

De resultaten van twee schooljaren (2017-2018 & 2018-2019)
onderzoek onder medewerkers in het primair onderwijs

DUO

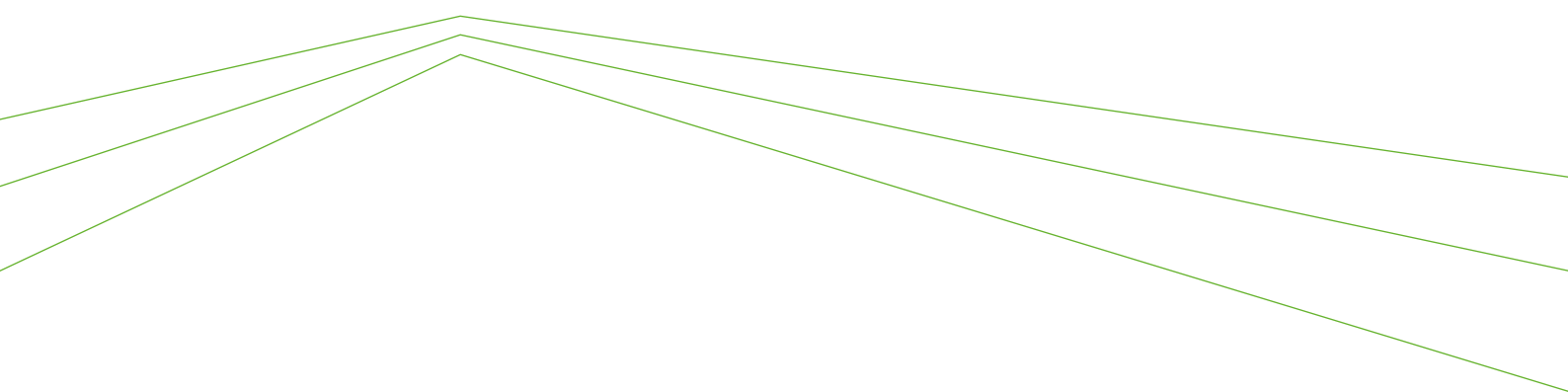
ONDERWIJSONDERZOEK & ADVIES

**Hoe tevreden,
betrokken en bevlogen
zijn medewerkers
in het primair onderwijs?**



Inhoudsopgave

1	Verantwoording	3
2	Hoe tevreden zijn medewerkers in het primair onderwijs?	4
3	De tevredenheid in vergelijking met 'de rest van Nederland'	6
4	De verbeterpunten voor de sector	8
5	De verbeterpunten nader bekeken	10
	5.1 De werkdruk	10
	5.2 De (interne) communicatie	12
	5.3 De persoonlijke ontwikkeling	12
6	De professionaliteit van de cultuur	14
7	De bevlogenheid	16
8	De loyaliteit	20
9	Ongewenst gedrag	22



1 Verantwoording

In dit rapport geven we inzage in de **tevredenheid, betrokkenheid en bevologenheid** van medewerkers (leerkrachten en ondersteuners) in het primair onderwijs. De resultaten zijn gebaseerd op onderzoek dat wij (DUO Onderwijsonderzoek & Advies) de afgelopen twee schooljaren (2017-2018 en 2018-2019) hebben uitgevoerd en op een respons van 8.232 medewerkers in het PO.

Ons bureau is al bijna 25 jaar actief op het gebied van Medewerkersonderzoek. Daarbij gaat het meestal om een onderzoek waarbij wij de medewerkers van de school (leerkrachten en ondersteuners) uitnodigen om een **(online) vragenlijst** in te vullen. De thema's die aan de orde komen zijn onder meer: de mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling, de samenwerking, de communicatie, het onderwijs, de directeur, de sfeer, de professionaliteit van de cultuur op school, enzovoort.

Wij beschikken over (veel) meer resultaten over de tevredenheid, betrokkenheid en bevologenheid van medewerkers in het primair onderwijs. Als u meer wilt weten, kunt u contact met ons opnemen:

- via onze website: www.duo-onderwijsonderzoek.nl/contact
- telefonisch: 030 - 263 10 80
- per e-mail: info@duo-onderwijsonderzoek.nl

DUO Onderwijsonderzoek & Advies, Utrecht, oktober 2019

Vincent van Grinsven – Directeur

Moniek de Weerd – Projectleider

Ook voor uw school of bestuur voeren wij graag een Medewerkersonderzoek uit. Wij komen graag vrijblijvend langs om uw wensen en onze aanpak te bespreken en stellen vervolgens een vrijblijvend voorstel voor u op.

© Copyright DUO Onderwijsonderzoek & Advies



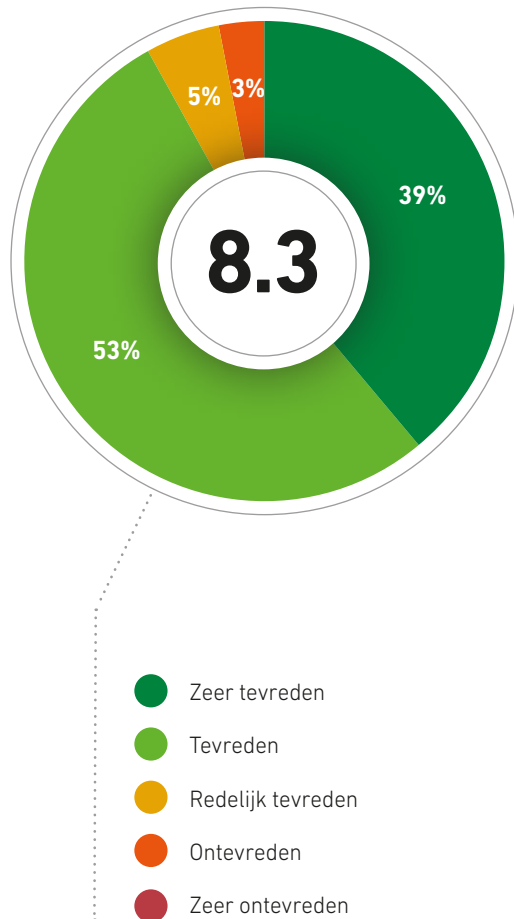
2 Hoe tevreden zijn medewerkers in het primair onderwijs?

