

A photograph of three women in a classroom or office setting. They are gathered around a wooden table, looking at a laptop screen. The woman in the center is pointing at the screen. The background shows a classroom with colorful decorations, including circular ornaments hanging from the ceiling and a red and white checkered tablecloth on a table. The overall atmosphere is collaborative and focused.

# Verminderen werkdruk met ict

vier onderzoeken in  
het primair onderwijs

Eindrapport

Laat ict werken **voor het onderwijs**

# Inhoudsopgave

› 1	Over werkdruk	3
› 2	Verkenning vanuit Slimmer leren met ICT	4
› 3	Onderzoeksmethode kiezen	6
› 3.1	Vier werkwijzen	6
› 3.2	Aanpak per school	7
› 3.3	Aanpak kiezen	8
› 4	Algemene bevindingen	9
› 5	Kansen om werkdruk te verminderen	10
› 5.1	Werkprocessen	11
› 5.2	Informatievoorziening/registraties	13
› 5.3	Ict en werkdruk	14
› 6	Nawoord	15
› 7	Meer weten?	17
›	Bijlage	18
›	Colofon	20

Vier onderzoeken tonen aan dat je als schoolteam zelf concreet resultaten kunt boeken bij het verminderen van werkdruk. Als team kun je dit niet alleen: de schoolleider en de bestuurder zijn cruciaal voor de positionering van het team. Bijvoorbeeld door tijd vrij te maken om met je team in gesprek te gaan over werkdruk. Met dit eindrapport kunnen bestuurders, beleidsmakers en schoolleiders zich oriënteren op werkwijzen en thema's om aan de slag te gaan met werkdruk. Als je als schoolleider of -team zelf in actie wilt komen, kun je op [versnellingsvragen.nl/werkdruk](https://versnellingsvragen.nl/werkdruk) achtergrondinformatie over de onderzoeken en concrete voorbeelden vinden.

# 1

# Over werkdruk

Werkdruk in het primair onderwijs (po) is een actueel en prangend onderwerp. Recent hebben de vakbonden, de PO-Raad en het kabinet een akkoord bereikt over het *terugdringen van werkdruk* in het po. Ook stelt het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) via de *Subsidieregeling werkdrukvermindering* geld ter beschikking aan scholen om aan de slag te gaan met het verminderen van werkdruk. Daarnaast hebben het ministerie van OCW en de Inspectie van het Onderwijs in november 2017 de handreiking *Ruimte in Regels. Papieren rompslomp of kan het anders?* gepubliceerd. Een van de redenen voor deze handreiking is dat leraren en scholen signalen afgeven dat zij administratieve taken als last ervaren.

## WERKDRUK IS ...

Een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren.

*TNO, 2012*

## 2

# Verkenning vanuit Slimmer leren met ICT

In het programma Slimmer leren met ICT (SLICT) werken de PO-Raad en Kennisnet samen met besturen in het po om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren met de inzet van ict. We doen dit door antwoorden te vinden op *innovatieve vraagstukken* die relevant zijn voor meerdere besturen. De expertise die we hierdoor ontwikkelen, stellen we beschikbaar aan de hele sector.

### Redenen voor de verkenning

Schoolbesturen kunnen Kennisnet en de PO-Raad vragen stellen over onderwerpen waar ze tegenaan lopen bij de innovatieve inzet van ict in hun onderwijs. Bijvoorbeeld over meer maatwerk of om de administratie te vereenvoudigen. Hoewel werkdruk een actueel vraagstuk is, was dit onderwerp hierbij nog niet aan bod gekomen. Daarom hebben de PO-Raad en Kennisnet zelf het initiatief genomen om dit te onderzoeken.

Een tweede reden voor dit onderzoek is het bestaan van de *hypothese bij onder meer leraren* dat ict een rol kan spelen bij het verminderen van werkdruk in het po. Bijvoorbeeld door het automatiseren van routinematige werkzaamheden, zoals nakijken, of door het beter laten aansluiten van ict-systemen, zodat informatie op één plek toegankelijk is voor leraren.

### Vier scholen, vier methoden

Om meer inzicht te krijgen in de mogelijkheden om met ict werkdruk te verminderen, heeft SLICT een praktische verkenning uitgevoerd. Waar liggen kansen voor het verminderen van werkdruk in het po met ict? En wat zijn manieren om in scholen te werken aan het verminderen van werkdruk met behulp van ict?

We hebben deze vragen verkend via vier onderzoeken bij vier scholen. De bijlage geeft een beknopte omschrijving van de algehele aanpak van elk van de onderzoeken. De resultaten van de verkenning zijn specifiek voor de scholen die meededen. Ze zijn van toepassing binnen de casuïstiek van de scholen en niet zonder meer algemeen toe te passen op het hele po in Nederland.

