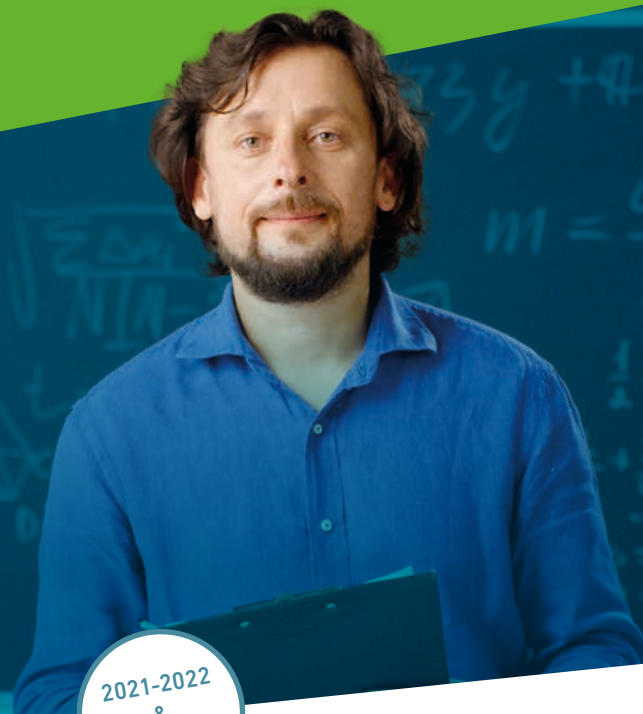


HOE TEVREDEN EN LOYAAL ZIJN MEDEWERKERS IN HET PO EN HET VO?

En hoe professioneel vinden zij
de cultuur op hun school?



2021-2022
&
2022-2023

De resultaten van twee schooljaren onderzoek
onder medewerkers in het primair onderwijs en
het voortgezet onderwijs

DUO

ONDERWIJSONDERZOEK & ADVIES

Inhoudsopgave

1	Verantwoording	3
2	Hoe tevreden zijn medewerkers in het PO en VO?	4
3	Zijn er trends zichtbaar?	6
4	Sterke punten en verbeterpunten	8
5	Loyaliteit	11
6	Professionaliteit van de cultuur	14



1 Verantwoording

In dit rapport geven wij resultaten weer van onderzoek dat wij verrichten onder medewerkers in het PO en het VO (leraren en ondersteuners). Het gaat hierbij om onderzoek naar hun tevredenheid en loyaliteit.

De resultaten zijn gebaseerd op onderzoek dat wij (DUO Onderwijsonderzoek & Advies) de afgelopen twee schooljaren (2021-2022 & 2022-2023) hebben verricht in opdracht van besturen en scholen. In die twee jaar hebben in totaal 14.756 medewerkers in het PO en 15.029 medewerkers in het VO onze (online) vragenlijst ingevuld.

In dit rapport publiceren wij een (beperkt) deel van de resultaten. 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

Wij staan u graag te woord!

Vincent van Grinsven (directeur) en
Raoul Hakkenberg van Gaasbeek (senior projectleider)
DUO Onderwijsonderzoek & Advies

Ook voor uw school of bestuur voeren wij graag een Medewerkersonderzoek uit. Wij plannen graag een online meeting met u om uw wensen en onze aanpak te bespreken.

2 Hoe tevreden zijn medewerkers in PO en VO?

We hebben medewerkers in het PO en VO gevraagd naar hun tevredenheid over verschillende **thema's**: de inhoud van het werk, onderwijs, schoolleiding, (interne) communicatie, werkdruk, enzovoort.

We vragen medewerkers niet alleen naar de tevredenheid met verschillende thema's, maar ook of zij per saldo (alles overziend) tevreden zijn met hun werk. Hierna noemen we dit **per saldo tevredenheid**.

Wij drukken de tevredenheid van de medewerkers met deze thema's uit in een **rapportcijfer**.

