

Een onderzoek naar de tevredenheid, werkdruk en behoud van onderwijspersoneel

Tevreden werken in het primair onderwijs

DOOR ETIENNE VAN NULAND EN DEBORAH VAN DEN BERG

Hoe tevreden zijn leraren, directie en ondersteunend personeel in het primair onderwijs met hun baan? Wat is de relatie tussen tevredenheid, werkdruk en behoud en wat kun je hier als leidinggevende mee doen?

De tevredenheid van werknemers in het primair onderwijs is hoog. Ruim vier op de vijf medewerkers is tevreden of zeer tevreden met zijn of haar baan. Dit blijkt uit een verdiepende analyse van het Arbeidsmarktplatform PO op basis van gegevens uit het WERKonderzoek (zie kader). Tegelijkertijd ervaart een groot deel van de medewerkers in de sector een hoge werkdruk. Dat de tevredenheid ondanks de werkdruk hoog blijft, lijkt te maken te hebben met de hoge mate van bevlogenheid van medewerkers in de sector. Dit artikel gaat in op de uitkomsten van het WERKonderzoek, wat ze betekenen voor het behoud van werknemers en de invloed die de leidinggevende hierop heeft.

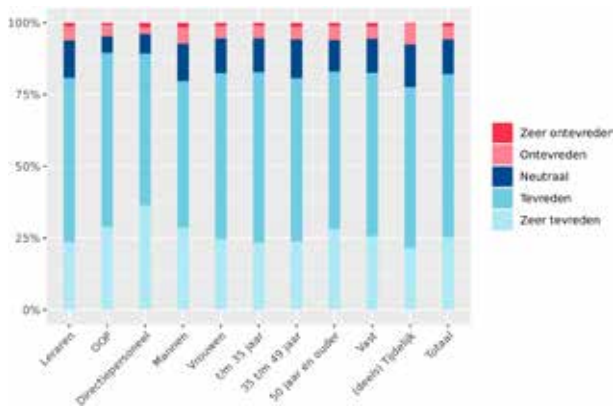
Het onderzoek

Voor het onderzoek is gebruikgemaakt van gegevens uit het WERKonderzoek 2019. Dit is een groot enquêteonderzoek naar werk in de publieke sector dat eens in de drie jaar in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt uitgevoerd. Binnen het primair onderwijs hebben ruim 2.500 medewerkers aan het onderzoek deelgenomen. Dat aantal is voldoende om betrouwbare uitspraken te doen over alle werkenden in de sector.

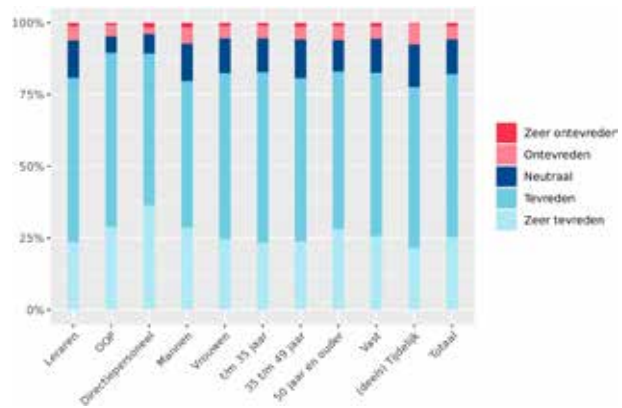
Werknemers ondervinden minder regeldruk naarmate zij meer ondersteuning van hun leidinggevende ervaren

Hoge tevredenheid...

Met de baantevredenheid in het primair onderwijs is het over het algemeen positief gesteld. Ruim vier op de vijf medewerkers is tevreden of zeer tevreden met zijn of haar baan. In voorgaande jaren was dat niet anders, ook toen zagen we een grote baantevredenheid in de sector. Figuur 1 laat zien dat de tevredenheid onder directiepersoneel en onderwijsondersteunend personeel het hoogst is. Leraren scoren bijna 9 procentpunten lager dan hun collega's, een behoorlijk verschil. Tussen mannen en vrouwen en tussen verschillende leeftijdsgroepen is nauwelijks verschil in baantevredenheid. Wel zijn medewerkers met een tijdelijk of deels tijdelijke aanstelling minder vaak tevreden over hun baan.



