



Opgesteld door: Edith van Eck
 Vraagsteller: docent wiskunde / ICT coördinator
 Geraadpleegde expert: Marjan Claudé, Kohnstamm Instituut
 Referentie: Kennisrotonde. (2017). Welke aanpakken van taakbeleid en taakdifferentiatie in het vo zijn toegepast en wat is het effect op de ervaren werkdruk van docenten? (KR.139).

20 maart 2017

Vraag

Welke aanpakken van taakbeleid en taakdifferentiatie in het vo zijn toegepast en wat is het effect op de ervaren werkdruk van docenten?

Kort antwoord

In de huidige discussie ontwikkelt het taakbeleid zich van een kwantitatieve aanpak, waarbij het takenpakket wordt afgeleid van de zittende formatie en de beschikbare financiële middelen, richting meer kwalitatieve aanpakken. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar omvang van de taken, maar ook naar interesse, geschiktheid en persoonlijke interesse van docenten. Verder wordt ervoor zorg gedragen dat regelruimte in het werk en in tijd worden gecreëerd, dat docenten zeggenschap hebben over invulling van het werk (professionele ruimte), en wordt de intensiteit van het werk meegewogen. Conform de theorievorming over werkdruk kan worden verondersteld dat een taakbeleid dat dergelijke componenten incorporeert, een gunstig effect heeft op de ervaren werkdruk door docenten. Vooralnog zijn de veronderstellingen over effecten van dit type taakbeleid op werkdruk nog onvoldoende empirisch getoetst.

Toelichting antwoord

Intro

In de discussie rondom werkdruk wordt het terugbrengen van het aantal lesuren per docent ingezet als middel om de werkdruk terug te dringen. Docenten krijgen minder lesuren toebedeeld; de vrijgekomen tijd moet dan worden besteed aan niet-lesgevende taken, administratief werk, ICT-beheer, Remedial Teaching, roostering, surveillance, planning, etc. Taken die kunnen worden beschouwd als niet-typische docenttaken en taken waar de gemiddelde docent niet als professional voor aangemerkt kan worden. Is dit een effectief middel om werkdruk terug te dringen, was de vraag die aan de Kennisrotonde werd voorgelegd. Op een vo-school waar de vraagsteller eerder leidinggevende was, was voor een andere aanpak gekozen. Docenten beperkten zich tot hun core-business, lesgeven en er werden andere –veelal lager ingeschaalde– functionarissen ingezet voor ondersteuning en de uitvoering van zogenoemde ‘docentvreemde’ taken. De vraag is: Welke aanpak werkt het best en welke aanpak is effectiever wanneer het gaat om het reduceren van werkdruk bij docenten?

Hoofdvraag: welke aanpakken van taakbeleid en taakdifferentiatie in het vo zijn toegepast en wat is het effect op de ervaren werkdruk van docenten?

Bij het beantwoorden van deze vraag bespreken we eerst kort wat taakbeleid inhoudt en welke aanpakken van taakbeleid worden onderscheiden. Daarna gaan we in op de relatie tussen taakbeleid en werkdruk, en bespreken we wat uit onderzoek bekend is over effecten van taakbeleid op werkdruk.



Wat is taakbeleid?

In de cao-vo staat - kort gezegd - dat taakbeleid gericht is op een evenwichtige spreiding van werkzaamheden die aan een werknemer worden opgedragen en van werkdruk over het schooljaar. Ofwel het is de optimale afstemming tussen het takenpakket van de school enerzijds en de capaciteiten en de beschikbare tijd van het personeel anderzijds en heeft het doel om organisatiedoelen van een school te realiseren (Rijsdijk, 2010, p. 26).

Taakbeleid is begin jaren negentig ontstaan met de bedoeling grip te krijgen op de hoeveelheid taken die op een school gedaan moesten worden en te komen tot een goede taakverdeling daarbij rekening houdend met ieders draagkracht (Van der Beek, 2015).

Er wordt wel een onderscheid gemaakt in vier onderdelen van taakbeleid (De Roo, 2007; Penta Rho):

- *taakomvangbeleid* (afstemming tussen gehele takenpakket, de beschikbare financiële middelen en de zittende formatie),
- *taakverdelingsbeleid* (verdeling van het takenpakket over het personeelsbestand),
- *taakbelastingbeleid* (maatregelen die er voor zorgen dat medewerkers het gevoel hebben dat sprake is van een rechtvaardige verdeling van de taken; gaat hier om de ervaren werklast),
- *belastbaarheidsbeleid* (gerichte maatregelen voor verbeteren van het werkklimaat, op het individuele niveau).

