelijk aantal deelnemers en focusgroepen naar functie

Doelgroep	Aanmeldingen	Deelgenomen	Aantal focusgroepen
HRM'er	3	2	1
Schoolleider	19	6	2
Leraar	55	19	4
OOP	10	2	1
Totaal	87	29	8

De focusgroepen vonden online plaats en duurden een uur. In de gesprekken kwamen de vier onderdelen van het onderzoek aan bod: het proces om tot een werkverdelingsplan te komen, inhoud van het werkverdelingsplan, ervaren effecten van het werken met een werkverdelingsplan en oordeel over het werkverdelingsplan. Met name ervaren ongeregelheden in het proces om tot een werkverdelingsplan te komen en de verdeling en normering van uren lokte veel discussie uit. Deelnemers waren over het algemeen zeer gemotiveerd om zowel positieve als negatieve ervaringen en beschouwingen te delen. Het onderwerp leeft sterk onder de deelnemers.

Enquête

Om de bevindingen uit de focusgroepen te toetsen en kwantificeren, is in september 2024 een enquête uitgezet onder bestuurders, leidinggevenden, (vak)leraren en OOP'ers. De enquête is uitgezet onder een panel van Duo onderwijsonderzoek en via sociale media van het Arbeidsmarktplatform PO en sociale partners.

Inhoud

De enquête bevatte vragen over het proces om tot een werkverdelingsplan te komen, inhoud van het werkverdelingsplan, ervaren effecten van het werken met een werkverdelingsplan en oordeel over het werkverdelingsplan. De vragen zijn afgestemd met sociale partners. Respondenten kregen alleen de vragen te zien die voor hen van toepassing waren:

- vragen over het proces zijn gesteld aan respondenten die een werkverdelingsplan hebben of er een aan het opstellen zijn;
- vragen over de inhoud zijn gesteld aan respondenten die een werkverdelingsplan hebben;
- vragen over het werkverdelingsplan op schoolniveau zijn niet gesteld aan bestuurders en bovenschoolse medewerkers;
- vragen over de eigen jaartaak zijn alleen gesteld aan medewerkers.

Respondenten

De volgende tabel B2.2 toont de demografische kenmerken van de deelnemers aan de enquête.

Tabel B2.2: demografische kenmerken van de respondenten

Kenmerk	Aantal respondenten
Functie	
Bestuurder	6
Schoolleider	234
Leraar	288
Vakleraar	3
IB'er	159
Onderwijsassistent/lerarenondersteuner	140
Sector	
Basisonderwijs	754
Speciaal basisonderwijs	37
Speciaal onderwijs	25
Voortgezet speciaal onderwijs	14
PMR-lid (medewerkers)	
Ja	111
Nee	479
Schoolgrootte	
Minder dan 90 leerlingen	50
90-150 leerlingen	167
150-350 leerlingen	429
Meer dan 350 leerlingen	181

In de analyses zijn de bestuurders vanwege de kleine aantallen meegerekend met de schoolleiders. In het rapport spreken we daarom over “directie”. De vakdocenten zijn om dezelfde reden meegerekend met de leraren.

Representativiteit

In totaal hebben 830 medewerkers uit het primair onderwijs de enquête ingevuld. Dit is 0,4 procent van alle bijna 190.000 werkzame personen in de sector in 2023.

Voor een beeld van de representativiteit van de enquête bieden gegevens van DUO de mogelijkheid om de respons te vergelijken met alle medewerkers in het po (de populatie) op enkele kenmerken: functie, type contract en leeftijd. Allereerst geldt dat aan het onderzoek in vergelijking met de populatie naar verhouding meer directieleden en OOP'ers en minder leraren hebben deelgenomen. Deze afwijkingen zijn echter voor de resultaten in dit rapport minder relevant, omdat de resultaten telkens per functie worden bekeken.