We hebben medewerkers gevraagd naar hun tevredenheid over verschillende thema's: de inhoud van het werk, onderwijs, (interne) communicatie, werkdruk, enzovoort. Wij drukken de tevredenheid van de medewerkers uit in een rapportcijfer. Als richtlijn bij de interpretatie van de rapportcijfers die we op deze pagina weergeven, gebruiken we de volgende indeling:

- Gemiddeld 8,2 of hoger: zeer goede score/over dit thema zijn de medewerkers zeer tevreden/positief;
- 7,8 tot en met 8,1: goed/tevreden;
- 7,3 tot en met 7,7: redelijk tevreden;
- 6,5 tot en met 7,2: matig tevreden;
- 6,4 en lager: zeer matige, slechte score/over dit thema zijn de medewerkers niet tevreden.

Daarnaast geven we aan welk percentage medewerkers positief dan wel negatief gestemd is over het thema. Werknemers die 'neutraal' oordelen over het thema (dus positief, noch negatief gestemd zijn over het thema) zijn in deze uitsplitsing niet meegenomen.

Figuur 1 Hoe tevreden zijn medewerkers in het PO per saldo/alles overziend met hun werk?

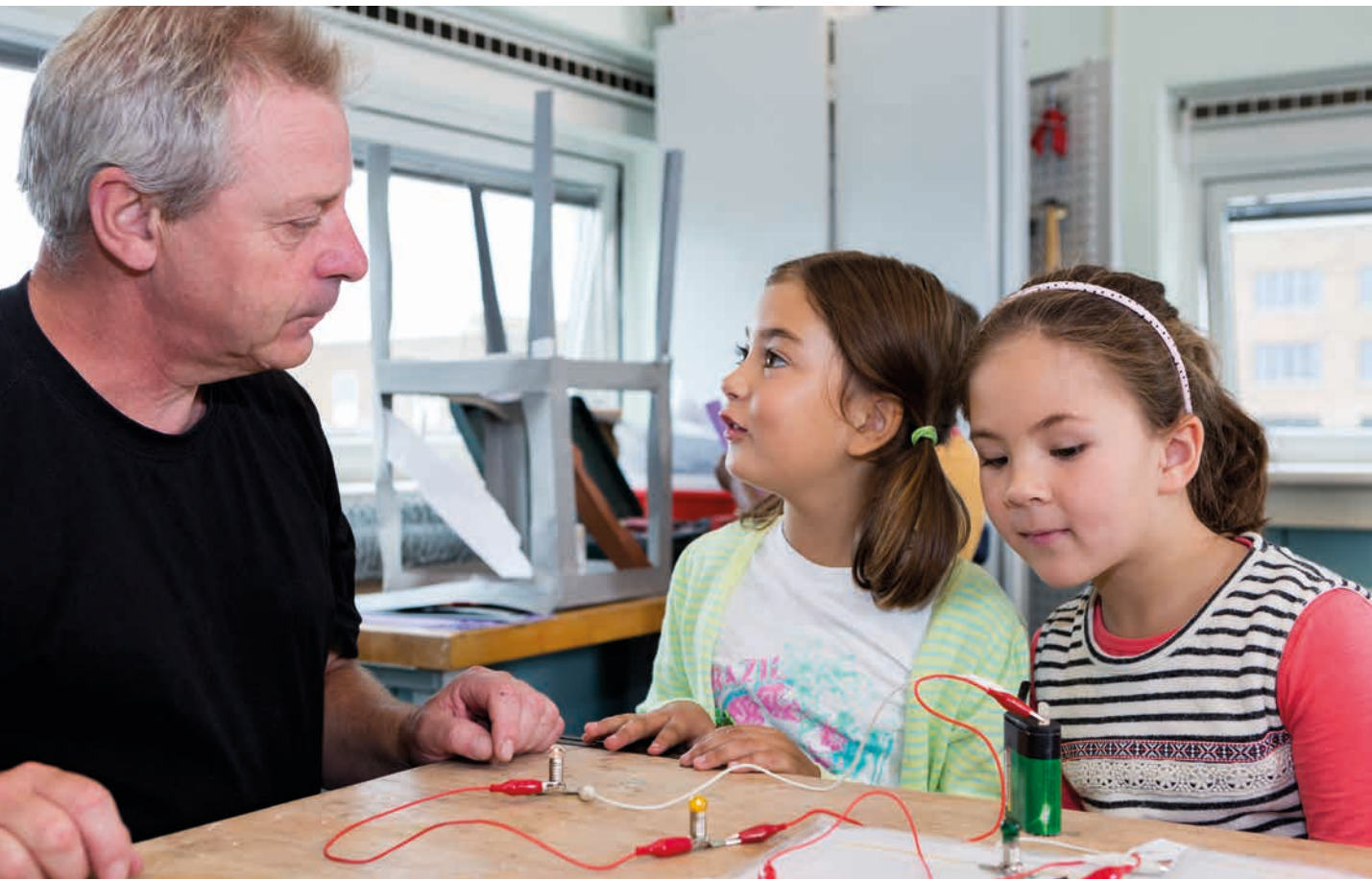


8.5	Sfeer	92% POSITIEF	2% NEGATIEF
8.2	Samenwerking	89% POSITIEF	3% NEGATIEF
8.2	Directeur	86% POSITIEF	4% NEGATIEF
8.1	Inhoud van het werk	91% POSITIEF	2% NEGATIEF
8.1	Onderwijs	91% POSITIEF	2% NEGATIEF
7.9	Werkomstandigheden	87% POSITIEF	3% NEGATIEF
7.6	Persoonlijke ontwikkeling	80% POSITIEF	6% NEGATIEF
7.4	Communicatie	76% POSITIEF	7% NEGATIEF
5.8	Werkdruk	41% POSITIEF	30% NEGATIEF
5.6	Arbeidsvoorwaarden	38% POSITIEF	36% NEGATIEF