Als richtlijn bij de interpretatie van de rapportcijfers gebruiken we de volgende indeling:

- Gemiddeld 7.8 of hoger: zeer goed/over dit thema zijn de medewerkers zeer tevreden;
- 7.4 tot en met 7.7: goed → tevreden
- 6.9 tot en met 7.3: redelijk → redelijk tevreden
- 6.1 tot en met 6.8: matig → matig tevreden
- 6.0 en lager: zeer matig/slecht → niet tevreden

Wat valt op?

- 1 Zowel medewerkers in het PO als in het VO zijn per saldo zeer tevreden met hun werk. De 'per saldo tevredenheid' scoort respectievelijk een 8.4 en 7.9.
- 2 Medewerkers in het PO zijn bijna over de hele linie tevredener dan Werkend NL en (in nog sterkere mate) dan hun collega's in het VO.
- 3 Medewerkers in het VO 'scoren' op veel thema's vergelijkbaar met Werkend NL en daar waar de scores afwijken is dat in negatieve zin: relatief veel onvrede over de (interne) communicatie, de werkdruk en de samenwerking.

Hoe 'scoren' PO en VO t.o.v. Werkend NL

We vergelijken de resultaten van het PO en VO met Werkend NL oftewel met medewerkers die in andere sectoren werkzaam zijn dan het onderwijs: zorg & welzijn, zakelijke dienstverlening, industrie & productie, IT, publieke sector, enzovoort.

De resultaten van Werkend NL zijn gebaseerd op in totaal 37.379 Nederlanders die in de periode 2021-2023 een (vergelijkbare) vragenlijst hebben ingevuld over tevredenheid, loyaliteit en bevologenheid.

Zo kunnen we zien of de rapportcijfers van medewerkers in het PO en VO 'afwijken' van die van Werkend NL.

Figuur 1 Tevredenheid uitgedrukt in rapportcijfers

	Medewerkers PO	Medewerkers VO	Werkend NL
Per saldo tevreden?	8.4*	7.9	8.0
(interne) Communicatie	7.5	6.2	6.8
Directeur	8.3	7.1	7.0
Direct leidinggevende/teamleider	n.v.t. de directeur is meestal de leidinggevende	7.8	7.8
Inhoud van het werk	8.2	8.0	8.0
Onderwijs (zoals dat op de eigen school wordt verzorgd)	8.0	7.1	n.v.t.
Persoonlijke ontwikkeling	7.8	7.0	7.1
Samenwerking	8.2	7.2	7.5
Sfeer	8.5	7.9	7.9
Werkdruk	6.6	6.2	6.7
Werkomstandigheden	7.9	7.6	7.6

* Daar waar het rapportcijfer van het PO en VO minimaal 0.3 hoger is dan het rapportcijfer van Werkend NL hebben we het cijfer **groen** gearceerd. Daar waar het rapportcijfer minimaal 0.3 lager is hebben we het rapportcijfer **oranje** gearceerd.

3 Zijn er trends zichtbaar?

We hebben eenzelfde analyse gemaakt in 2019. De resultaten waren toen gebaseerd op onderzoek onder medewerkers in het PO en VO (leraren en ondersteuners) in de schooljaren 2017-2018 en 2018-2019. In die twee schooljaren ging het om 8.232 medewerkers in het PO en 12.589 medewerkers in het VO die de (online) vragenlijst hadden ingevuld.

Door de resultaten naast elkaar te zetten (2021-2023 versus 2017-2019) kunnen we trends signaleren: zijn medewerkers in het PO en VO anno nu meer of juist minder tevreden dan een aantal jaren geleden?



Wat valt op?

1

Medewerkers in het PO hebben de 'hoge tevredenheidscijfers' door de jaren heen weten vast te houden. Over de werkdruk oordelen zij milder dan een aantal jaren geleden. Dat duidt er op dat de interventies gericht op het verlagen van de werkdruk effect hebben gehad.