Daarnaast geldt dat de deelnemers aan de enquête bijna in alle gevallen (96 procent) een vast contract hebben. Voor alle medewerkers in het po ligt dit ruim lager en deze verschillen zijn bij alle functiegroepen terug te zien, met name bij de functiegroep OOP/OBP. De enquête is dus niet representatief voor contracttype. Bij met name directie en leraren verwachten we dat dit beperkte invloed heeft op de resultaten, omdat ook in de populatie negentig procent een vast contract heeft.

Voor leeftijd wijkt de responsverdeling van de enquête voor een deel af van alle medewerkers in het po. Naar verhouding hebben minder medewerkers in de jongste leeftijdscategorieën (tot 35 jaar) deelgenomen aan het onderzoek dan in de populatie. Het aandeel medewerkers tussen de 45 en 65 jaar ligt in de enquête juist hoger. Het gaat om verschillen van 5 tot 9 procent. Uitgesplitst naar functie zien we dat de leeftijdsverdeling voor de directie in de enquête weinig verschilt van de populatie. De enquête is daarmee representatief voor deze functiegroep als het gaat om leeftijd. Bij leraren en OOP'ers (IB'ers en onderwijsassistenten/lerarenondersteuners in de enquête) zijn de verschillen naar leeftijd tussen de enquête en de populatie groter. Voor deze functiegroepen is de enquête niet representatief voor leeftijd.

Om te toetsen of de afwijkingen in representativiteit effect hebben op de resultaten, hebben we de analyses gewogen naar leeftijd en functie. Daaruit komt naar voren dat de gewogen resultaten voor het totaal van alle respondenten over het algemeen minder dan 5 procent afwijken van de ongewogen resultaten. Hierbij zijn uitzonderingen van 5 tot 11 procent afwijking. Echter apart voor de functiegroepen waarbij dus alleen op leeftijd is gewogen, zijn de verschillen in resultaten over het algemeen nog beperkter. Er is dus een beperkte invloed van de afwijkende leeftijdsverdeling op de in dit rapport opgenomen resultaten.

Tot slot zijn de respondenten op de enquête op twee manieren geworven: via een panel van Duo (90 procent) en via sociale media van het Arbeidsmarktplatform PO en sociale partners (10 procent). In een aparte analyse hebben we de resultaten van alle respondenten vergeleken met de resultaten van alleen de respondenten die via Duo zijn uitgenodigd. Dit leidt tot beperkte verschillen van over het algemeen minder dan 2 procent, hetgeen laat zien dat de wervingswijze weinig invloed heeft gehad op de resultaten.

Bijlage 3: Tabellen enquête- resultaten

Deze bijlage bevat in tabelvorm alle resultaten van de enquête, uitgesplitst naar functiegroep. De functiegroep “OOP” bevat de antwoorden van onderwijsassistenten en lerarenondersteuners.

De resultaten voor de pauzeregeling (tabellen B3.12 e.v.) hebben we tevens uitgesplitst naar het type rooster van de school.

Proces

Tabel B3.1

Heeft uw school op dit moment een werkverdelingsplan?*					
	Directie (N=237)**	Leraar (N=291)	Intern begeleider (N=159)	OOP (N=140)	Totaal (N=827)
Ja	93%	85%	84%	70%	85%
Nee	5%	5%	4%	4%	5%
Weet ik niet	1%	11%	11%	26%	11%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

* Door afronding kan het zijn dat percentages niet optellen tot 100 procent. **Directie is exclusief 3 bestuurders van een stichting met meerdere scholen. Deze 3 bestuurders hebben in een vervolgvraag aangegeven dat de scholen in hun stichting wel een werkverdelingsplan hebben.