## Introductie van de vier scholen

### OBS AKKRUM

[obsakkrum.nl](http://obsakkrum.nl)

Middelgroot bestuur

Dorpsschool

Openbaar onderwijs

### SWS BALANS

[swsbalans.nl](http://swsbalans.nl)

Groot bestuur

Grootstedelijke ligging

Bijzonder onderwijs,  
interconfessioneel

### 'T BLOKHUUS

[tblokhuus.nl](http://tblokhuus.nl)

Eénpitter

Dorpsschool

Bijzonder neutraal onderwijs  
op algemene grondslag

### CBS DE BORGSTEE

[borgstee.pentaprimair.nl](http://borgstee.pentaprimair.nl)

Groot bestuur

Dorpsschool

Christelijk onderwijs

### VALUE STREAM MAPPING

### VERNIEUWEND WERKEN

### WERKOBSERVATIES

### DESIGN THINKING EN LEAN

# 3

## Onderzoeksmethode kiezen



### 3.1 Vier werkwijzen

De vier scholen hebben elk een andere werkwijze toegepast. De werkwijzen in de experimenten verschillen onderling qua rol van begeleider en schoolteam en qua aangrijpingspunt voor het verminderen van werkdruk (richten, inrichten en verrichten). Alle vier de werkwijzen hebben de scholen geholpen een analyse te maken van de eigen situatie en te komen tot concrete verbetervoorstellen. Welke werkwijze bij jouw school past, is afhankelijk van de specifieke schoolcontext: is er ruimte om meer fundamentele vragen over de school te stellen? Welke onderwerpen leven in het team?

#### Het cyclisch proces van richten, inrichten en verrichten

Het startpunt van de werkwijzen in de experimenten verschilt. Het ene startpunt is heel operationeel en concreet: wat gebeurt er in de klas? Het andere startpunt is abstract en strategisch: wat is de bedoeling van de school? De termen 'verrichten', 'inrichten' en 'richten' kunnen dit verhelderen:

- 'Verrichten' gaat over het operationeel uitvoeren van activiteiten in de schoolorganisatie, bijvoorbeeld het uitvoeren van administratieve handelingen door leraren.
- 'Inrichten' betreft de manier waarop de school het werk heeft georganiseerd: welke keuzen zijn gemaakt voor bijvoorbeeld de werkprocessen, het voeren van de overleggen en de ict-systemen.
- 'Richten' is het strategischer kijken naar de koers en doelen van de school.

### Externe begeleiders

Alle onderzoeken zijn begeleid door externe begeleiders. Deze begeleiders hebben schoolteams geholpen bij de manier van werken en met analysekracht. De rol van de onderzoeker/begeleider ten opzichte van het team verschilt van 'onderzoek naar' tot 'organisatieontwikkeling met'.

## 3.2 Aanpak per school

In de aanpak bij **'t Blokhuis** vormen de onderzoekers zich een beeld van de situatie in de school door observaties en interviews. Team, intern begeleiders, ict-verantwoordelijke en directeur zijn vooral 'informatiebron'. De onderzoekers koppelen hun observaties terug naar het team. Deze manier van werken is 'onderzoek naar'. Het startpunt is de observatie van concrete verrichtingen van leraren en intern begeleiders, bijvoorbeeld bij het uitvoeren van administratieve taken in de klas. Op basis van de bevindingen doen de onderzoekers aanbevelingen over hoe zaken operationeel efficiënter kunnen tijdens de les en in de ict-inrichting.

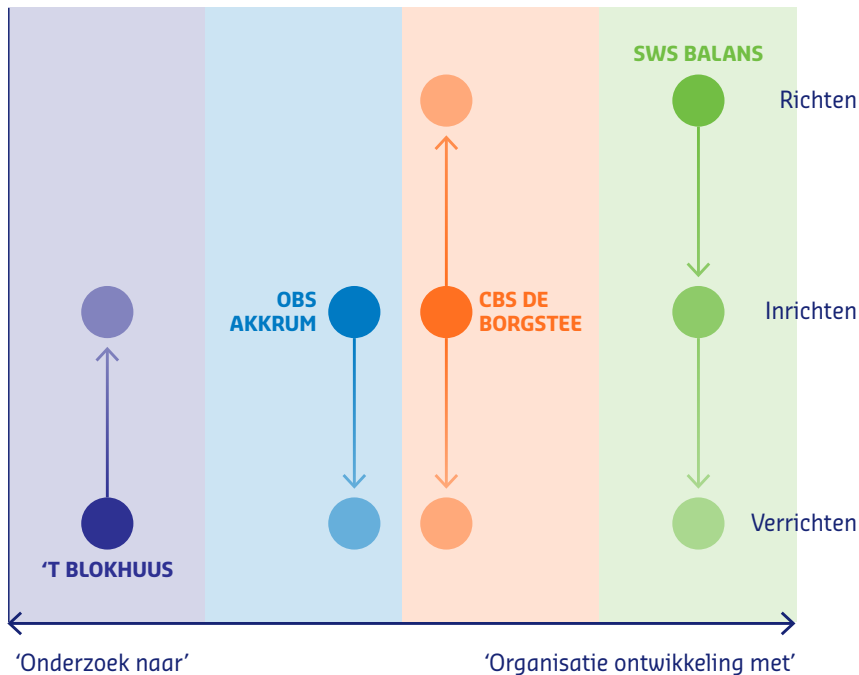
Bij **OBS Akkrum** is sprake van *action research*. De focus is het doen van 'onderzoek naar'. Tegelijkertijd is de rol van de onderzoekers participatief. Via workshops ontstaat een omgeving waarin vertegenwoordigers van het schoolteam het gesprek aangaan over werkdruk. De onderzoekers zijn actief betrokken bij het oplossen van de probleemsituatie door het aanreiken van analysekaders (Value Stream Mapping) en het reflecteren op het werkproces. Het eerste aangrijpingspunt in dit experiment bevindt zich vooral op het inrichten: het herontwerp van het werkproces voor het maken van