2

Medewerkers in het VO scoren 'anno nu' niet wezenlijk anders dan een aantal jaren terug. Zij oordelen iets milder over hun werkdruk en opvallend genoeg juist wat negatiever over het onderwijs dat op hun school wordt verzorgd. Volgens onze normering (zie hiervoor) staat een 7.1 voor redelijk tevreden over het onderwijs.

3

De verschillen tussen het PO en VO die er in de periode 2017-2019 al waren, zijn in de loop der jaren alleen maar groter geworden.

Figuur 2 Ontwikkeling van de tevredenheidscijfers

	Medewerkers PO periode 2021-2023	Medewerkers PO periode 2017-2019	Medewerkers VO periode 2021-2023	Medewerkers VO periode 2017-2019
Per saldo tevreden?	8.4	8.3	7.9	8.2
(interne) Communicatie	7.5	7.4	6.2	6.2
Directeur	8.3	8.2	7.1	7.2
Direct leidinggevende/teamleider	n.v.t, de directeur is meestal de leidinggevende		7.8	7.8
Inhoud van het werk	8.2	8.1	8.0	8.1
Onderwijs (zoals dat op de eigen school wordt verzorgd)	8.0	8.1	7.1	7.4
Persoonlijke ontwikkeling	7.8	7.6	7.0	7.1
Samenwerking	8.2	8.2	7.2	7.4
Sfeer	8.5	8.5	7.9	8.0
Werkdruk	6.6*	5.8	6.2	5.9
Werkomstandigheden	7.9	7.9	7.6	7.6

* We hebben in bovenstaande tabel PO 2021-2023 vergeleken met PO 2017-2019 en VO 2021-2023 vergeleken met VO 2017-2019.

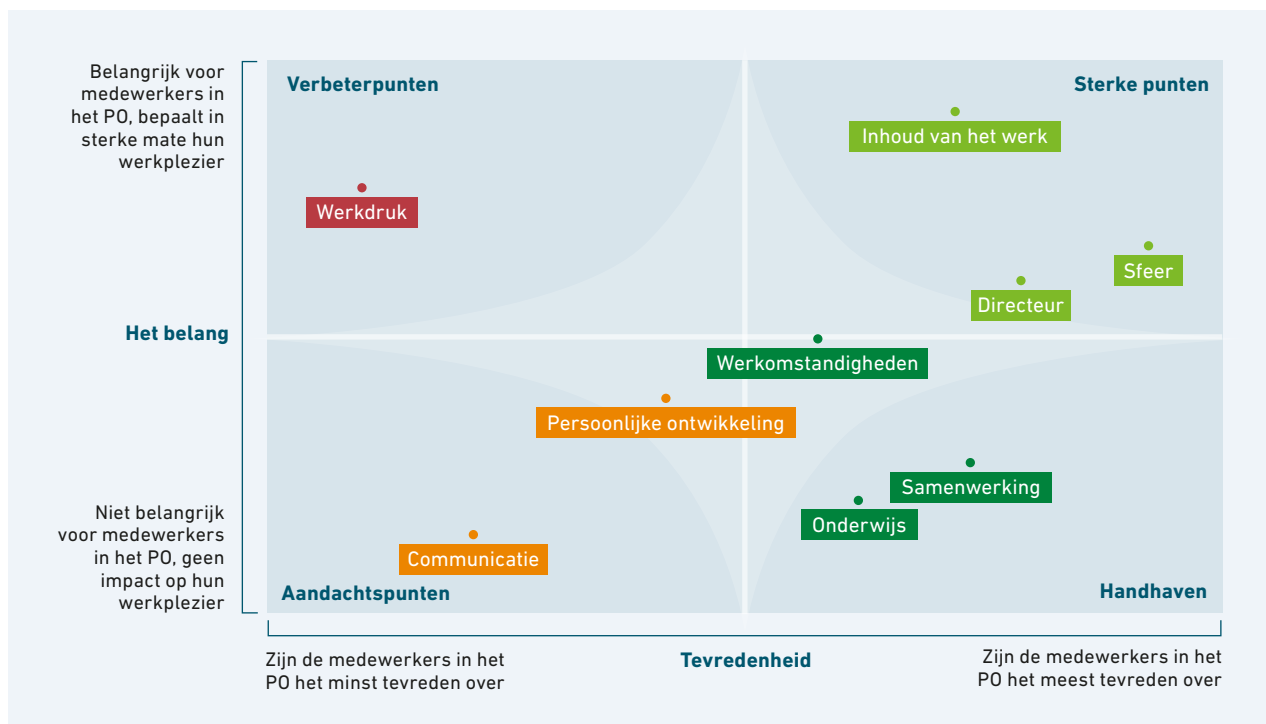
Daar waar het rapportcijfer van het PO en VO in de periode 2021-2023 minimaal 0.3 hoger is dan in de periode 2017-2019 hebben we het cijfer groen gearceerd. Daar waar het rapportcijfer minimaal 0.3 lager is hebben we het rapportcijfer oranje gearceerd.