3 De tevredenheid in vergelijking met 'de rest van werkend Nederland'

We hebben de resultaten van medewerkers in het primair onderwijs vergeleken met 'de rest van werkend Nederland' (n= 19.799; eveneens over de periode september 2017 - juli 2019). Het blijkt dat medewerkers in het primair onderwijs over veel thema's (veel) positiever zijn dan 'de rest van werkend Nederland'. Over het thema's 'werkdruk' en 'arbeidsvoorwaarden' zijn medewerkers in het primair onderwijs (beduidend) minder tevreden dan 'de rest van werkend Nederland'.

Het thema 'onderwijs' is typisch voor het primair onderwijs. De scores op dit thema kunnen we daarom niet vergelijken met 'de rest van werkend Nederland'.



Figuur 2 Tevredenheid medewerkers in het primair onderwijs versus 'de rest van werkend Nederland'



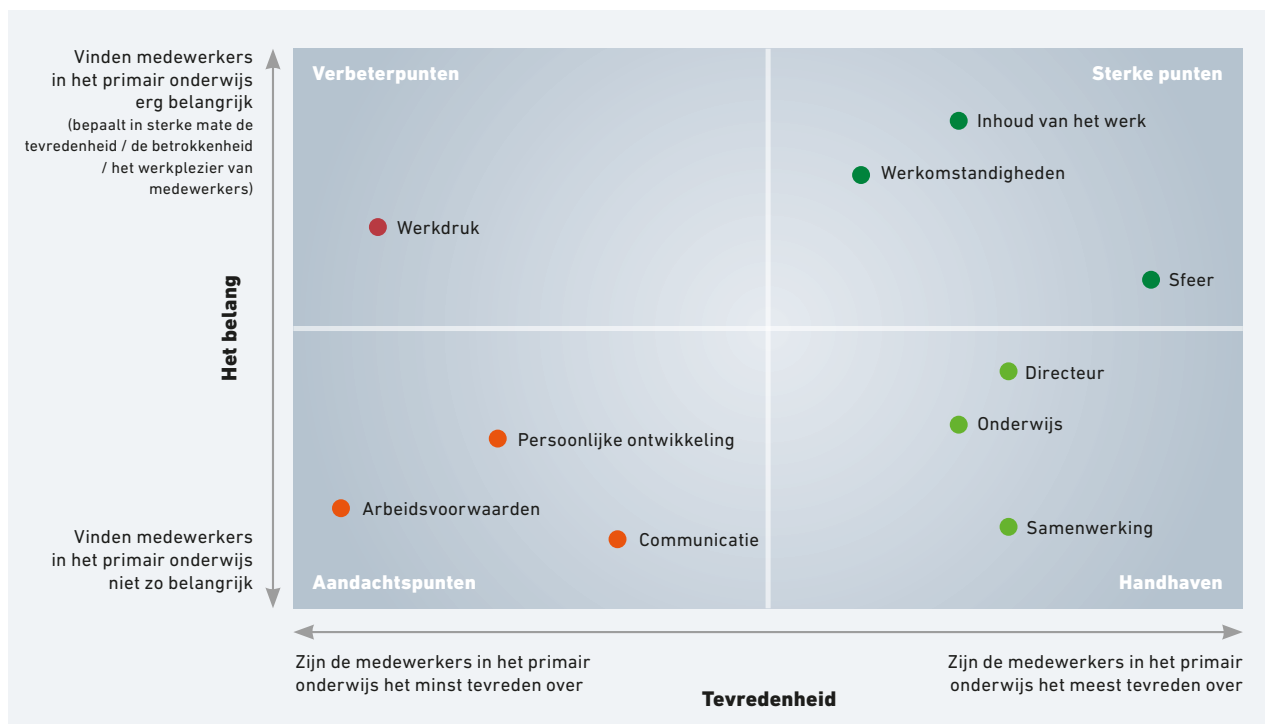
Medewerkers in het primair onderwijs zijn over het algemeen veel positiever over hun werk dan 'de rest van werkend Nederland'. Op bijna alle thema's scoort de sector PO (veel) beter dan de 'rest van werkend Nederland'. Over de thema's werkdruk en arbeidsvoorwaarden zijn medewerkers in het primair onderwijs (beduidend) minder tevreden dan 'de rest van werkend Nederland'.

4 De verbeterpunten voor de sector

Het is niet alleen belangrijk om te weten waar medewerkers in het primair onderwijs tevreden of ontevreden over zijn, maar ook wat zij **belangrijk** vinden en wat juist niet. Pas dan weet je waar je als sector/als school op moet inzetten. Daarom onderzoeken wij ook waar medewerkers in het primair onderwijs hun 'werkplezier' aan ontleen of m.a.w. wat zij belangrijk vinden.

Wij verwerken de resultaten van de analyse 'waar zijn medewerkers (on)tevreden over en wat vinden zij (on)belangrijk?' in de onderstaande prioriteitenmatrix.