Aanpakken van taakbeleid in het vo

Een groot deel van de vo-scholen hanteert een taakbeleid dat kwantitatief van aard is. Taakbeleid bestaat voornamelijk uit de taakomvang en de taakverdeling, lesgebonden en niet-lesgebonden taken worden vastgesteld en verdeeld (Onderwijsraad, 2002; Rijsdijk, 2010). Soms wordt daarbij wel gedifferentieerd naar kenmerken van docenten, starters worden bijvoorbeeld ontzien. Dit was in 2000 zo en is eigenlijk nog steeds het geval. Taakbeleid lijkt nog steeds voornamelijk te worden uitgedrukt in taken in klokuren op jaarbasis. De ruimte die de cao biedt voor andere invullingen worden nog onvoldoende benut (Van der Beek, 2015; Voorwinden, 2013).

Interessante invullingen van taakbeleid in het vo zijn uitgewerkt door Penta Rho, een organisatie die trajecten 'wijziging taakbeleid' begeleidt (zie <http://www.pentarho.nl/>; <http://taakbeleidvo.nl/>). Zij onderscheiden de volgende varianten. Afhankelijk van de kenmerken én wensen van de school wordt gekozen welk model wordt geïmplementeerd.



Standaardmodel: deze veelvoorkomende vorm van taakbeleid vindt zijn oorsprong in de oude cao's en kenmerkt zich door: vaste lesdefinitie, vaste opslagfactor, 166 uur deskundigheidsbevordering.

Vrije model: Het vrije model is een systeem waar het team grote zeggenschap heeft. Door middel van overleg in teams wordt een gezamenlijke taaktoedeling bereikt.

Gedifferentieerd taakbeleid: bij deze vorm van taakbeleid wordt rekening gehouden met de verschillen tussen docenten, opleiding, klassen en het niveau. De basis van het gedifferentieerd taakbeleid is de homogene basis. Hiermee wordt de gelijksoortigheid bedoeld tussen alle afdelingen binnen de school. Deze basis is voor iedereen gelijk. Bovenop deze homogene basis is er differentiatie mogelijk.

'Schuivende panelen': In het model 'schuivende panelen' wordt de scheiding tussen de lessen en de schooltaken losgelaten. De normjaartaak, zoals gesteld in de cao-vo, is het uitgangspunt. Daarbinnen kan worden geschoven tussen de onderdelen lessen en schooltaken.

Taakbeleid en wat heeft dat met werkdruk te maken?

Taakbeleid is ontstaan met het oog op vermindering van werkdruk; de veronderstelling is dat taakbeleid de werkdruk zou kunnen verminderen. In de huidige cao-vo 2016 -2017 staat onder meer dat ervaren werkdruk vast onderdeel uitmaakt van het functioneringsgesprek en dat de middelen die de werkgever in het kader van werkdrukvermindering beschikbaar heeft, volledig moeten worden ingezet voor werkdrukverlagende maatregelen. De werkgever moet zich hierover verantwoorden richting P(G)MR en in het jaarverslag.

Werkdruk omschrijven we - in aansluiting op de theoretische modellen en nationale en internationale literatuur (zie Oerlemans, 2013)- als 'een situatie waarin een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren' (Wiezer, e.a., 2012). Men name in functies waarin werknemers geringe invloed kunnen uitoefenen op hun taken, dat wil zeggen weinig zeggenschap in en over het werk hebben en geringe steun krijgen van leidinggevende, collega's, e.d. is de kans op werkdruk groot. Naast kenmerken van het werk, inhoud, context, regelmogelijkheden, spelen ook kenmerken van het individu (competenties, lichamelijk, geestelijk vermogen, etc.) en de privéomstandigheden een rol bij het ervaren van werkdruk (Fruytier, e.a., 2011).