4 Sterke punten en verbeterpunten

Het is niet alleen van belang te weten waar medewerkers in het PO en het VO 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.

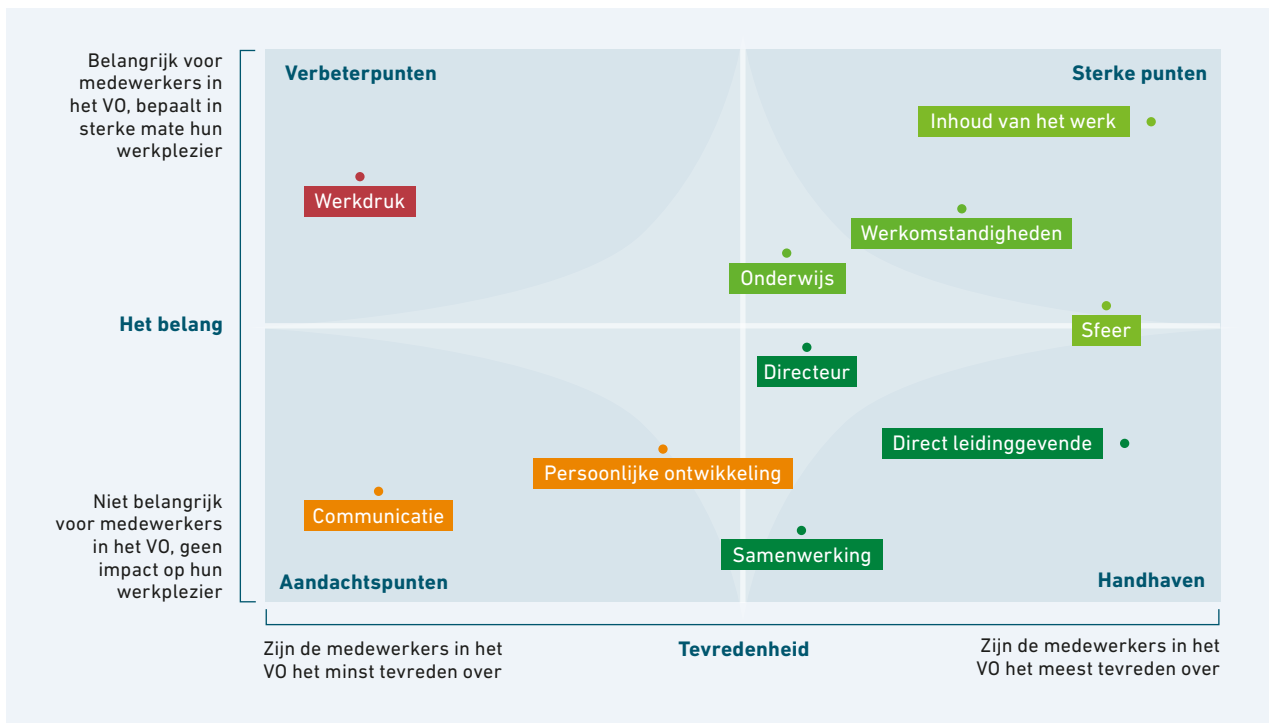
Zie voor de resultaten van de analyse 'waar zijn medewerkers (on)tevreden over en wat vinden zij (on)belangrijk?' de prioriteitenmatrix voor het PO en het VO. Zie pagina 10 voor de duiding van de vier kwadranten in de prioriteitenmatrix.