Figuur 3 Prioriteitenmatrix primair onderwijs



VERBETERPUNTEN

Zijn medewerkers (relatief) ontevreden over en vinden zij belangrijk.

Op dit thema valt veel winst te behalen in termen van tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers in het primair onderwijs: werkdruk. Als de sector/de scholen in staat is om de tevredenheid van medewerkers met hun werkdruk te verbeteren, zal dat zonder twijfel (erg) positief bijdragen aan hun tevredenheid/werkplezier.

STERKE PUNTEN

Zijn medewerkers (relatief) tevreden over en vinden zij belangrijk.

Dit zijn de sterke punten, de succesfactoren van de sector primair onderwijs: inhoud van het werk, werkomstandigheden en sfeer. Aan deze thema's ontlene medewerkers in het primair onderwijs vooral hun tevredenheid/werkplezier.

AANDACHTSPUNTEN

Zijn medewerkers (relatief) ontevreden over en vinden zij niet zo belangrijk.

Op deze thema's valt niet veel winst te behalen in termen van tevredenheid en -betrokkenheid van medewerkers in de sector primair onderwijs: (interne) communicatie, arbeidsvoorwaarden en persoonlijke ontwikkeling. Als de sector/scholen 'vol inzetten' op deze twee thema's (dus inzet op het verhogen van de tevredenheid van medewerkers over deze drie thema's) zal dat weinig effect hebben op hun tevredenheid/werkplezier. Er kunnen uiteraard andere redenen zijn voor de sector/de school om deze thema's toch aan te pakken.

HANDHAVEN

Zijn medewerkers (relatief) tevreden over, maar vinden zij niet zo belangrijk (daar ontlene zij in geringe mate hun tevredenheid/werkplezier aan).

Dit zijn de te handhaven punten, deze punten behoeven geen directe actie van de sector/de scholen: directeur, onderwijs en samenwerking.

Een aantal thema's verdient de aandacht: arbeidsvoorwaarden, werkdruk, (interne) communicatie en persoonlijke ontwikkeling.



5 De verbeterpunten nader bekeken

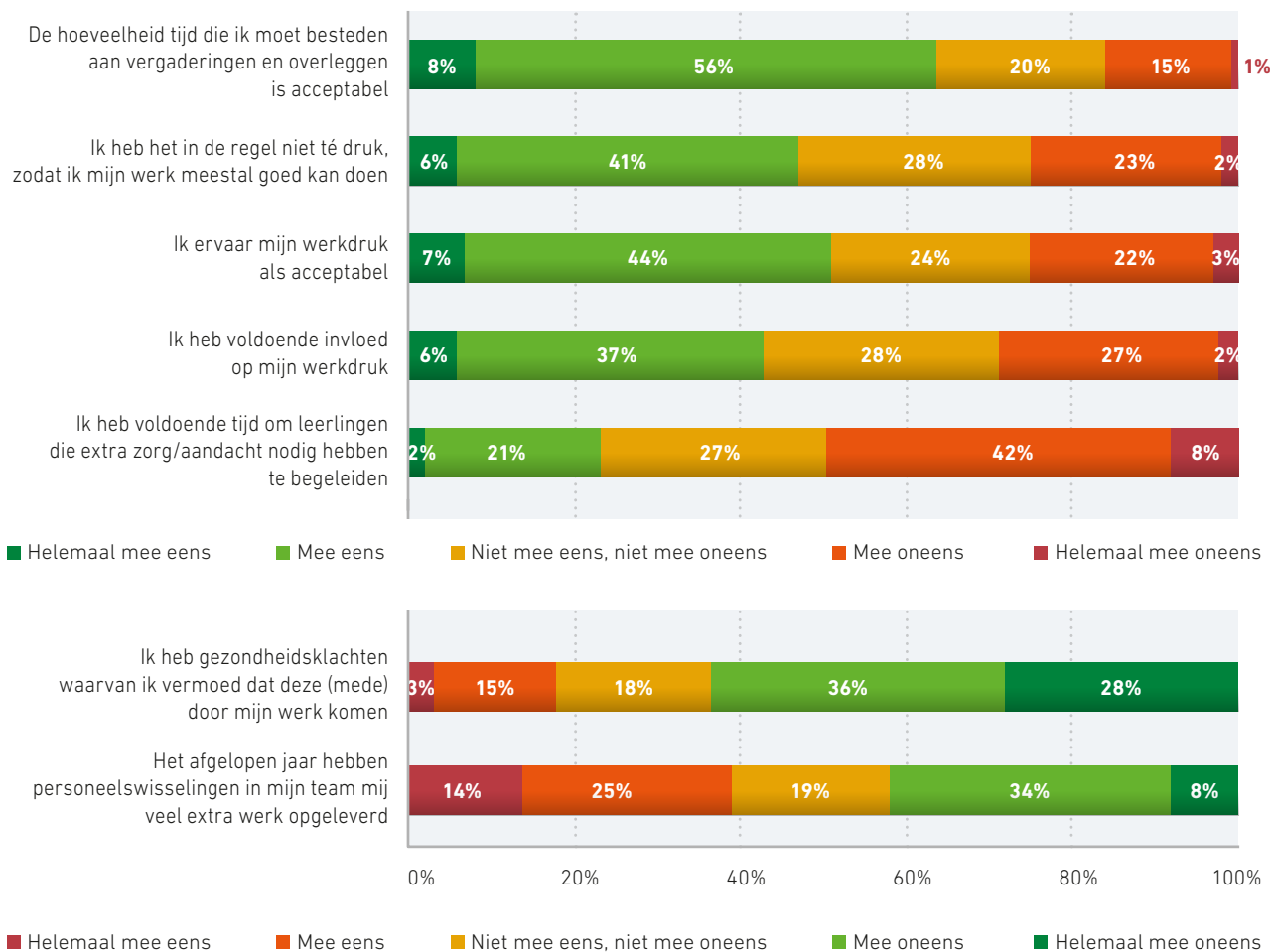
De thema's werkdruk, (interne) communicatie, arbeidsvoorwaarden en persoonlijke ontwikkeling komen in de prioriteitenmatrix (zie de vorige pagina's) naar voren als aandachts- of verbeterpunten. Het zijn thema's waarover relatief veel medewerkers in het primair onderwijs niet tevreden zijn en die zij (in meer of mindere mate) belangrijk vinden. In dit hoofdstuk lichten we de resultaten op de thema's werkdruk, (interne) communicatie en persoonlijke ontwikkeling nader toe.