groepsplannen en lesvoorbereiding. Het herontwerp vertaalt de school vervolgens naar concreet handelen in de praktijk van leraren en intern begeleiders; dit is het niveau van verrichten.

De onderzoekers op **CBS De Borgstee** hebben vooral de rol van begeleiders van het team om tot een verbeterplan te komen. Een kerngroep uit het schoolteam is aan de slag gegaan in workshops. Alle leraren kunnen input aan de kerngroep geven via een zelfevaluatie. De resultaten uit de analyse van de kerngroep zijn tijdens een teamdag teruggekoppeld aan de leraren. Ook dit onderzoek draait om het inrichten van een werkproces in de school: het rapportageproces aan ouders. De analyse van het proces wordt vervolgens verbonden aan de visie van De Borgstee en het toekomstbeeld (richten) en uitgewerkt (verrichten).

Het onderzoek bij **SWS Balans** beoogt een eerste stap op het vlak van organisatieontwikkeling te zetten. De begeleiders laten vertegenwoordigers van het team via gezamenlijke sessies ervaren hoe het is om een gesprek op een andere manier te voeren, waardoor ruimte voor de professional ontstaat. De rol van de begeleiders is vooral procesmatig. In de sessies is een brede vertegenwoordiging van het team aanwezig. Ook zijn vertegenwoordigers van ouders, bestuur en leerlingen betrokken. Het onderzoek begint met het formuleren van de bedoeling (richten). Op basis hiervan heeft de school zelf zijn werkprincipes en beleidsthema's geformuleerd (inrichten). Deze heeft het team vertaald naar concrete activiteiten die leiden tot anders handelen (verrichten) in de school.

Onderstaande figuur geeft de verschillen in aanpak schematisch weer.



### 3.3 Aanpak kiezen

De 'onderzoek naar'-benadering past bij de benadering van werkdruk als een inhoudelijk vraagstuk, waarvan een objectieve analyse mogelijk is. Als de school werkdruk vooral beschouwt als subjectief en het om beleving gaat, past het binnen de organisatieontwikkeling. De 'onderzoek naar'-manier van werken doet een beperkter beroep op capaciteitsinzet van het team.

Inherent aan deze aanpak is de vraag wie zich 'eigenaar' voelt van de uitkomsten: de onderzoeker of het team? De meer expertmatige aanpak kan bijvoorbeeld passen bij een school die recent het schoolplan heeft vastgesteld en de leraren al een gedeeld beeld hebben van waar ze werkdruk voelen. Met beperkte inspanning kan de school dan snel stappen zetten.

De 'organisatieontwikkeling met'-aanpak vraagt substantiële inzet van zowel het team als van betrokkenen. Dit past eerder bij een school die het vraagstuk van werkdruk wil verbinden aan het meerjarenplan, die breder wil verkennen wat werkdruk veroorzaakt. Deze school moet ook de ruimte hebben om fundamenteeler te kijken naar de manier waarop zaken op school zijn geregeld.

Wat het eerste aangrijpingspunt is voor het kijken naar werkdruk kan per school verschillen. Zijn er net fundamentele gesprekken gevoerd over de koers van de school, dan ligt het voor de hand te beginnen met het kijken naar de operationele uitvoering (verrichten). Omgekeerd, als de fundamentele gesprekken binnenkort starten, kan het interessant zijn om een strategische blik (richten) centraal te stellen. Of juist op basis van input uit analyses van de werkpraktijk en werkprocessen het fundamentele gesprek te voeren. De cruciale vraag is waar het team energie van krijgt en waar het hoofdpijn van krijgt.



# 4

## Algemene bevindingen

De schoolteams in de onderzoeken hebben in een doorlooptijd van circa zes maanden geanalyseerd hoe zij denken dat werkdruk kan worden verminderd. Ook hebben ze op basis van de analyses concrete verbeteractiviteiten benoemd. In de meeste gevallen hebben ze al activiteiten in gang gezet. Uiteraard is er een verschil tussen concrete praktische voornemens, 'laaghangend fruit' en strategische voornemens die meer voorbereiding vergen.