Figuur 3 Prioriteitenmatrix PO





Figuur 4 Prioriteitenmatrix VO



Toelichting op de vier kwadranten

- **Sterke punten** → Over deze thema's zijn medewerkers tevreden en aan deze thema's ontlenen zij in sterke mate hun werkplezier.
- **Handhaven** → Over deze thema's zijn medewerkers tevreden, maar lijken zij in bescheiden mate hun werkplezier aan te ontlenen.
- **Aandachtspunten** → Over deze thema's zijn medewerkers (relatief) ontevreden, maar deze thema's 'hinderen' hun werkplezier niet of nauwelijks.
- **Verbeterpunten** → Over deze thema's zijn medewerkers (relatief) ontevreden én deze thema's beïnvloeden hun werkplezier (in relatief sterke mate) in negatieve zin.

Wat valt op?

1

De resultaten van de prioriteitenanalyse zijn voor het PO niet wezenlijk anders dan de resultaten voor het VO.

2

Zowel in het PO en VO is relatief veel winst te behalen op het thema werkdruk, voor beide sectoren is werkdruk het enige verbeterpunt. Als het lukt om beter te 'scoren' op de werkdruk zal dat het werkplezier van medewerkers in het PO en VO in relatief sterke mate in positieve zin beïnvloeden.

3

Zowel in het PO als in het VO ontlenen medewerkers in relatief sterke mate hun werkplezier aan de (goede) sfeer op school en aan de inhoud van hun werk. Voor het PO komt daar nog bij de (goede relatie die zij hebben met hun) directeur en voor het VO de (als relatief positief beoordeelde) werkomstandigheden (werkplek in en buiten de klas, IT, e.d.).





5 Loyaliteit

We meten de loyaliteit van de medewerkers met de **employee Net Promotor Score (eNPS)**. We leggen medewerkers de volgende vraag voor:

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

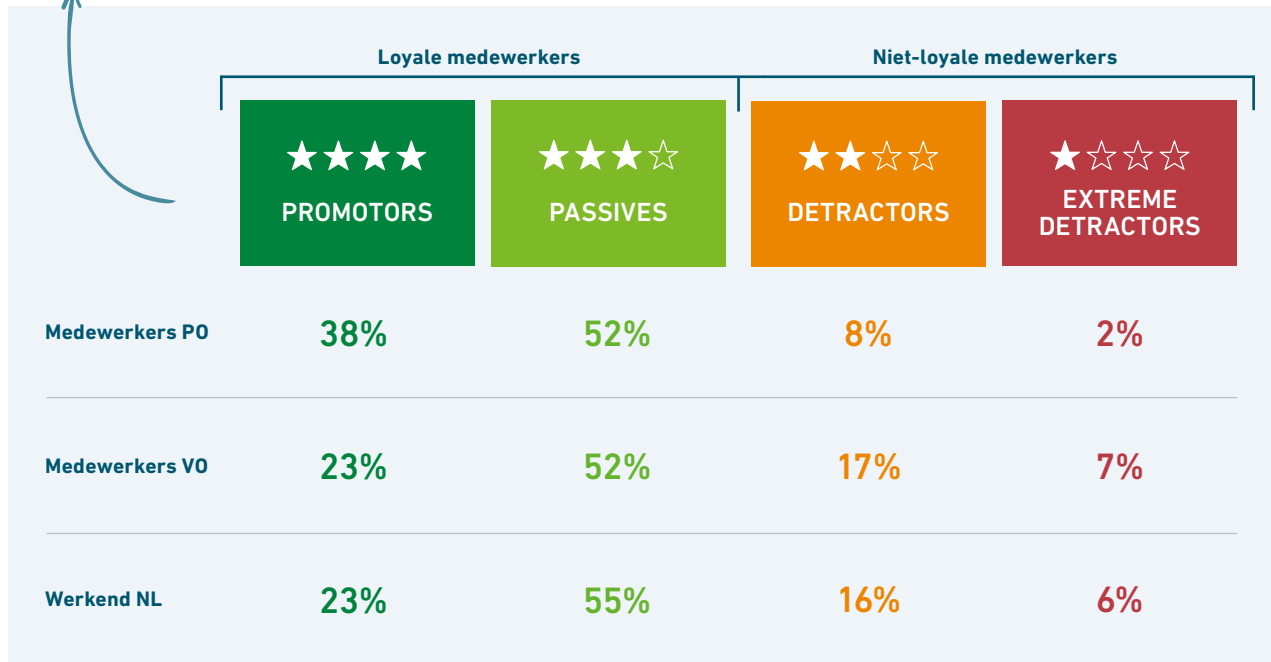
*Hierbij staat een **0** voor 'ik zal de school beslist niet aanraden' en een **10** voor 'ik zal de school beslist wel aanraden'.*