Te hoge werkdruk bij docenten in de gehele onderwijssector en dus ook het vo houdt de gemoederen al lange tijd bezig; in politiek, media en in maatschappelijke discussies. Recentelijk (2016) reageerde de staatssecretaris Dekker met een brief op de uitzending Zembla over werkdruk in het onderwijs en refereert aan landelijk beleid om werkdruk tegen te gaan. Onderzoek van DUO (Adriaens, Van Grinsven, en Van der Woud, 2016), CNV (2013) en AOB (2017) laat zien dat de werkdruk hoog is en dat deze lijkt toe te nemen. Uit het onderzoek van het AOB (2017) komt naar voren dat een op de vijf docenten in het vo kampt met burnout-verschijnselen. In een gemiddelde werkweek werken docenten vo 45.2 uur, zowel op school als thuis en in het weekend. Als stressfactoren noemen de docenten vo met name de contacten met ouders en het vele nakijkwerk. Onderzoek van Van Grinsven, Elphick en Van der Woud (2012) wijst de beperkte mogelijkheden om de eigen werkzaamheden te kunnen plannen en vorm te geven en de niet-lesgebonden taken aan als oorzaken van werkdruk in het vo. En Geeldhoed (2009) geeft als analyse 'dat docenten vo relatief weinig vrijheid hebben, hun taken strak gepland zijn en het zelf indelen ervan vaak lastig is', onder andere omdat docenten regelmatig in moeten vallen voor collega's.



Welke aanpakken van taakbeleid leiden tot het terugdringen van werkdruk?

Onze zoektocht in de wetenschappelijke literatuur heeft nauwelijks empirisch onderzoek opgeleverd waarin heel gericht wordt ingezoomd op (aanpakken van) taakbeleid en de betekenis ervan voor de ervaren werkdruk van docenten al dan niet in het vo. Wel zijn er enkele studies die aanknopingspunten bieden voor een beantwoording van de hoofdvraag. Het gaat om het onderzoek van 'Werkdruk en taken' (CNV, 2013), 'Werkdrukonderzoek in het vo' (TNO, Houtman& Stege, 2015), 'Tijdsbesteding leraren po en vo' (AOB, 2017) en de masterscriptie 'Werkdruk door taakbeleid' (Rijdsdijk, 2010). We zetten de belangrijkste bevindingen op een rij en vullen deze aan met relevante informatie uit praktijkgerichte tijdschriften.

Herijking van het taakbeleid; van kwantitatief naar kwalitatief

Het traditionele standaardmodel voor taakbeleid dat is ingericht op basis van een lijst met taken die moeten worden uitgevoerd en waarbij voor elke activiteit is omschreven hoeveel uur er voor staat met als uitdaging te zorgen dat iedereen aan het vastgestelde aantal uren komt, lijkt niet langer adequaat (TNO, 2015; Rijdsdijk 2010; CNV, 2013; Van der Beek, 2015). Probleem daarbij is ook dat de taakomvang vaak te groot is voor de beschikbare uren (Rijdsdijk, 2010; CNV, 2013). Binnen dit model zien we dat - al dan niet ingegeven door bezuinigingen - pogingen worden gedaan om het plaatje kloppend te maken, zoals door de uren voor deskundigheidsbevordering te verminderen, te bezuinigen op seniorenverlof, grotere klassen te maken, of lessen in te korten van 50 naar 45 minuten. Maar er wordt aan voorbij gegaan wat dit betekent voor de werkdruk en het werkplezier van werknemers (Voorwinden, 2013; AOB, 2017). Dit type taakbeleid zou - aldus de VO-raad (2016b) eerder een verhoging van de werkdruk tot gevolg hebben, omdat *'het in veel gevallen wordt beleefd als een uiting van wantrouwen; het leidt tot schijnzekerheid over uren en taakverdeling'* (p. 3). Ook Van der Beek (2015) signaleert veel ontevredenheid bij zowel docenten als leidinggevenden over taakbeleid dat voornamelijk wordt uitgedrukt in klokuren. Hij bespreekt de problemen die zich bij deze aanpak van taakbeleid kunnen voordoen en geeft aan dat veel docenten die de urennorm niet halen, helemaal niet ervaren dat ze te weinig doen. Hij staat een nieuw model voor dat naar zijn idee gebaseerd moet zijn op vertrouwen. Het gaat in hoofdlijn om een model dat uitgaat van het volgende standpunt:

- onderwijs is een ambacht en een roeping;
- hoogopgeleide mensen moet je ruimte en verantwoordelijkheid geven in ruim omschreven taken;
- die je stimuleert tot ontwikkeling, positief coacht, vertrouwen geeft en niet achtervolgt met stopwatch.