In alle gevallen bleek dat het belangrijk is dat het team eerst met elkaar de knelpunten identificeert en hier overeenstemming over heeft. Een gezamenlijke zorgvuldige analyse is essentieel om te bekijken welke elementen bij de school spelen, want dit verschilt per situatie. Dat komt onder meer doordat *werkdruk* zoveel en zowel objectieve als subjectieve elementen kent. Pas daarna is het zinnig om, opnieuw in teamverband, oplossingen te bedenken.

Daarom is de betrokkenheid van het schoolteam cruciaal. In de praktijk is het vrijmaken van tijd voor het team om het gesprek met elkaar aan te gaan niet eenvoudig. Niet alle leraren praten even gemakkelijk over hun ervaring van werkdruk. Bovendien is hiervoor een tijdsinvestering nodig. Wil je als schoolleider of schoolbestuurder serieus werk maken van werkdrukvermindering, houd hier dan rekening mee.

# 5

## Kansen om werkdruk te verminderen

In de experimenten analyseerden schoolteams thema's die zij zelf hadden gekozen voor het verminderen van werkdruk. Het is belangrijk om thema's die de scholen zelf kiezen op de voorgrond te plaatsen bij het verminderen van werkdruk. Alleen dan ontstaat er energie om daadwerkelijk te komen tot analyses en oplossingen. En juist die energie maakt de thema's kansrijk.

De meeste thema's gingen over het onderwijsleerproces en de administratieve taken die daaruit voortkomen. Deze keuze verrast niet, want het is onlosmakelijk verbonden met de hoofdtaak van de teams: lesgeven en begeleiden van leerlingen. Wel verschillen de onderwijsthema's per school. Dit hangt af van de manier waarop elke school het onderwijs, de begeleiding en de bijhorende administratie organiseert.

### Inhoudelijke thema's

#### 't Blokhuis

- Administratieproces rond leesdossiers
- Inrichting ict-infrastructuur

#### OBS Akkrum

- Opstellen van groepsplannen
- Lesvoorbereiding
- Speciale aandacht geven aan leerlingen

#### SWS Balans

- Maatwerk in onderwijs
- Nieuwe vormen van onderwijs en leren
- Onderwijs in samenwerking met partners en ouders
- Leerling in beeld vanuit één integraal systeem
- Leerling doorloopt een doorgaande lijn in onderwijs en leren

#### CBS De Borgstee

- Rapportageproces aan ouders
- Zicht houden op voortgang en leerproces leerlingen
- Roostering oudergesprekken

Slechts een beperkt aantal van deze thema's boden kansen om de werkdruk te verminderen via informatievoorziening en ict. Voorbeelden van ict-oplossingen zijn het verzamelen van data van leerlingen in één integraal systeem en de inrichting van servers op een manier die aansluit bij de manier waarop leraren informatie zoeken.

## 5.1 Werkprocessen

Relatief veel van de activiteiten uit de experimenten richten zich op de werkprocessen. In de experimenten formuleren de teams activiteiten die werkprocessen verbeteren. Hierdoor leveren deze processen minder werkdruk op. Het gaat hierbij dan om effectiever samenwerken, taken verhelderen, verwachtingen uitlijnen en empowerment van betrokkenen.

### VOORBEELDEN WERKDruk VERMINDEREN DOOR TE WERKEN AAN WERKPROCESSEN

**SWS Balans** heeft in het experiment de volgende organisatieprincipes gedefinieerd:

- verantwoordelijkheid voelen, krijgen, nemen en delen
- als professionals reflecteren, leren en ontwikkelen
- betrokkenheid: samenwerken met partners en ouders
- experimenterend werken
- onderzoek doen

Deze principes raken alle werkprocessen in de organisatie: het gaat om de benadering van deze processen. Voor een deel werken de leraren hier al mee in 'de broedplaats'. Hier werken leraren, intern begeleiders en de schoolleiding gezamenlijk aan vernieuwing. SWS Balans heeft daarnaast activiteiten benoemd die zich richten op het onderwijsleerproces, bijvoorbeeld het ontwikkelen van visie op maatwerk en het delen van nieuwe werkvormen. Zo heeft het team het werken aan het kindplan en het voeren van kindgesprekken op basis van ervaringen met groep 7 en 8 toegepast in groep 6. Ook hebben twee teamleden een schema gemaakt van de administratieve taken en wat echt moet. Op de achtergrond hebben de leraren ook ervaring opgedaan met 'experimenterend werken'. Dit houdt in dat ze aan de slag gingen met een experiment en vervolgens reflecteerden op dit proces – in plaats van een plan eerst helemaal uit te werken voordat ze tot actie overgingen.