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

- **Promotors (score 9 - 10):** medewerkers die erg tevreden zijn, erg betrokken zijn bij de school en hun enthousiasme over hun school (als aantrekkelijke werkgever) actief en spontaan naar anderen uiten ('langs de voetballijn, op het hockeyveld, tegen vrienden, in hun professionele netwerk');
- **Passives (score 7 - 8):** medewerkers die tevreden en betrokken zijn, maar ook weer niet zo enthousiast zijn over hun school dat zij de school bij anderen actief promoten;
- **Detractors (score 5 - 6):** dit zijn niet-loyale, ontevreden medewerkers die mogelijk een bijdrage leveren aan een negatieve beeldvorming over hun school.
- **Extreme detractors (score 0 - 4):** dit zijn niet-loyale, (erg) ontevreden medewerkers die zich zonder twijfel (spontaan) negatief uiten over hun school.

Figuur 5 employee Net Promotor Score 2021-2023

Zie voor de definitie van de vier groepen pagina 11.



We berekenen de eNPS als volgt: % Promoters - % Detractors - % Extreme detractors.

De eNPS komt dan uit op:

- Medewerkers in het PO: $(38 - 8 - 2 =) +28$. In de periode 2017-2019 was de eNPS voor het PO **+20**.
- Medewerkers in het VO: $(23 - 17 - 7 =) -1$. In de periode 2017-2019 was de eNPS voor het VO eveneens **-1**.
- Werkend NL: $(23 - 16 - 6 =) +1$. In de periode 2017-2019 was de eNPS voor Werkend NL **-1**.

Wat valt op?

1

De eNPS voor het PO (+28) is beduidend hoger dan de eNPS in het VO (-1) en de eNPS van Werkend NL (+1).

2

De eNPS voor het PO was in het verleden al hoog en is de afgelopen jaren verder gestegen (van +20 naar +28), voor het VO zien we wat betreft de eNPS geen ontwikkeling (was -1 en is nog steeds -1).

3

Er lijkt een duidelijke relatie tussen 'tevredenheid' en 'loyaliteit'. De hoge tevredenheidsscores in het PO vertalen zich in een hoge loyaliteit van de medewerkers aan hun school. De (relatief) lage tevredenheidsscores in het VO resulteren juist in een relatief lage loyaliteit, althans in de nodige reserves bij medewerkers om hun VO-school aan te raden als werkgever.

De eNPS is een goede indicator voor:

- De loyaliteit van de medewerkers aan hun school.
- Het gemak waarmee met behulp van de huidige medewerkers nieuwe collega's kunnen worden geworven. Hoe hoger de eNPS, hoe groter de kans dat medewerkers actief meewerken aan het vinden van de juiste nieuwe collega's. Op de huidige krappe arbeidsmarkt is het fijn als medewerkers zich daarvoor actief inzetten.
- De concurrentiekracht van de school: een door de jaren heen structureel hoge eNPS duidt erop dat de instroom van nieuwe leerlingen op niveau blijft/stijgt, een structureel lage eNPS is voor een school (normaliter) de voorbode van een lage instroom van nieuwe leerlingen (PO: groep 1/2; voor VO: de brugklas/het eerstejaar).