5.1 De werkdruk

De medewerkers is een aantal stellingen over hun werkdruk voorgelegd. Over de meeste voorgelegde onderwerpen zijn relatief veel medewerkers kritisch. De medewerkers zijn met name kritisch over de invloed van personeelwisselingen op hun werkdruk en de tijd die ze hebben om leerlingen die extra zorg/hulp nodig hebben te begeleiden. De onvrede zit 'm niet zozeer in het 'vergaderen', immers een ruime meerderheid van de medewerkers (64%) geeft aan dat ze de tijd die ze aan vergaderingen en overleggen besteden acceptabel vinden.

Bijna één op de vijf medewerkers (18%) geeft aan dat zij gezondheidsklachten hebben waarvan zij vermoeden dat deze (mede) door het werk komen.

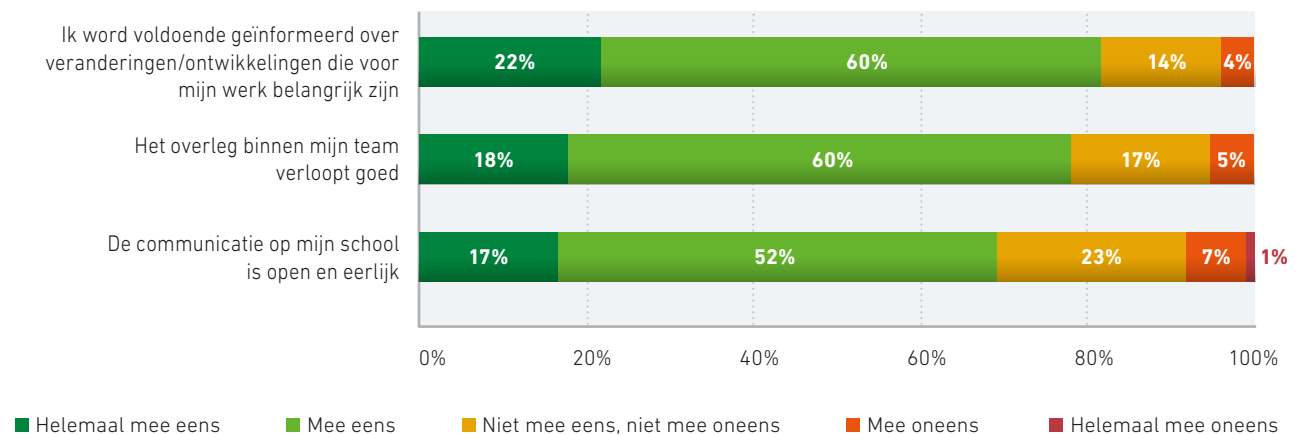
Figuur 4 Oordeel van de medewerkers in het primair onderwijs over de verschillende werkdrukthema's (in %)



5.2 De (interne) communicatie

Uit de onderstaande figuur kunnen we afleiden dat een ruime meerderheid van de medewerkers positief is over de verschillende subthema's. Desondanks komt dit thema als aandachtspunt naar voren in de prioriteitenmatrix. De verklaring hiervoor is dat de (interne) communicatie relatief laag scoort in vergelijking met de overige thema's (sfeer, samenwerking, enzovoort) waarover wij de medewerkers vragen hebben voorgelegd.