## VOORBEELDEN WERKDruk VERMINDEREN DOOR TE WERKEN AAN WERKPROCESSEN

Het team van **'t Blokhuus** onderzoekt naar aanleiding van het experiment met elkaar welke taken en processen handiger kunnen. Zo bleek dat het proces rondom de leesdossiers onnodig ingewikkeld was. Na het tekenen en uitleggen van dit proces concludeerden de intern begeleider en administratief medewerker samen dat dit handiger kon. Veel mensen speelden een rol in dit proces en ze deden taken handmatig die ze ook aan systemen (ParnasSys) konden overlaten. 't Blokhuus heeft dit proces nu vereenvoudigd, met minder werkdruk voor de onderwijsassistente. Als vervolg hierop heeft de school een workshop 'Iedereen kan tekenen' georganiseerd. Het doel hiervan was om het team de handvatten te geven om schoolprocessen op een visuele manier aan elkaar uit te leggen. Zo kan het team nagaan of processen eenvoudiger kunnen. De volgende vragen zijn hierbij behulpzaam:

- Hoeveel mensen zijn daadwerkelijk nodig in een werkproces?
- Zijn bepaalde gegevens eigenlijk wel (altijd) nodig?
- Kunnen we andere tools inzetten voor registratie? Bijvoorbeeld Excel?
- Staan de gegevens op meerdere plekken en is dat wel nodig?

**OBS Akkrum** selecteert drie taken die volgens de leraren de meeste werkdruk opleveren: groepsplannen maken, lesvoorbereiding en het geven van speciale aandacht aan individuele leerlingen in de klas. Ze hebben deze taken gezamenlijk gevisualiseerd in Value

Stream Maps. Leraren maken de groepsplannen in het vervolg samen. Lastige lessen bespreken ze samen en houden deze bij in een handleiding. Voor het geven van speciale aandacht aan leerlingen maken leraren een planning. Daarnaast ruimt de school – los van de reguliere stand-ups in het kader van LeerKracht – tijd in om vaker Value Stream Maps te maken van werkprocessen die werkdruk opleveren. Zo komt het team tot nieuwe verbeteracties.

Bij **CBS De Borgstee** heeft het schoolteam een verbeterplan ontwikkeld voor een aantal schoolprocessen. Deze verbeteringen moeten leiden tot meer werkplezier. Twee van deze verbeteringen zijn praktische ict-toepassingen die direct de werkdruk op specifieke taken binnen de school verlichten:

- Een tutorial dat uitlegt hoe leraren een screenshot maken van het voortgangsoverzicht van de applicatie Snappet en deze screenshot plaatsen in het juiste leerlingdossier in de elektronische leeromgeving MOO. Leraren hadden hier al eerder behoefte aan, maar het proces ontbrak.
- Het gebruik van Google Spreadsheets om de tienminutengesprekken met ouders digitaal in te plannen. Voorheen konden ouders alleen op papier hun voorkeuren voor datum en tijd doorgeven.

Daarnaast heeft dit experiment geholpen bij het organiseren van een continu leerproces op deze school.

## 5.2 Informatievoorziening/registraties

Daarnaast hebben teams activiteiten benoemd die zich richten op het verbeteren van de informatie voor het uitvoeren van taken, bijvoorbeeld het begeleiden van leerlingen of het informeren van ouders. Soms is dit een logisch gevolg van de verandering in het werkproces. In andere gevallen gaat het om een eigenstandige vraag uit het team. De teams hebben veel activiteiten aangewezen op het vlak van informatievoorziening. Overall zijn het er iets minder dan de activiteiten die zich richten op werkprocessen.

### VOORBEELDEN WERKDruk VERMINDEREN DOOR INFORMATIEVOORZIENING

Het team van **SWS Balans** heeft aangegeven de leerling in beeld te willen krijgen vanuit één integraal ict-systeem. Momenteel werken leraren met diverse applicaties waarin ze gegevens verzamelen (ESIS, Digiduif, SNAPPET, SCOL). Daarnaast wordt informatie in verschillende vormen aangeboden: handelingsplan, accentblad, observatie. Verder ziet SWS Balans kansen om werkdruk te verminderen in de communicatie met ouders: door ouders inkijk te geven in het leerlingvolgstelsel (LVS), en door ouders te informeren over lesdoelen en methoden via een digitale studiewijzer.

Het team van 't **Blokhuus** heeft de gezamenlijke map op de server handiger ingericht door middel van *card sorting*.

**OBS Akkrum** zag in relatie met werkdruk vooral knelpunten in de gebruikersomgeving, bijbehorende autorisaties en de toegankelijkheid van de ict-infrastructuur en ict-systemen. Leraren hebben behoefte aan *anytime anywhere*-toegang tot informatie die nodig is om bijvoorbeeld lessen voor te bereiden. Toegankelijkheid van de diverse informatiebronnen is daarom een belangrijke ict-oplossing. Zelfs als slechts een van de informatiebronnen niet of minder eenvoudig toegankelijk is, zorgt dit voor stress, motivatieverlies en uiteindelijk een verlaging van de kwaliteit van dienstverlening in het onderwijs.