6 Professionaliteit van de cultuur

Op basis van 24 stellingen die wij medewerkers voorleggen, bepalen wij hoe professioneel de cultuur op school is, althans vanuit het perspectief van de medewerkers. We onderscheiden zes dimensies, zie hiervoor de tabel op de volgende pagina.

Ook nu vergelijken we de scores van het PO en VO met die van Werkend NL.



Wat valt op?

- 1 Medewerkers in het PO beoordelen de cultuur op hun school als (zeer) professioneel. In vergelijking met Werkend NL scoort het PO op vier van de zes dimensies (soms veel) hoger.
- 2 Medewerkers in het VO oordelen juist veel gereserveerder over de professionaliteit van de cultuur op hun school. Op alle dimensies scoort het VO (soms veel) lager dan het PO. Ook in de vergelijking met Werkend NL komt het VO (op de dimensie 'visie met draagvlak' na die iets hoger scoort) er niet zo goed uit.

Figuur 6 Professionaliteit van de cultuur op school/in de organisatie

	Medewerkers in het PO	Medewerkers in het VO	Werkend NL
Dimensie 1 Er is een duidelijk visie op de toekomst van de school /organisatie en die visie heeft draagvlak onder de medewerkers	8.1	6.8	6.5
Dimensie 2 Professionele besluitvorming (belangrijke besluiten worden niet op de lange baan geschoven; bij belangrijke besluiten worden de voor- en nadelen goed tegen elkaar afgewogen)	7.2	5.9	6.3
Dimensie 3 Er is op school/in de organisatie werkelijk aandacht voor persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers	7.7	7.0	7.0
Dimensie 4 Er is een open cultuur op school/in de organisatie (elkaar feedback geven is de norm; je kunt zeggen wat je vindt)	7.7	6.7	7.2
Dimensie 5 De leerling staat centraal op school (voor Werkend NL: de klant/cliënt staat centraal in de organisatie)	8.0	6.8	7.8
Dimensie 6 Eigenaarschap: op school/in de organisatie krijgen en nemen medewerkers verantwoordelijkheid	7.8	7.3	7.6

* Daar waar het rapportcijfer van het PO en VO minimaal 0.3 hoger is dan het rapportcijfer van Werkend NL hebben we het cijfer groen gearceerd. Daar waar het rapportcijfer minimaal 0.3 lager is hebben we het rapportcijfer oranje gearceerd.



In dit rapport presenteren wij resultaten van twee schooljaren (2021-2022 en 2022-2023) onderzoek naar de tevredenheid en loyaliteit van medewerkers in het PO en het VO.

Aan het onderzoek
namen

30.000

medewerkers
deel.

- Hoe tevreden zijn medewerkers in het PO en het VO met de inhoud van het werk, het onderwijs, de samenwerking op school, de (interne) communicatie, de werkomstandigheden (werkplek, IT, e.d.), de mogelijkheden om zich persoonlijk te ontwikkelen, de sfeer, enzovoort?
- Wat zijn sterke punten van het PO en VO, althans vanuit het perspectief van de medewerkers? En wat zijn de verbeterpunten?
- Hoe loyaal zijn medewerkers in het PO en VO aan hun school?
- Hoe professioneel is de cultuur op school?
- En ten slotte, hoe scoren de sectoren PO en VO ten opzichte van 'de rest van werkend Nederland'?

Dit is een uitgave van:

DUO

ONDERWIJSONDERZOEK & ADVIES

030 - 263 10 80

info@duo-onderwijsonderzoek.nl

www.duo-onderwijsonderzoek.nl

Euclideslaan 60, 3584 BN Utrecht