Tabel B3.2

Is uw school wel bezig met het opstellen van een werkverdelingsplan?*					
	Directie (N=14)	Leraar (N=15)	Intern begeleider (N=7)	OOP (N=6)	Totaal (N=42)
Ja	21%	33%	29%	17%	26%
Nee	71%	67%	57%	17%	60%
Weet ik niet	7%	0%	14%	67%	14%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

* Door afronding kan het zijn dat percentages niet optellen tot 100 procent

Tabel B3.3

Wie heeft op uw school het initiatief genomen om een werkverdelingsplan op te stellen?*					
	Directie (N=226)	Leraar (N=251)	Intern begeleider (N=136)	OOP (N=99)	Totaal (N=711)
Schoolleider	91%	76%	81%	70%	81%
Medezeggenschap (PMR)	5%	8%	6%	5%	6%
Leraren	1%	4%	4%	4%	3%
Onderwijsondersteuners	0%	0%	0%	0%	0%
Iemand anders, namelijk...	2%	3%	3%	0%	2%
Weet ik niet	1%	9%	6%	21%	8%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

* Door afronding kan het zijn dat percentages niet optellen tot 100 procent.

Tabel B3.4

Hieronder staat een aantal stellingen over de totstandkoming van het werkverdelingsplan op uw school. In hoeverre bent u het ermee eens?						
		Directie (N=225)	Leraar (N=251)	Intern begeleider (N=136)	OOP (N=99)	Totaal (N=711)
We zijn op tijd begonnen met het opstellen van het werkverdelingsplan	(helemaal) mee eens	82%	57%	60%	35%	62%
	neutraal	10%	16%	21%	28%	17%
	(helemaal) mee oneens	8%	20%	17%	11%	14%
	weet niet	0%	7%	3%	25%	7%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Het opstellen van een werkverdelingsplan kost veel tijd	(helemaal) mee eens	52%	50%	46%	40%	49%
	neutraal	25%	25%	24%	24%	25%
	(helemaal) mee oneens	23%	14%	15%	9%	16%
	weet niet	0%	11%	14%	26%	10%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Ik ben voldoende betrokken bij de totstandkoming van het werkverdelingsplan	(helemaal) mee eens	96%	58%	71%	33%	69%
	neutraal	3%	23%	12%	30%	16%
	(helemaal) mee oneens	0%	18%	16%	28%	14%
	weet niet	1%	1%	1%	8%	2%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

* Door afronding kan het zijn dat percentages niet optellen tot 100 procent.

Tabel B3.4 (vervolg)

Hieronder staat een aantal stellingen over de totstandkoming van het werkverdelingsplan op uw school. In hoeverre bent u het hiermee eens?						
		Directie (N=225)	Leraar (N=251)	Intern begeleider (N=136)	OOP (N=99)	Totaal (N=711)
Ik heb voldoende informatie over hoe je een werkverdelingsplan opstelt	(helemaal) mee eens	80%	43%	56%	17%	53%
	neutraal	16%	27%	21%	30%	23%
	(helemaal) mee oneens	4%	27%	21%	37%	20%
	weet niet	0%	2%	1%	15%	3%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Op onze school komt het werkverdelingsplan tot stand in goed overleg tussen leidinggevenden en medewerkers	(helemaal) mee eens	88%	65%	74%	49%	72%
	neutraal	7%	14%	12%	23%	12%
	(helemaal) mee oneens	4%	20%	13%	19%	13%
	weet niet	1%	2%	1%	8%	3%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Als het team te weinig capaciteit heeft, dan schrappen we werkzaamheden uit het werkverdelingsplan	(helemaal) mee eens	55%	27%	35%	15%	36%
	neutraal	23%	14%	14%	17%	17%
	(helemaal) mee oneens	14%	46%	35%	33%	32%
	weet niet	8%	14%	15%	34%	15%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
We besteden voldoende aandacht aan het evalueren van het werkverdelingsplan	(helemaal) mee eens	49%	31%	36%	21%	37%
	neutraal	28%	21%	21%	36%	25%
	(helemaal) mee oneens	21%	42%	38%	29%	33%
	weet niet	2%	6%	5%	13%	5%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

* Door afronding kan het zijn dat percentages niet optellen tot 100 procent.