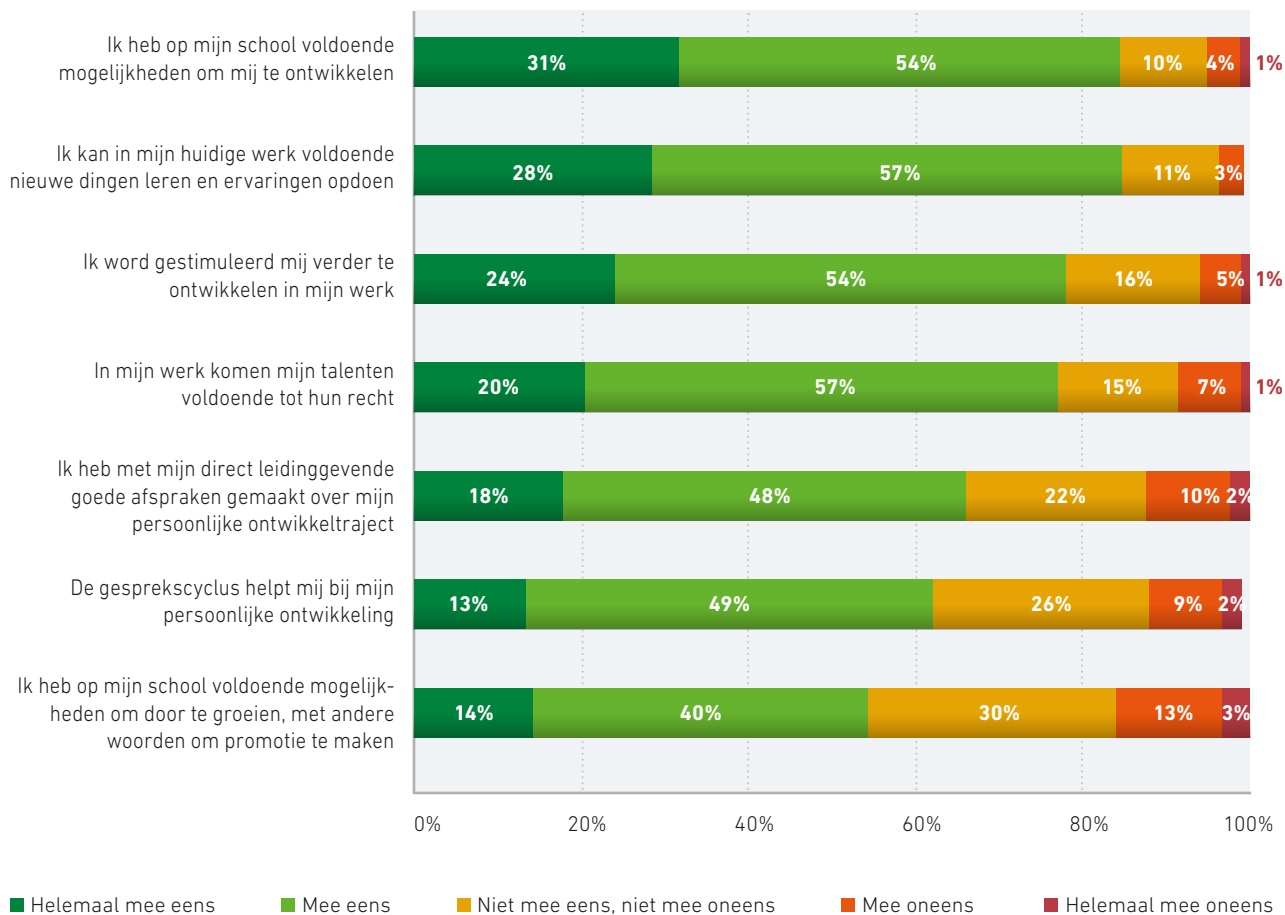
Figuur 5 Oordeel van de medewerkers in het primair onderwijs over de verschillende communicatiethema's (in %)



5.3 De persoonlijke ontwikkeling

Uit de figuur op de volgende pagina blijkt dat relatief veel medewerkers binnen hun school onvoldoende mogelijkheden zien om door te groeien (16% van de medewerkers geeft dit aan). Daarentegen zien we dat ruim 80% van de medewerkers aangeeft dat ze voldoende mogelijkheden om hebben om zich te ontwikkelen en dat ze in hun huidige functie voldoende nieuwe dingen kunnen leren en nieuwe ervaringen kunnen opdoen.

Figuur 6 Oordeel van de medewerkers in het primair onderwijs over de verschillende thema's met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling (in %)



6 De professionaliteit van de cultuur

Op basis van 24 stellingen die wij medewerkers in het primair onderwijs voorleggen, maken wij een analyse van de professionaliteit van de cultuur op school. We onderscheiden **zes dimensies van de professionaliteit**:

- Een duidelijk visie van de schoolleiding mét draagvlak onder de medewerkers
- Professionele besluitvorming (bij het nemen van belangrijke besluiten worden de voor- en nadelen goed tegen elkaar afgewogen, belangrijke besluiten worden niet op de lange baan geschoven)
- (Werkelijk) aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers
- Er is een open cultuur (elkaar feedback geven is de norm, je kunt zeggen wat je vindt)
- De leerling (voor 'de rest van werkend Nederland': de klant/cliënt) staat centraal
- Eigenaarschap (medewerkers krijgen én nemen verantwoordelijkheid)

In de figuur op de volgende pagina vergelijken we de resultaten van deze professionaliteitsanalyse voor de sector primair onderwijs met 'de rest van werkend Nederland'.

Opvallend is dat medewerkers in het primair onderwijs veel positiever oordelen over de professionaliteit van de cultuur op hun school dan de 'rest van werkend Nederland' over hun organisatie.



Figuur 7 Professionaliteit in het primair onderwijs versus 'de rest van werkend Nederland'



* Voor de 'rest van werkend Nederland': de klant/client staat centraal





7 De bevlogenheid

Voor het realiseren van goed onderwijs is het niet alleen belangrijk dat de medewerkers 'tevreden zijn', maar ook bevlogen zijn. Wij (DUO Onderwijsonderzoek & Advies) zijn daarom niet alleen op zoek naar de 'tevredenheid' van de medewerkers, maar ook naar hun 'bevlogenheid'.

Wij onderscheiden vijf groepen medewerkers:



KOPLOPERS

Deze medewerkers zijn sterk bevlogen, gemotiveerd en betrokken bij de school. Werk speelt een belangrijke rol in hun leven, zij zijn erg tevreden met het werk en trots om voor hun school te werken. Koplopers zetten per definitie een stapje extra, zonder dat iemand binnen de school daar om hoeft te vragen.



DRIJVENDE KRACHTEN

Deze groep bestaat uit bevlogen, gemotiveerde en betrokken medewerkers. Zij zijn tevreden met hun werk, maar het werk is relatief belangrijk ("er zijn belangrijkere dingen in het leven"). Als het nodig is en er wordt om gevraagd, zullen drijvende krachten zonder 'morren' een stapje extra zetten.



JOBHOPPERS

Jobhoppers hebben deels dezelfde kenmerken als de drijvende krachten, maar de betrokkenheid bij de school is beduidend lager. De bevoegenheid van deze medewerkers betreft vooral de inhoud van hun werk (daar 'gaan zij helemaal voor'). Deze medewerkers zijn niet per se 'trots' op de school waar zij werken. Als zij een nieuwe baan met betere financiële kansen of carrière-mogelijkheden zien bij een andere school/werkgever zullen zij overstappen.



