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

DUO
ONDERWIJSONDERZOEK & ADVIES

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

RAPPORT | DUO-ONDERWIJSONDERZOEK.NL

Inhoudsopgave

1 Verantwoording 3

2 Hoe tevreden zijn medewerkers in het voortgezet 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 bevlogenheid** van medewerkers (docenten en ondersteuners) in het voortgezet 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 12.589 medewerkers in het VO.
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 (docenten 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 bevlogenheid van medewerkers in het voortgezet 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 Medewerkers-onderzoek 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

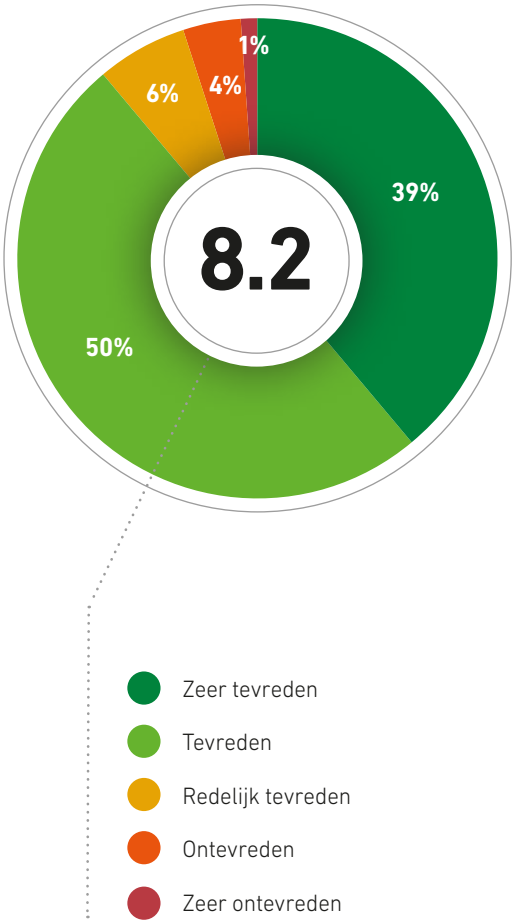
2 Hoe tevreden zijn medewerkers in het voortgezet onderwijs?

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 7,8 of hoger: zeer goede score/over dit thema zijn de medewerkers zeer tevreden/positief;
- 7,4 tot en met 7,7: goed/tevreden;
- 6,9 tot en met 7,3: redelijk tevreden;
- 6,1 tot en met 6,8: matig tevreden;
- 6,0 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 VO per saldo/alles overziend met hun werk?



8.1	Inhoud van het werk	88% POSITIEF	4% NEGATIEF
8.0	Sfeer	86% POSITIEF	4% NEGATIEF
7.8	Direct leidinggevende	79% POSITIEF	8% NEGATIEF
7.6	Werkomstandigheden	79% POSITIEF	7% NEGATIEF
7.4	Onderwijs	77% POSITIEF	6% NEGATIEF
7.4	Samenwerking	76% POSITIEF	7% NEGATIEF
7.2	Directeur	69% POSITIEF	12% NEGATIEF
7.1	Arbeidsvoorwaarden	71% POSITIEF	9% NEGATIEF
7.1	Persoonlijke ontwikkeling	67% POSITIEF	11% NEGATIEF
6.2	Communicatie	52% POSITIEF	21% NEGATIEF
5.9	Werkdruk	46% POSITIEF	29% NEGATIEF

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

We hebben de resultaten van medewerkers in het voortgezet 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 voortgezet onderwijs over vier van de negen thema's positiever zijn dan 'de rest van werkend Nederland'. Over het thema 'werkdruk' zijn medewerkers in het voortgezet onderwijs (beduidend) minder tevreden dan 'de rest van werkend Nederland' (5,9 tegenover 6,7 gemiddeld in Nederland).

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

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

		Voortgezet onderwijs	Werkend Nederland
Werkomstandigheden	+0.5	7.6	7.1
Sfeer	+0.4	8.0	7.6
Directeur	+0.4	7.2	6.8
Persoonlijke ontwikkeling	+0.3	7.1	6.8
Direct leidinggevende	+0.2	7.8	7.6
Samenwerking	+0.2	7.4	7.2
Arbeidsvoorwaarden	+0.2	7.1	6.9
Inhoud van het werk	+0.1	8.1	8.0
(interne) Communicatie	-0.2	6.2	6.4
Werkdruk	-0.8	5.9	6.7

4 De verbeterpunten voor de sector

Het is niet alleen belangrijk om te weten waar medewerkers in het voortgezet 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 voortgezet onderwijs hun 'werkplezier' aan ontlenen 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 voortgezet 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 voortgezet 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 voortgezet onderwijs: inhoud van het werk, werkomstandigheden, sfeer en direct leidinggevende. Aan deze thema's ontlenen medewerkers in het voortgezet 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 voortgezet onderwijs: (interne) communicatie 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 twee 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 ontlenen 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, samenwerking en arbeidsvoorwaarden.