Tabel B3.5

Op welke wijze heeft het schoolbestuur een rol gespeeld bij de totstandkoming van de werkverdelingsplannen op de scholen binnen de stichting ? (meerdere antwoorden mogelijk)					
	Directie (N=206)	Leraar (N=208)	Intern begeleider (N=110)	OOP (N=81)	Totaal (N=605)
Richtlijnen of kaders opgesteld voor het proces om tot werkverdelingsplannen te komen	40%	26%	27%	17%	30%
Richtlijnen of kaders opgesteld voor de inhoud van werkverdelingsplannen	35%	23%	22%	16%	26%
Het schoolbestuur heeft geen rol gespeeld	29%	14%	15%	9%	19%
Informatie of tips gegeven	23%	6%	13%	7%	13%
Actief betrokken geweest bij het opstellen van werkverdelingsplannen	4%	10%	8%	14%	8%
Een actieve bijdrage geleverd aan de inhoud van werkverdelingsplannen	6%	6%	8%	16%	8%
Het schoolbestuur heeft op een andere manier een rol gespeeld	5%	3%	2%	1%	3%
Weet ik niet	6%	40%	43%	57%	31%

Tabel B3.6

Wie heeft het werkverdelingsplan van uw school geschreven? (meerdere antwoorden mogelijk)					
	Directie (N=225)	Leraar (N=251)	Intern begeleider (N=139)	OOP (N=100)	Totaal (N=715)
Schoolleider	92%	85%	83%	76%	85%
Leraren	25%	27%	19%	20%	24%
Medezeggenschap (PMR)	20%	14%	15%	13%	16%
Onderwijsondersteuners	7%	6%	1%	6%	5%
Iemand anders, namelijk...	5%	6%	8%	3%	5%
Weet ik niet	0%	4%	7%	21%	6%

Tabel B3.7

Op welke manier zijn de medewerkers betrokken bij het opstellen van het werkverdelingsplan? (meerdere antwoorden mogelijk)					
	Directie (N=225)	Leraar (N=251)	Intern begeleider (N=137)	OOP (N=100)	Totaal (N=713)
Overleg over hoe het werk verdeeld wordt met alle medewerkers	78%	58%	70%	49%	65%
Overleg over het concept-werkverdelingsplan met alle medewerkers	61%	43%	49%	44%	50%
Het concept-werkverdelingsplan is in stemming gebracht	46%	27%	28%	14%	31%
Overleg over het concept-werkverdelingsplan met een deel van de medewerkers	12%	11%	6%	4%	9%
Overleg over hoe het werk verdeeld wordt met een deel van de medewerkers	9%	7%	7%	7%	8%
Medewerkers zijn niet betrokken	1%	5%	4%	7%	4%
Anders, namelijk...	5%	5%	2%	3%	4%
Weet ik niet	0%	2%	3%	15%	3%

Tabel B3.8

Welke onderwerpen ontlokten het meeste discussie bij het opstellen van het werkverdelingsplan? (meerdere antwoorden mogelijk)					
	Directie (N=225)	Leraar (N=251)	Intern begeleider (N=137)	OOP (N=99)	Totaal (N=712)
Welke taken worden uitgevoerd en hoeveel tijd daarvoor nodig is	42%	50%	43%	27%	43%
De verhouding tussen lesgevende taken en overige taken	35%	39%	45%	38%	39%
Momenten waarop medewerkers pauze hebben	27%	24%	30%	16%	25%
De tijd die leraren nodig hebben voor het voorbereiden van lessen en nakijken van toetsen	21%	20%	11%	10%	17%
Besteding van de werkdrukmiddelen	21%	24%	26%	25%	24%
Momenten waarop medewerkers op school aanwezig moeten zijn	13%	12%	11%	11%	12%
De verdeling van lessen en groepen over medewerkers	9%	14%	9%	7%	11%
Wijze waarop invulling wordt gegeven aan het vervangingsbeleid	9%	9%	9%	9%	9%
De tijd die onderwijsonderstesters nodig hebben voor werk binnen en buiten de klas	6%	3%	4%	15%	6%
De tijd die nodig is voor begeleiding van starters en zij-instromers	5%	6%	5%	5%	6%
Besteding van de professionaliseringsmiddelen	3%	3%	4%	9%	4%
Anders, namelijk...	6%	6%	5%	3%	5%
Weet ik niet/niet van toepassing	9%	10%	12%	26%	12%