De VO-raad (2016b) pleit voor een taakbeleid dat niet gebaseerd is op tijd maar eerder op de ontwikkelagenda van de school en inhoudelijk eigenaarschap. Anno 2016 heeft het vo veel meer *'behoefte aan een op vertrouwen gebaseerde samenwerking en professionele ruimte voor docenten, zoals is gebleken uit de VO 2020-tour'* [1]. (...) *Bij een minder dichtgetimmerd en op klokuren gebaseerd taakbeleid kan de verdeling van de taken en rollen meer bij zelfverantwoordelijk teams worden belegd..(p. 3)*. Ook het onderzoek van TNO laat zien dat een meer kwalitatieve insteek van taakbeleid, waarbinnen bij de verdeling van taken rekening wordt gehouden met de intensiteit van de taken, door de betrokken medewerkers wordt gewaardeerd.

Maatwerk ontwikkelen in dialoog met de school

De wenselijkheid om de dialoog aan te gaan over hoe een bij de school passend taakbeleid vorm moet krijgen, wordt van verschillende kanten benadrukt. Dat blijkt bijvoorbeeld uit een van de interventies die de onderzoekers in het onderzoek van TNO (2015) bespreken. Aangegeven wordt: 'samen de dialoog aangaan



over hoe het taakbeleid werkt in school. Schoolleiders en leraren moeten deze dialoog voeren en hier ook de personeelsgeleding van de MR bij betrekken'. Ook de aanpak van Penta Rho is daar op gebaseerd. Door aan te sluiten bij kenmerken en wensen van de scholen kan een passend taakbeleid worden ontwikkeld. Uitgangspunt is niet invoering van een generiek model maar een specifiek model passend bij de behoeften van de school, team en docent; maatwerk dus. Dit maakt het vervolgens mogelijk om onderdelen gericht te faciliteren; bijvoorbeeld extra faciliteiten voor mentoraat, ontwikkeling e.d. Verondersteld wordt dat daarmee de werkdruk kan worden teruggedrongen (Ruijling, in e-mailcorrespondentie, 2017). Vooralsnog is er echter voor zover bekend nog geen systematisch onderzoek gedaan naar het effect op werkdruk van de aanpak voor taakbeleid van Penta Rho.

Medewerkers kunnen een rol spelen bij vormgeving van het taakbeleid, maar ook hun professionele ruimte benutten om werkdruk die voortkomt uit het taakbeleid terug te dringen, zo bleek uit onderzoek bij Avans (Glaudé en Van Eck, 2016). Zij bleken in staat een scala aan maatregelen te benoemen, op individueel niveau, op niveau van het team en op het niveau van de organisatie, waarmee processen efficiënter konden worden doorlopen en taken minder belastend werden.

In onderstaand kader staat een voorbeeld hoe in dialoog maatwerk ontwikkeld kan worden.

Uit: www.voion.nl/publicaties/ De seinen op groen om te praten over een ander taakbeleid (VOION, maart 2016)

Behalve dat het taakbeleid vooral een administratief instrument is dat de werkelijkheid geen recht doet, zijn ook bezuinigingen een reden om ernaar te kijken. Baartman: "We moeten met minder fte's toe, dat betekent automatisch minder werk. De werkdruk is hoog in het onderwijs, dus je kunt niet zeggen: we gaan allemaal wat harder werken. "Toen dachten we: als we nu eens helemaal terug gaan naar de basis. Dat is lesgeven en het begeleiden van leerlingen. Dat is de kern. Laten we ruimte creëren voor docenten. Misschien door het aantal lessen dat zij per week geven omlaag te brengen. Dat kan gezien het aantal lessen dat we moeten geven en het aantal docenten dat we hebben. Dan blijven er meer uren daarbuiten over. Vervolgens bepalen we wat leerlingen nog meer nodig hebben. Zoals een goede mentor, minstens twee activiteiten, een keer op werkweek etcetera. En dan laten we docenten zelf het werk verdelen. "Ik moet het nog zien, maar ik vind het een leuk gedachtenexperiment. De seinen staan op groen om hierover verder te praten. We zijn serieus aan het bedenken hoe we dit vorm kunnen geven."