WEGLOPERS

Onder weglopers verstaan wij medewerkers die niet bevoegen, (erg) ontevreden, niet gemotiveerd en niet betrokken zijn. Deze werknemers zijn actief op zoek naar een andere werkgever.



PLAKKERS

Bevoegenheid is ver te zoeken bij deze groep medewerkers. Zij 'slepen zich' elke dag naar het werk en zijn niet betrokken, gemotiveerd en ontevreden met het werk en de school. Plakkers hebben of zien (al dan niet terecht) geen mogelijkheden buiten hun school. Het 'zijn van plakker' is niet alleen onaangenaam voor de plakker zelf, maar zeker ook voor het team waartoe hij/zij behoort.

In de onderstaande figuren geven we de verdeling van medewerkers naar de verschillende groepen weer voor de sector primair onderwijs en voor 'de rest van werkend Nederland'.

Figuur 8 Bevlogenheid van medewerkers in het primair onderwijs



Figuur 9 Bevlogenheid van medewerkers 'de rest van werkend Nederland'



Drijvende krachten, jobhoppers en plakkers springen eruit

We zien dat de groep drijvende krachten in het primair onderwijs oververtegenwoordigd is en de groepen jobhoppers en plakkers juist (licht) ondervertegenwoordigd. Verder zijn er weinig verschillen tussen de sector primair onderwijs en 'de rest van werkend Nederland'.

In het primair onderwijs zijn er relatief veel 'drijvende krachten': medewerkers die bevlogen, gemotiveerd en betrokken zijn. Deze medewerkers vinden hun werk relatief belangrijk ("er zijn belangrijkere zaken in het leven") en zetten, als het nodig is, zonder twijfel een stapje extra.



8 De loyaliteit

Wij meten de loyaliteit van medewerkers aan hun school (onder meer) met behulp van de zogeheten Net Promotor Score (hierna NPS).



Aan de medewerkers leggen we de volgende vraag voor:

'Hoe waarschijnlijk is het (op een schaal van 0 tot en met 10) dat u anderen zult aanraden bij u op school te komen werken?'

Hierbij staat een 0 voor 'ik zal mijn school beslist niet aanraden' en een 10 voor 'ik zal mijn school beslist wel aanraden.'

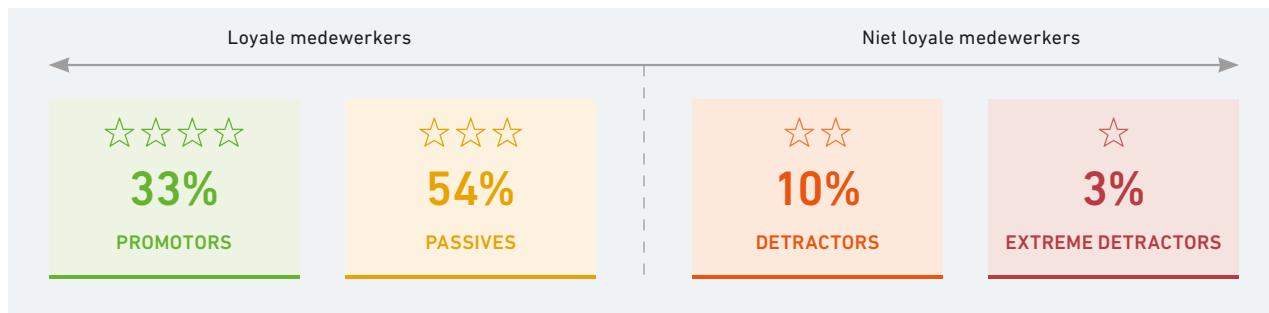
Op basis van de resultaten delen we de medewerkers in vier groepen in:

1. **Promotors** (score 9-10)
Promotors zijn medewerkers die erg tevreden zijn over hun school en erg betrokken zijn bij hun school. Zij uiten hun enthousiasme over de school (als aantrekkelijke werkgever) actief naar anderen, zij promoten de school (bijv. in hun netwerk).
2. **Passives** (score 7-8)
Deze medewerkers zijn tevreden en betrokken, maar ook weer niet zo enthousiast over hun school dat zij de school (als aantrekkelijke werkgever) bij anderen promoten.
3. **Detractors** (score 5-6)
Deze niet-loyale, ontevreden medewerkers leveren mogelijk actief een (negatieve) bijdrage aan een negatief beeld over hun school.
4. **Extreme detractors** (score 0-4)
Deze niet-loyale, (erg) ontevreden medewerkers uiten zich zonder twijfel negatief over hun school (buiten de school, dus in hun netwerk, op verenigingen waar zij lid van zijn, e.d.)

Context bij de Net Promotor Score

Een 'hoge' NPS helpt wanneer een school nieuwe medewerkers wil werven met behulp van de huidige medewerkers. Zeker in een krappe arbeidsmarkt kan dit een effectieve methode zijn om nieuw personeel aan te trekken. Een NPS van '0' staat voor evenwicht tussen loyale en niet-loyale werknemers. De school heeft dus baat bij een score die ver boven de '0' ligt op het moment dat zij nieuw personeel wil werven via medewerkers die al bij de school in dienst zijn. Onze ervaring is dat er tussen scholen grote verschillen zijn wat betreft de NPS.

Figuur 10 Loyaliteit van medewerkers in het primair onderwijs



De zogeheten NPS berekenen we als volgt: % promotors -/- % detractors -/- % extreme detractors. Bij de NPS gaat het om de verhouding tussen de groep medewerkers die de eigen school promoot (als aantrekkelijke werkgever) en de groep medewerkers die de eigen school 'afvalt'.