Inhoud

Tabel B3.9

Hieronder staat een aantal stellingen over de inhoud van het werkverdelingsplan van uw school. In hoeverre bent u het hiermee eens?*						
		Directie (N=221)	Leraar (N=246)	Intern begeleider (N=134)	OOP (N=98)	Totaal (N=699)
Ik ben tevreden met de inhoud van ons werkverdelingsplan	(helemaal) mee eens	80%	59%	66%	50%	66%
	neutraal	14%	22%	22%	31%	21%
	(helemaal) mee oneens	5%	17%	9%	12%	11%
	weet niet	0%	1%	3%	7%	2%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Ik ben tevreden met mijn jaartaak	(helemaal) mee eens	0%	61%	72%	54%	63%
	neutraal	0%	18%	19%	30%	21%
	(helemaal) mee oneens	0%	20%	7%	10%	15%
	weet niet	0%	1%	1%	6%	2%
	Totaal	0%	100%	100%	100%	100%
Ik weet welke onderwerpen in een werk-verdelingsplan zouden moeten staan	(helemaal) mee eens	83%	44%	55%	30%	57%
	neutraal	14%	28%	22%	26%	22%
	(helemaal) mee oneens	3%	25%	14%	26%	16%
	weet niet	0%	3%	8%	19%	5%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Ons werk-verdelingsplan is gekoppeld aan onze schooldoelen	(helemaal) mee eens	54%	36%	45%	31%	42%
	neutraal	24%	28%	29%	38%	28%
	(helemaal) mee oneens	22%	22%	21%	9%	20%
	weet niet	1%	15%	5%	22%	10%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

* Door afronding kan het zijn dat percentages niet optellen tot 100 procent.

Tabel B3.9 (vervolg)

Hieronder staat een aantal stellingen over de inhoud van het werkverdelingsplan van uw school. In hoeverre bent u het hiermee eens?*						
		Directie (N=221)	Leraar (N=246)	Intern begeleider (N=134)	OOP (N=98)	Totaal (N=699)
Ik begrijp hoe het werkverdelingsplan zich vertaalt in jaartaken van medewerkers	(helemaal) mee eens	94%	77%	85%	47%	80%
	neutraal	5%	9%	7%	33%	11%
	(helemaal) mee oneens	1%	12%	5%	13%	7%
	weet niet	0%	2%	2%	7%	2%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
In ons werk-verdelingsplan leggen we vast hoeveel uren er staan voor iedere taak	(helemaal) mee eens	69%	65%	66%	54%	65%
	neutraal	9%	10%	16%	18%	12%
	(helemaal) mee oneens	22%	24%	17%	18%	21%
	weet niet	0%	2%	1%	9%	2%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Het is een goed idee om in het werkverdelingsplan vast te leggen hoeveel uren er staan voor iedere taak	(helemaal) mee eens	51%	75%	67%	61%	64%
	neutraal	19%	11%	15%	28%	17%
	(helemaal) mee oneens	29%	11%	17%	8%	18%
	weet niet	0%	3%	1%	3%	2%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

* Door afronding kan het zijn dat percentages niet optellen tot 100 procent.