Het ontwikkelen van een tutorial over hoe je de voortgang van Snappet in MOO kunt plaatsen, is een voorbeeld van hoe **CBS De Borgstee** met informatievoorziening werkdruk wil verminderen. Dit is een proces dat leraren herhaaldelijk moeten uitvoeren. In de meeste gevallen is de informatievoorziening meer van tijdelijke aard, bijvoorbeeld een leraar die aan het team presenteert wat hij heeft uitprobeerde en ontwikkeld bij de leerlingdossiers (portfolio's). Door ontwikkelingen en experimenten met elkaar te blijven delen, blijft het team betrokken en staat niemand er alleen voor.

### 5.3 Ict en werkdruk

Tot slot hebben teams zich gebogen over specifieke knelpunten rond ict voor het verminderen van werkdruk.

#### VOORBEELDEN WERKDRUK VERMINDEREN DOOR ICT

Vragen die 't **Blokhuis** zich stelde, waren: hoe komen we tot *single sign on*? Waarom hebben we twee digitale omgevingen op school? In een van de experimenten kwam naar voren dat werkdruk ontstaat door (te) weinig aandacht voor implementatie van nieuwe ict-middelen. Bij de introductie ontvingen de leraren voorlichting, maar in een later stadium ontbrak de begeleiding voor leraren die er daadwerkelijk mee aan de slag moesten. Een ander algemeen verbeterpunt om werkdruk te verlagen is het gebruik van clouddiensten in plaats van een eigen serveromgeving. Zo kan de school het meeste ict-beheer uitbesteden.

In alle drie de aandachtspunten bij **OBS Akkrum** heeft het team concrete voorstellen gedaan, die de leraren als ict-gerelateerde oplossingen beschouwden. Vaak betrof hun voorstel toegankelijkheid van informatie, waarbij ze de snelheid en eenvoud van handeling vaak als bottleneck zagen. Het eenvoudig kunnen aanpassen van deze systemen is een vaak gehoorde behoefte. Andere voorbeelden zijn: flexibele mappenstructuur, zoekfuncties, koppelingen tussen systemen, plannen, en overdracht van informatie tussen leraren die eerder met dezelfde leerlingen hebben gewerkt. Een veelgehoorde klacht bij de administratieve taken van de leraren is de ontbrekende koppeling tussen systemen en eerder gemaakte (groeps)plannen, waardoor leraren dubbel werk verrichten. De geringe beschikbaarheid van voldoende ict-hardware (tablets, pc's, digiborden, kopieerapparaten en kleurenprinters) ziet het team ook als een concrete veroorzaker van stress en werkdruk. Het veroorzaakt bijvoorbeeld onnodig wachten, herplannen van activiteiten en zoeken naar alternatieven.

De al genoemde voorbeelden van **CBS De Borgstee** zijn twee concrete ict-toepassingen: de tutorial over het plaatsen van voortgangsinformatie vanuit Snappet in MOO, en het digitaliseren van het inplannen van de oudergesprekken.

# 6

## Nawoord

Levert het gebruik van ict uiteindelijk in de praktijk minder werkdruk op? Deze verkenning geeft daartoe een eerste aanzet. Er is bewust voor gekozen eerst een geschikte analyse te doen in plaats van snel met oplossingen te komen.

Bij werkdruk spelen veel factoren een rol. Om werkdruk effectief aan te pakken, is het van belang dat een school eerst analyseert waar die werkdruk zit en wat werkdruk veroorzaakt. Voor die analyse hebben de vier scholen vier verschillende methodes gebruikt. Uit de analyse volgen handvatten om werkdruk op te lossen. Dit kan door werkprocessen te verbeteren, door betere samenwerking, of juist door ict in te zetten. Zolang scholen maar beginnen met te analyseren wáár de werkdruk zit, voordat zij in oplossingen gaan denken.

De onderzoeken geven voorbeelden uit de praktijk om werkdruk te verminderen in het po. Deze voorbeelden zijn uiteraard gekleurd door de specifieke situatie van de basisschool in het experiment, bijvoorbeeld de taakvolwassenheid op het vlak van ict. Is die beperkt, dan wijzen leraren ict in eerste instantie aan als een oorzaak van werkdruk. In algemene zin verwachten we dat scholen werkdruk die voortkomt uit ict kunnen aanpakken door ict integraal te benaderen. Analoog aan het Vier in balans-model zijn de elementen visie, deskundigheid, informatie en infrastructuur randvoorwaardelijk voor een succesvolle ict-inzet.