Drie thema's verdienen de aandacht van de sector voortgezet onderwijs

5 De verbeterpunten nader bekeken

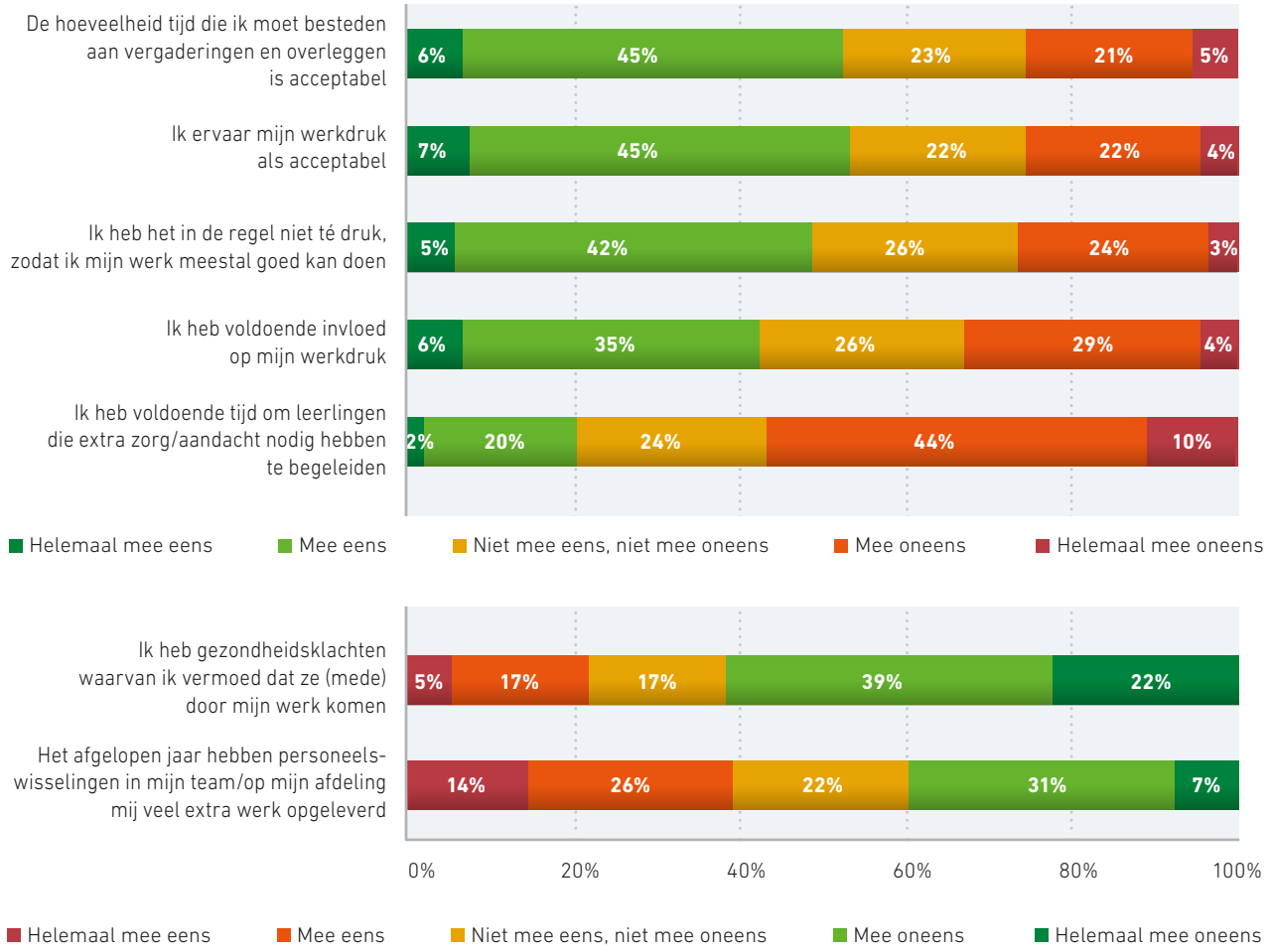
De thema's werkdruk, (interne) communicatie en persoonlijke ontwikkeling komen in de prioriteitenmatrix (zie de vorige pagina's) naar voren als verbeterpunten. Het zijn thema's waarover relatief veel medewerkers in het voortgezet onderwijs niet tevreden zijn en die zij (in meer of mindere mate) belangrijk vinden. Wij lichten deze drie thema's daarom 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 personeelswisselingen op hun werkdruk, de tijd die ze hebben om leerlingen die extra zorg/hulp nodig hebben te begeleiden en de invloed die ze zelf op hun werkdruk hebben.