Professionele ruimte vergroten en aansluiten bij wensen en competenties van de leraren

Een interessante insteek in dit verband is job crafting. Job crafting houdt in dat medewerkers de ruimte krijgen om –al dan niet in samenspraak met collega's en leidinggevenden- de regie te nemen over de vormgeving van hun werk. Zij kunnen hun werk dan beter afstemmen op hun eigen sterkte, voorkeuren, drijfveren en passies. Onderzoek van Van Wingerden, e.a. (2010) laat zien dat 80% van de cursisten aan een training job crafting na de training minder werkdruk bleek te ervaren. Verklaring is volgens de onderzoekers dat medewerkers invloed kunnen uitoefenen op de vormgeving van hun werk.

Ook de studie van TNO (2015) bespreekt een aantal interventies die de professionele ruimte van docenten zouden moeten versterken. Het blijkt dat docenten zeggenschap over invulling van het werk als positief ervaren. Plezier in het werk neemt toe als docenten voldoende ruimte krijgen om het werk naar believen in te richten. Verondersteld kan worden dat dit een positief effect heeft op de ervaren werkdruk. De TNO-onderzoekers benadrukken dat het wenselijk is binnen het taakbeleid rekening te houden met persoonlijke interesse voor bepaalde taken, de geschiktheid om deze taken uit te voeren en ook de privéomstandigheden van de docent, als je adequaat wilt omgaan met werkdruk. Een interessante toevoeging is om ook de



levensfase mee te wegen en rekening te houden met de verschillende behoeften en ambities die bij elke levensfase behoren (<http://www.infomr.nl/artikel/965/werkdruk-en-stress--pak-de-tijdverslinders-aan>).

Opvallend is dat in deze discussie over de verdeling van taken afgestemd op kenmerken van de betrokkenen niet expliciet wordt gesproken over de mogelijkheid om taken die aan docenten worden toebedeeld, onder te brengen bij een ander type functionarissen, ondersteuners, decanen, mediathecarissen, zoals de vraagsteller als optie voorstelt.

Tot slot

In de huidige discussie ontwikkelt het taakbeleid zich van een kwantitatieve aanpak, waarbij het takenpakket wordt afgeleid van de zittende formatie en de beschikbare financiële middelen, richting meer kwalitatieve aanpakken. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar omvang van de taken, maar ook naar interesse, geschiktheid en persoonlijke interesse van docenten. Verder wordt ervoor zorg gedragen dat regelruimte in het werk en in tijd worden gecreëerd, dat docenten zeggenschap hebben over invulling van het werk (professionele ruimte), en wordt de intensiteit van het werk meegewogen. Conform de theorievorming over werkdruk kan worden verondersteld dat een taakbeleid dat dergelijke componenten incorporeert, een gunstig effect heeft op de ervaren werkdruk door docenten. Vooralnog zijn de veronderstellingen over effecten van dit type taakbeleid op werkdruk nog onvoldoende empirisch getoetst.

[1] De VO-raad organiseert met enige regelmaat een tour door het land waarbij schoolleiders en bestuurders kennis en ervaringen kunnen uitwisselen rondom het realiseren van de ambities uit het sectorakkoord.



Geraadpleegde bronnen

Adriaens, S. Grinsven, V. van, Woud, L. van der, & Westerik, H. (2016) Rapportage Werkdruk leerkrachten in het basisonderwijs. Utrecht: DUO en KRO-NCRV.

AOb (2017). Tijdsbesteding leraren po en vo. Utrecht: AOb.

Beek, G. van der (2015). Taakbeleid in klokuren weg ermee! Sleeuwijk: Altenacollege.

CNV Onderwijs (2013). Onderzoek naar werkdruk en taken. Utrecht: CNV Onderwijs.
https://www.cnvo.nl/fileadmin/user_upload/PDF/Werkdruk_Onderzoek.pdf

Fruytier, B., Christis, J., Beetstra, G., Hengeveld, M., Maccow, D., Rongen, L., & Thunnissen, M. (2011). Werkdruk in beeld. Instrument voor de inventarisatie van werkdruk in het HBO. Utrecht/ Groningen: Hogeschool Utrecht, Hanze Hogeschool.