- Omtrent de **visie** moet het voor de school helder zijn waartoe de werkprocessen leiden die geautomatiseerd worden. Door integraal ict-beleid kunnen scholen voorkomen dat ze ad hoc-keuzes moeten maken, die uiteindelijk niet op elkaar aansluiten.
- Wat betreft **deskundigheid** is de vraag of de gebruikers in staat zijn om met inzet van ict hun werk beter, effectiever of efficiënter te doen. Dit is zowel een kwestie van de vaardigheid van de gebruiker, als van de doeltreffendheid en gebruiksvriendelijkheid van de ict zelf. Ict kan wel werkdrukverlagend werken door de middelen af te stemmen op het gebruikersniveau en rekening te houden met het vaardigheidsniveau van medewerkers.

## AANDACHT VOOR GEBRUIKSFASE EN ONDERHOUD

De nadruk bij investeringen in ict ligt vaak op de initiële fase (ingebruikname), maar veel minder op de gebruiksfase en het onderhoud. Te vaak komen in de laatste fasen extra taken op het bord van de leraren terecht. Hierdoor gaan ze ict juist als veroorzaker van werkdruk zien, terwijl ze het in eerste instantie als oplossing beschouwden. Het verdient aanbeveling om meer aandacht te geven aan deze risico's bij de introductie van nieuwe hard- en software in het onderwijs.

- Vervolgens is het de vraag of leraren over de juiste **informatie** beschikken voor de werkprocessen en of ze gegevens gemakkelijk kunnen importeren, opslaan en delen.
- Tot slot dient ook de randvoorwaardelijke **infrastructuur** aanwezig te zijn.

Naast deze praktijkvoorbeelden biedt de theorie nog andere kansen voor het verminderen van werkdruk. Als we de uitkomsten van de vier onderzoeken naast de werkdruktheorie leggen, valt op dat de experimenten geen aandacht besteden aan:

- de individuele factoren van leraren: competentieontwikkeling en gebruik van regelmogelijkheden die er al zijn
- buffers: sociale steun in het team en van leidinggevende, opleidingsmogelijkheden en waardering

In hoeverre deze zoekgebieden uit de theorie relevant zijn voor teams in het po, staat nog open.

Ook vanuit ict-perspectief is het zinvol om oplossingsrichtingen verder te verkennen. Kijk specifiek naar standaard werkprocessen die zich lenen voor automatisering. Hoewel de schoolteams in een aantal experimenten deze processen (zoals het maken van groepsplannen) nader hebben bekeken, kan vervolgonderzoek zich hier specifiek op richten. Ook is het verstandig om de informatiestromen in een school verder in kaart te brengen en te onderzoeken waar het efficiënter kan.

Daarnaast ligt het voor de hand dat werkdruk in het po in de toekomst afneemt door technologische ontwikkelingen. Een standaardvoorbeeld is de vermindering van de nakijktijd door de opkomst van digitale toetsen. Nieuwe technologieën kunnen ook een uitkomst bieden voor vraagstukken die we nu nog niet kunnen oplossen, zoals een overkoepelend dashboard voor alle leerlingdata.



# 7

## Meer weten?

Naast dit eindrapport is online op [versnellingsvragen.nl/werkdruk](https://versnellingsvragen.nl/werkdruk) praktische informatie beschikbaar om concreet zelfstandig mee aan de slag te gaan:

- Casebeschrijvingen van de vier experimenten. De beschrijvingen geven aanvullende informatie over de methode en de concrete uitkomsten voor de school.
- Werkbladen waarmee scholen zelf aan de slag kunnen. De werkvormen en werkbladen zijn gebaseerd op de manier van werken in de vier experimenten.

## Bijlage: doel, vraagstelling en aanpak van verkenning

Werkdruk is een complex fenomeen. Het is deels objectief aan te tonen (veel werk, veel taken, weinig tijd) en is deels subjectief (in welke mate ervaart iemand dat hij de hoeveelheid werk aankan). In het primair onderwijs (po) is werkdruk een groot knelpunt. Werkdruk op scholen is niet op te lossen door ict. Wij denken wel dat er kansen zijn om ict in te zetten om de werkdruk te verlagen. Dit denken wij naar aanleiding van verschillende onderzoeken die de afgelopen jaren zijn gedaan op basisscholen. Om kansen te inventariseren hebben we observaties gedaan bij vier scholen in het po.

Het **doel** van de verkenning is inzicht krijgen in kansen voor het verminderen van werkdruk en scholen voorbeelden geven waarmee ze werkdruk kunnen verminderen.

De **vraagstellingen** voor de verkenning zijn:

- Welke kansen zijn in de praktijk zichtbaar om in het po werkdruk te verminderen met ict?
- Met welke werkwijzen kunnen scholen zelf aan de slag om werkdruk te verminderen?