Bijna één op de vier medewerkers (22%) geeft aan dat zij gezondheidsklachten hebben waarvan zij vermoeden dat deze (mede) door het werk komen.

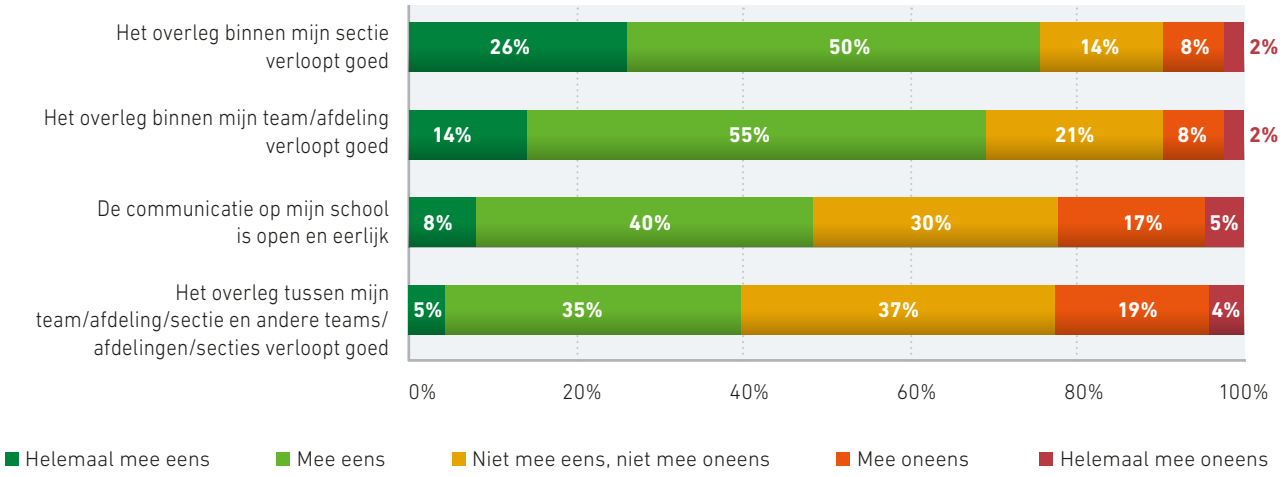
Figuur 4 Oordeel van de medewerkers in het voortgezet onderwijs over de verschillende werkdrukthema's (in %)



5.2 De (interne) communicatie

Uit de onderstaande grafiek kunnen we afleiden dat bijna een kwart (23%) van de medewerkers niet tevreden is over het overleg tussen hun team/afdeling/sectie en de andere teams/afdelingen/sectie. Hiernaast geeft ruim een vijfde van de medewerkers (22%) aan dat de communicatie op school onvoldoende open en eerlijk verloopt. De onvrede is niet te verklaren door de overlegstructuur in hun eigen team/afdeling/sectie, immers een ruime meerderheid van de medewerkers is hier tevreden over.