De NPS voor de sector primair onderwijs is $(33 - 10 - 3) = +20$. Deze NPS is sterk hoger (sterk positiever) dan de NPS voor 'de rest van werkend Nederland'. De NPS voor 'de rest van werkend Nederland' is $(21 - 16 - 6) = -1$.

Medewerkers in de sector primair onderwijs zijn veel loyaler aan hun werkgever/de school (althans, uitgedrukt in de Net Promotor Score) dan 'de rest van werkend Nederland'. Werknemers die niet in de sector primair onderwijs werkzaam zijn, zijn (beduidend) minder loyaal aan hun werkgever/de organisatie waar zij werkzaam zijn.

9 Ongewenst gedrag

We legden de medewerkers in het primair onderwijs de volgende vraag voor:

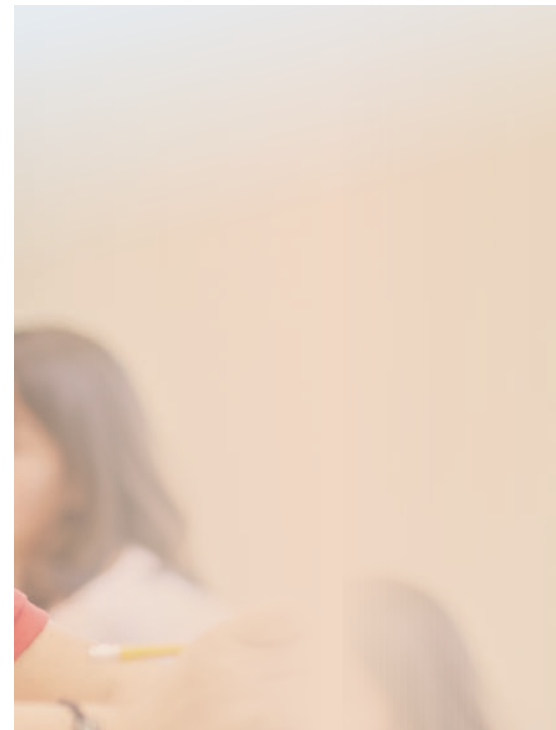
'Bent u zelf in de afgelopen 12 maanden wel eens geconfronteerd met ongewenst gedrag van collega's en/of leidinggevenden op uw werk?'

Onder ongewenst gedrag verstaan we ongewenste omgangsvormen (bijvoorbeeld roddelen, belachelijk maken, buitensluiten), discriminatie (vanwege geslacht, ras, godsdienst, levensovertuiging, seksuele geaardheid, herkomst, handicap/beperking, ziekte), pesten, geweld en agressie en seksuele intimidatie. Bij ongewenst gedrag kan het ook gaan om nog andere vormen van gedrag die de medewerker zelf als ongewenst ervaart.

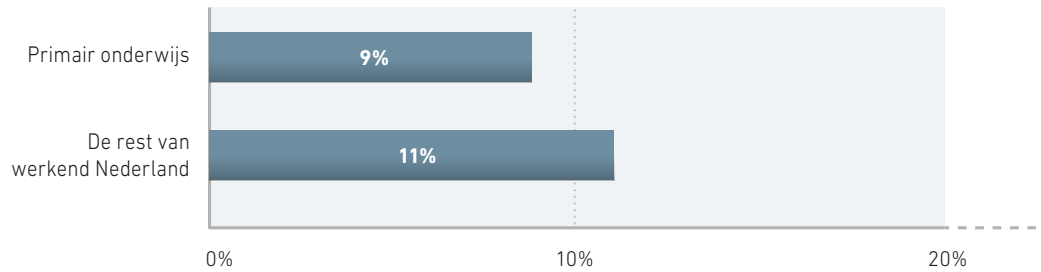
Uit ons onderzoek blijkt dat één op de elf medewerkers binnen het primair onderwijs (9%) het afgelopen jaar weleens geconfronteerd is met ongewenst gedrag door collega's/ leidinggevenden. Dat is iets 'positiever' dan de cijfers voor 'de rest van werkend Nederland'.

De meest genoemde vormen van ongewenst gedrag zijn:

1. Ongewenste omgangsvormen (bijv. roddelen, belachelijk maken, buitensluiten; 73% van de medewerkers in het primair onderwijs die het afgelopen jaar zijn geconfronteerd met ongewenst gedrag door collega's/leidinggevenden)
2. Pesten (8%)
3. Discriminatie (vanwege geslacht, ras, godsdienst, levensovertuiging, seksuele geaardheid, herkomst, beperking en/of ziekte) (2%)



Figuur 11 Bent u zelf in de afgelopen 12 maanden wel eens geconfronteerd met ongewenst gedrag van collega's en/of leidinggevenden op uw werk? Uitgedrukt in percentage 'ja'





In dit rapport presenteren wij de resultaten van twee schooljaren (2017-2018 en 2018-2019) onderzoek naar tevredenheid, betrokkenheid en bevologenheid

onder ruim **8.000** medewerkers in de sector primair onderwijs

Hoe tevreden zijn medewerkers met de inhoud van het werk, het onderwijs, de samenwerking op school, de (interne) communicatie, de werkomstandigheden (werkplek, ICT, e.d.), de mogelijkheden om zich persoonlijk te ontwikkelen, de sfeer, enzovoort?

Wat zijn sterke punten van de sector primair onderwijs? Waar liggen juist de belangrijkste verbeterpunten? Hoe bevologen en loyaal zijn medewerkers in het primair onderwijs? En hoe scoort de sector primair onderwijs op de verschillende thema's in vergelijking met de 'rest van werkend Nederland'?

Dit is een uitgave van:

DUO

ONDERWIJSONDERZOEK & ADVIES