Geelhoed, R. (2009). Werkdrukklachten in het onderwijs. Masterscriptie Sociale wetenschappen, Sociologie, Arbeid, Organisatie en Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. Rotterdam: Erasmus University.

Glaudé, M., & Eck, E. van (2016). Ervaren werkdruk bij de Academie voor Veiligheid en Bestuur, Avans Hogeschool. Oorzaken en oplossingsrichtingen: een verkenning. Interne rapportage. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Grinsven, V. van, Elphick, E., & Woud, L. van der. (2012) Rapportage Werkdruk in het primair en voortgezet onderwijs. Utrecht: DUO.

Houtman, I., & Stege, J. (2015). Werkdrukonderzoek in het VO. Delft: TNO.

Oerlemans, W. (2013). Dossier Werkdruk. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Onderwijsraad (2002). Toerusten = uitrusten. Den Haag: Onderwijsraad.

Rijsdijk, M. (2010). Werkdruk door taakbeleid. Masterscriptie Sociale Wetenschappen, Sociologie, Arbeid, Organisatie en Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. Rotterdam: Erasmus University.

Roo, E. de (2007). Redax, februari. Taakbeleid in het onderwijs.

VOION (2016). De seinen op groen om te praten over een ander taakbeleid. Den Haag: VOION.

VO Raad (2016a). CAO VO 2016 / 2017 Collectieve arbeidsovereenkomst voor het voortgezet onderwijs. Utrecht: VO Raad. https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/067/original/VOR_CAO_2016_WEB.pdf

VO Raad (2016b) Actieplan voor het voortgezet onderwijs. Naar een aantrekkelijk lerarenberoep in een sterke sector. Utrecht: VO Raad.



Voorwinden, R. (1013). Taakbeleid in voortgezet onderwijs is de melkkoe. Meer doen in minder uren. Onderwijsblad, 03, 24 – 27.

Wiezer, N., Schelvis, R., Zwieten, M. van, Kraan, K., Klauw, M. van der, Houtman, I., Kwantes, J.H., & Bakhuys Roozeboom, M. (2012). Werkdruk. Hoofddorp: TNO.

Wingerden, J. van, Derks, D., Bakker, A.B., & Dorenbosch, L. (2013). Job crafting in het speciaal onderwijs: een kwalitatieve analyse. Gedrag & Organisatie, 26, 1, 85-103.

Meer weten?

Handreiking voor taakbeleid in Regeldrukagenda Onderwijs 2014 2017 en onderzoek daarna

In de Regeldrukagenda Onderwijs 2014 – 2017 zijn verschillende maatregelen afgesproken. Er zijn voor alle sectoren specifieke maatregelen opgesteld. Het opstellen van een handreiking voor taakbeleid is er een van. Effect op werkdruk: onbekend. De staatssecretaris geeft in zijn brief (2016) aan dat in het kader van deze agenda de vakbonden en de VO-raad van plan zijn om een vervolgonderzoek te doen naar werkdruk o.a. over taakbeleid. Ministerie van OCW (2015). *Brief van de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (nr. 221) aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal (februari 2016); reactie op de uitzending van Zembla over werkdruk van 27 januari 2015.*

Het bieden van regelmogelijkheden /versterken van professionele ruimte.

VOION, de Onderwijscoöperatie en de VO raad streefden er in 2014 naar een digitale 'Handreiking professionele ruimte' aan vo-scholen aan te bieden. De handreiking is verschenen met als titel 'Kijkwijzer professionele ruimte'. Deze is bedoeld voor scholen in het vo die vanuit het begrip professionele ruimte willen nadenken over personeels- en organisatievraagstukken en bevat achtergrondinformatie over het begrip professionele ruimte en concrete hulpmiddelen om de dialoog in de school op gang te brengen. <http://www.pentarho.nl/> en www.taakbeleidvo.nl

Verslag van een debat over een ander perspectief op taakbeleid en werkdruk in de Balie in Amsterdam, 2016. <http://www.voion.nl/downloads/5503fce5-6d37-485e-a35b-0fa9ee16559d>

Onderwijssector

Voortgezet onderwijs, maar ook voor de andere sectoren

Trefwoorden

Leraren, taakbeleid, werkdruk, HRM, professionele ruimte