Wij hebben **vier werkwijzen** voor het analyseren van werkdruk/ werken aan het verminderen van werkdruk in de praktijk van een school toegepast. Deze verkenning is daarmee te kenschetsen als een vorm van *action research* met een participatief ontwerp: we onderzoeken een systeem en interveniëren tegelijkertijd in hetzelfde systeem. De werkwijzen zijn gekozen op basis van ervaring met werkwijzen in de versnellingsvragen en de expertise van de onderzoekspartijen die de verkenning hebben uitgevoerd. De werkwijzen verschillen fundamenteel van elkaar. Omgekeerd is de selectie niet representatief voor alle mogelijke soorten aanpak.

In de onderzoeken zijn de vier methodieken van vier partijen toegepast bij vier verschillende scholen:

School	't Blokhuus	OBS Akkrum	SWS Balans	CBS De Borgstee
Website	<i>tblokhuus.nl</i>	<i>obsakkrum.nl</i>	<i>swsbalans.nl</i>	<i>borgstee.pentaprimair.nl</i>
Classificatie school	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eénpitter</li> <li>- Dorpsschool</li> <li>- Bijzonder neutraal onderwijs op algemene grondslag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Middelgroot bestuur</li> <li>- Dorpsschool</li> <li>- Openbaar onderwijs</li> <li>- Beperkte ict inzet en middelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groot bestuur</li> <li>- Grootstedelijk ligging</li> <li>- Bijzonder onderwijs, interconfessioneel</li> <li>- Snappet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groot bestuur</li> <li>- Dorpsschool</li> <li>- Christelijk onderwijs</li> <li>- Snappet</li> </ul>
Werkwijze	Hike One Observaties en interviews	Rijksuniversiteit Groningen (RUG), Value Stream Mapping	Capgemini Consulting, Vernieuwend werken	Wieling/Twynstra Gudde, Combinatie van Design Thinking en Lean

De scholen die deelnamen aan de experimenten, hebben we geworven uit het netwerk van Kennisnet en de PO-Raad. De scholen hebben in eerdere instantie aangegeven belangstelling te hebben voor pilots op het vlak van werkdruk. Het streven was dat de scholen zoveel mogelijk verschilden: grote en kleine scholen, grote en kleine besturen, grootstedelijke scholen en scholen in krimpregio's, veel en weinig inzet van ict.

De resultaten van onze verkenning zijn specifiek voor de vier scholen die meededen. Ze zijn van toepassing binnen de casuïstiek van de specifieke scholen. De uitkomsten zijn niet zonder meer algemeen toe te passen op het hele po in Nederland.

Hoewel we geen algemene conclusies kunnen trekken voor de hele sector, heeft de verkenning wel opgeleverd:

- een set met technieken en interventies die schoolteams kunnen gebruiken om te onderzoeken of zij in hun situatie werkdruk kunnen verminderen met ict
- een set met specifieke suggesties voor de scholen die hebben meegedaan.

## Verminderen werkdruk met ict vier onderzoeken in het primair onderwijs.

### Datum van uitgave

juni 2018, 1e uitgave

### Auteurs

Marius van Zandwijk, Erwin Bomas, Els Booij,  
Rick de Visser

### Redactie

Ravestein & Zwart

### Fotografie

cover: Roel Burgler / Hollandse Hoogte  
p. 3, 6, 17: Rodney Kersten / Kennisnet

### Vormgeving

Gloedcommunicatie, Nijmegen

Met dank aan de (deel)schoolleiding en teams  
van De Borgstee, SWS Balans, OBS Akkrum en  
't Blokhuis.

### Sommige rechten voorbehouden

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave  
de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de  
auteur(s), redacteur(s) en uitgever van Kennisnet  
geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of  
onvolkomenheden.

### Over Kennisnet

Elke leerling verdient eigentijds, veilig en persoon-  
lijk onderwijs. Daarom ondersteunt Kennisnet  
scholen met ict. We zorgen voor een landelijke  
ict-basisinfrastructuur, adviseren de sectorraden  
en delen onze kennis met het primair onderwijs  
(po), het voortgezet onderwijs (vo) en het middel-  
baar beroepsonderwijs (mbo). Kennisnet wordt  
gefinancierd door het ministerie van Onderwijs,  
Cultuur en Wetenschap (OCW).

Dit eindrapport is ontwikkeld door de PO-Raad en  
Kennisnet. Samen werken wij aan Slimmer leren  
met ICT. Zodat scholen ict op hun eigen manier  
makkelijk kunnen inzetten voor onderwijs, leer-  
lingen meer op maat kunnen leren en we zo het  
beste uit ieder kind kunnen halen.



[kennisnet.nl](http://kennisnet.nl)

[PO-Raad.nl](http://PO-Raad.nl)

Kennisnet  
Paletsingel 32  
2718 NT Zoetermeer

T 0800 321 22 33  
E [support@kennisnet.nl](mailto:support@kennisnet.nl)  
I [kennisnet.nl](http://kennisnet.nl)

Postbus 778  
2700 AT Zoetermeer