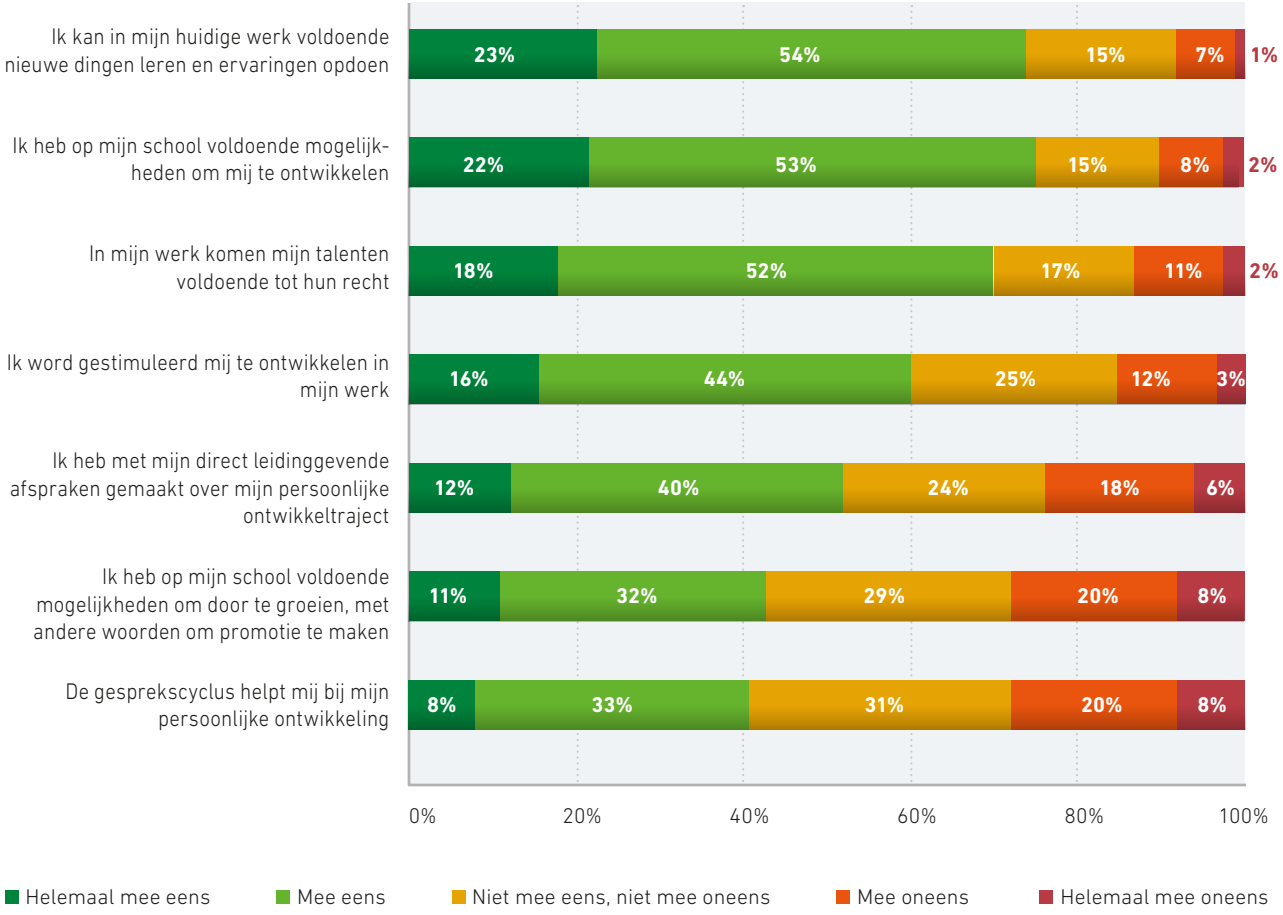
Figuur 5 Oordeel van de medewerkers in het voortgezet onderwijs over de verschillende communicatiethema's (in %)



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 (28% van de medewerkers geeft dit aan). Hiernaast geven relatief veel medewerkers (28%) aan dat de gesprekscyclus hen onvoldoende helpt bij hun persoonlijke ontwikkeling. Daarentegen zien we dat (ruim) 75% 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 voortgezet 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 voortgezet 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 voortgezet onderwijs met 'de rest van werkend Nederland'. Opvallend is dat medewerkers in het voortgezet onderwijs **veel positiever** oordelen over de dimensies 'een duidelijk visie van de schoolleiding mét draagvlak onder de medewerkers' en '(werkelijk) aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers' dan 'de rest van werkend Nederland'.

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

	Voortgezet onderwijs	Werkend Nederland
Duidelijke visie van de leiding met draagvlak	**+0.7**	7.1	6.4
Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling	**+0.5**	7.0	6.5
Open cultuur	**0.0**	6.8	6.8
Eigenaarschap	**-0.1**	7.4	7.5
Professionele besluitvorming	**-0.1**	5.9	6.0
De leerling staat centraal*	**-0.2**	7.0	7.2

* 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 bevlogenheid 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 carrièremogelijkheden zien bij een andere school/werkgever zullen zij overstappen.

☆☆

WEGLOPERS

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

☆

PLAKKERS

Bevlogenheid 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 voortgezet onderwijs en voor 'de rest van werkend Nederland'.