Tabel B3.10

Over welke onderwerpen zijn afspraken gemaakt in het huidige werkverdelingsplan van uw school? (meerdere antwoorden mogelijk)					
	Directie (N=221)	Leraar (N=246)	Intern begeleider (N=134)	OOP (N=98)	Totaal (N=699)
De verhouding tussen lesgevende taken en overige taken	83%	72%	77%	58%	74%
Welke taken worden uitgevoerd en hoeveel tijd daarvoor nodig is	78%	68%	69%	47%	69%
Besteding van de werkdrukmiddelen	75%	47%	57%	34%	56%
De tijd die leraren nodig hebben voor het voorbereiden van lessen en nakijken van toetsen	72%	49%	48%	22%	52%
Momenten waarop medewerkers pauze hebben	69%	56%	59%	37%	58%
De verdeling van lessen en groepen over medewerkers	64%	54%	46%	43%	54%
Momenten waarop medewerkers op school aanwezig moeten zijn	64%	43%	46%	45%	51%
Wijze waarop invulling wordt gegeven aan het vervangingsbeleid	44%	25%	29%	19%	31%
De tijd die nodig is voor begeleiding van starters en zij-instromers	43%	27%	34%	13%	31%
De tijd die onderwijsondersteuners nodig hebben voor het werk binnen en buiten de klas	38%	21%	22%	27%	27%
Besteding van de professionaliseringsmiddelen	31%	26%	34%	23%	28%
Weet ik niet	1%	3%	3%	13%	4%
Anders, namelijk	2%	4%	4%	4%	4%

Effecten

Tabel B3.11

Wat zijn de belangrijkste effecten van het wvp? (meerdere antwoorden mogelijk)					
	Directie (N=240)	Leraar (N=291)	Intern begeleider (N=159)	OOP (N=140)	Totaal (N=830)
Een eerlijke verdeling van werkzaamheden binnen het team	63%	63%	62%	59%	62%
Duidelijkheid over wat leidinggevenden en medewerkers van elkaar mogen verwachten	58%	52%	55%	46%	53%
Duidelijkheid over waar het team wel en niet tijd aan gaat besteden	56%	48%	56%	41%	50%
Eigenaarschap van het team over de werkverdeling	53%	57%	57%	42%	53%
Eigenaarschap van medewerkers over hun takenpakket	48%	57%	59%	47%	53%
Minder werkdruk	15%	17%	19%	25%	18%
Meer werkplezier	15%	16%	18%	24%	17%
Beter onderwijs	8%	14%	16%	18%	13%
Iets anders, namelijk	8%	5%	4%	3%	5%
Weet ik niet	4%	6%	4%	17%	7%

Pauzeregeling²⁸

Tabel B3.12

Stellingen over pauzeregeling naar functie

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?*						
		Directie (N=237)	Leraar (N=291)	Intern begeleider (N=159)	OOP (N=140)	Totaal (N=827)
Ik ben tevreden met de pauzeregeling van onze school.	(helemaal) mee eens	65%	45%	55%	50%	54%
	neutraal	27%	19%	26%	23%	23%
	(helemaal) mee oneens	9%	36%	18%	25%	23%
	weet niet	0%	0%	1%	2%	0%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Ik heb voldoende gelegenheid om pauze te nemen.	(helemaal) mee eens	62%	37%	60%	49%	51%
	neutraal	21%	18%	19%	24%	20%
	(helemaal) mee oneens	18%	44%	21%	25%	29%
	weet niet	0%	0%	0%	1%	0%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Als ik langer dan 5,5 uur werk, heb ik minimaal een half uur of twee keer een kwartier pauze.	(helemaal) mee eens	80%	53%	69%	62%	65%
	neutraal	9%	10%	11%	16%	11%
	(helemaal) mee oneens	10%	36%	19%	19%	23%
	weet niet	1%	0%	1%	3%	1%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

* Door afronding kan het zijn dat percentages niet optellen tot 100 procent.