Figuur 8 Bevlogenheid van medewerkers in het voortgezet onderwijs

Figuur 9 Bevlogenheid van medewerkers 'werkend Nederland – totaal'

Vergelijkbaar beeld

De bevlogenheid van medewerkers in de sector voortgezet onderwijs is in grote lijnen vergelijkbaar met 'de rest van werkend Nederland'.

In het voortgezet 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.

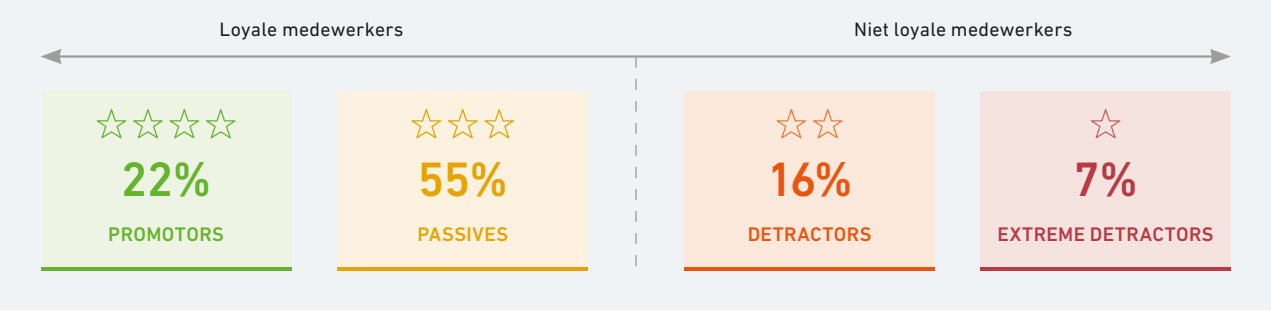
3. **Detractors** (score 5-6)
   Deze niet-loyale, ontevreden medewerkers leveren mogelijk actief een (negatieve) bijdrage aan een negatief beeld over hun school.

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 voortgezet 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 voortgezet onderwijs is (22 – 16 – 7 =) **-1**. Deze NPS is gelijk aan de NPS voor 'de rest van werkend Nederland'. De NPS voor 'de rest van werkend Nederland' is (21 – 16 – 6 =) **-1**.

9 Ongewenst gedrag

We legden de medewerkers in het voortgezet 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?'

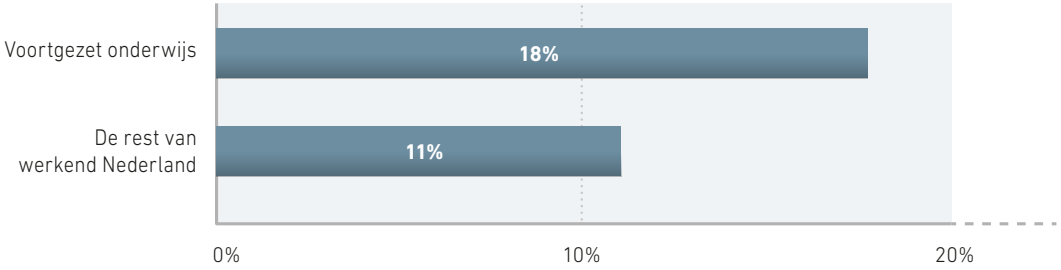
Onder ongewenst gedrag verstaan we ongewenste omgangsvormen (bijvoorbeeld roddelen, belachelijk maken, buitensluiten), discriminatie (vanwege geslacht, ras, godsdienst, levensovertuiging, seksuele geaardheid, herkomst, handicap/beperking, ziekte), pesten, geweld en agressie en seksuele intimidatie. Bij 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 zes medewerkers binnen het voortgezet onderwijs (18%) het afgelopen jaar weleens geconfronteerd is met ongewenst gedrag door collega's/ leidinggevenden. Dat is sterk 'negatiever' 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; 54% van de medewerkers in het voortgezet onderwijs die het afgelopen jaar zijn geconfronteerd met ongewenst gedrag door collega's/leidinggevenden)
2. Verbale en/of fysieke agressie/geweld (22%)
3. Pesten (10%)

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 bevlogenheid

onder ruim 12.000 medewerkers in de sector voortgezet 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 voortgezet onderwijs? Waar liggen juist de belangrijkste verbeterpunten? Hoe bevlogen en loyaal zijn medewerkers in het voortgezet onderwijs? En hoe scoort de sector voortgezet onderwijs op de verschillende thema's in vergelijking met de 'rest van werkend Nederland'?

Dit is een uitgave van:

DUO
ONDERWIJSONDERZOEK & ADVIES