²⁸ De resultaten met betrekking tot de pauzeregeling zijn hier gepubliceerd: <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2025/01/Handreiking-organisatie-pauzeregeling-Arbeidsmarktplatform-PO.pdf>

Tabel B3.12 (vervolg)

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?*						
		Directie (N=237)	Leraar (N=291)	Intern begeleider (N=159)	OOP (N=140)	Totaal (N=827)
Als ik dat wil, kan ik tijdens mijn pauze de school verlaten (bijvoorbeeld om een wandeling te maken of een boodschap te doen).	(helemaal) mee eens	65%	41%	60%	51%	53%
	neutraal	10%	7%	9%	11%	9%
	(helemaal) mee oneens	24%	51%	29%	35%	36%
	weet niet	0%	1%	1%	3%	1%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Mijn school biedt voldoende faciliteiten om ongestoord pauze te kunnen nemen.	(helemaal) mee eens	59%	38%	50%	40%	47%
	neutraal	25%	21%	19%	26%	22%
	(helemaal) mee oneens	15%	41%	31%	33%	30%
	weet niet	0%	0%	0%	1%	0%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Mijn pauze wordt zelden onderbroken door leerlingen, collega's of ouders.	(helemaal) mee eens	31%	23%	25%	31%	27%
	neutraal	19%	12%	9%	20%	15%
	(helemaal) mee oneens	50%	65%	66%	47%	58%
	weet niet	0%	0%	0%	2%	0%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

* Door afronding kan het zijn dat percentages niet optellen tot 100 procent.

Tabel B3.13

Stellingen over pauzeregeling naar type rooster

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?							
		Traditioneel rooster (N=131)	Hoorns Model (N=48)	Continuurooster (N=374)	Vijf-gelijke-Dagenmodel (N=235)	Anders (N=39)	Totaal (N=827)
Ik ben tevreden met de pauze-regeling van onze school.	(helemaal) mee eens	63%	63%	52%	49%	51%	54%
	neutraal	21%	21%	21%	27%	23%	23%
	(helemaal) mee oneens	15%	17%	26%	23%	23%	23%
	weet niet	0%	0%	0%	1%	3%	0%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ik heb voldoende gelegenheid om pauze te nemen.	(helemaal) mee eens	63%	67%	49%	43%	51%	51%
	neutraal	18%	17%	20%	21%	26%	20%
	(helemaal) mee oneens	18%	17%	32%	35%	21%	29%
	weet niet	1%	0%	0%	0%	3%	0%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Als ik langer dan 5,5 uur werk, heb ik minimaal een half uur of twee keer een kwartier pauze.	(helemaal) mee eens	76%	65%	64%	63%	59%	65%
	neutraal	10%	13%	9%	12%	21%	11%
	(helemaal) mee oneens	11%	21%	26%	24%	18%	23%
	weet niet	3%	2%	0%	0%	3%	1%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabel B3.13 (vervolg)

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?							
		Traditioneel rooster (N=131)	Hoorns Model (N=48)	Continurooster (N=374)	Vijf-gelijke- Dagenmodel (N=235)	Anders (N=39)	Totaal (N=827)
Als ik dat wil, kan ik tijdens mijn pauze de school verlaten (bijvoorbeeld om een wandeling te maken of een boodschap te doen).	(helemaal) mee eens	73%	63%	49%	46%	56%	53%
	neutraal	12%	13%	10%	4%	21%	9%
	(helemaal) mee oneens	13%	25%	41%	48%	21%	36%
	weet niet	2%	0%	1%	2%	3%	1%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mijn school biedt voldoende faciliteiten om ongestoord pauze te kunnen nemen.	(helemaal) mee eens	60%	46%	47%	41%	41%	47%
	neutraal	21%	25%	22%	22%	28%	22%
	(helemaal) mee oneens	19%	29%	30%	36%	28%	30%
	weet niet	0%	0%	0%	0%	3%	0%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mijn pauze wordt zelden onderbroken door leerlingen, collega's of ouders.	(helemaal) mee eens	40%	35%	24%	23%	23%	27%
	neutraal	11%	25%	16%	14%	15%	15%
	(helemaal) mee oneens	49%	40%	60%	63%	59%	58%
	weet niet	0%	0%	0%	1%	3%	0%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Contact

Postadres

Postbus 556

2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13

2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

info@arbeidsmarktplatformpo.nl