Figuur 1- Tevredenheid met de baan



Figuur 2 - Werkdruk

... maar tegelijkertijd ook veel werkdruk

Een aanzienlijke groep werknemers in het primair onderwijs ervaart veel of zeer veel werkdruk. Onder leraren is dit aandeel het hoogst. Drie van de vier leraren ervaart veel of zeer veel werkdruk. Van het directiepersoneel geeft de helft aan dat er sprake is van veel of zeer veel werkdruk. Jonge werknemers en werknemers met een vast dienstverband ervaren wat vaker een hoge werkdruk (zie Figuur 2). Ondanks de aandacht die er al enkele jaren is voor het terugdringen van werkdruk in het primair onderwijs, blijft de ervaren werkdruk vooralsnog hoog. Eventuele effecten van het Werkdrukakkoord zijn overigens nog niet of slechts deels van invloed op deze uitkomsten, aangezien de meting ongeveer een jaar na het afsluiten van het akkoord is uitgevoerd.

Regeldruk komt uit het onderzoek naar voren als belangrijke veroorzaker van werkdruk. Er is een redelijk sterke samenhang tussen de regeldruk en de werkdruk die werknemers ervaren. Sturen op het verlagen van regeldruk kan met andere woorden bijdragen aan het verlagen van de ervaren werkdruk. De analyse laat zien dat naarmate werknemers meer ondersteuning van hun leidinggevende ervaren, ze minder regeldruk ondervinden. Leidinggevendenden kunnen op deze manier de ervaren werkdruk beïnvloeden. Aangezien het onderzoek zich richt op de gehele publieke sector, is het effect van bijvoorbeeld klassengrootte of het aantal kinderen met extra onderwijsbehoeften op werkdruk niet onderzocht.

Regeldruk komt naar voren als belangrijke veroorzaker van werkdruk

Hoge werkdruk en hoge tevredenheid

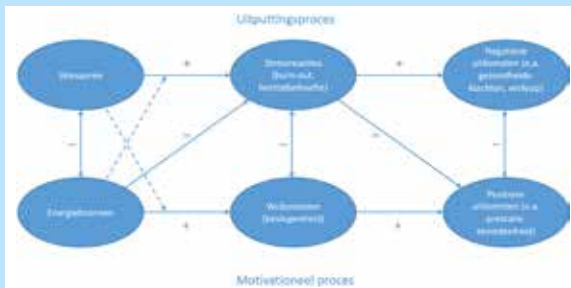
Een hoge mate van baantevredenheid die gepaard gaat met veel werkdruk lijkt paradoxaal. Een mogelijke verklaring hiervoor is de bevlogenheid van werkenden in het primair onderwijs. De bevlogenheid is eveneens hoog, blijkt uit het onderzoek. Volgens het Job Demands-Resources model (zie kader en Figuur 3) is bevlogenheid het resultaat van veel energiebronnen en leidt het tot positieve uitkomsten, zoals tevredenheid. De analyse van gegevens uit het WERKonderzoek bevestigt dat bevlogenheid een sterke voorspeller van tevredenheid is. Het lijkt er dus op dat de hoge mate van bevlogenheid ervoor zorgt dat werkenden in de sector – ondanks de hoge werkdruk – veelal tevreden zijn met hun baan. De balans tussen stressoren en energiebronnen is – ondanks de hoge werkdruk – voor de meeste werknemers in de sector positief.

De leidinggevende heeft hier ook een rol. Het onderzoek laat namelijk zien dat de bevlogenheid van werknemers hoger is naarmate zij meer ondersteunend leiderschap ervaren. Wanneer de direct leidinggevende de samenwerking tussen collega's bevordert, rekening houdt met persoonlijke wensen van medewerkers, hen aanmoedigt hun talenten te benutten en mogelijkheden biedt om nieuwe vaardigheden te leren, zorgt dit voor meer bevlogenheid bij de betreffende medewerkers.

De balans tussen stressoren en energiebronnen is voor de meeste werknemers in de sector positief

Het Job Demands-Resources model

Het Job Demands-Resources model is als theoretische basis voor het onderzoek gebruikt. Het model maakt onderscheid naar enerzijds stressoren – de job demands – die kunnen leiden tot een stressreactie als vermoeidheid en uiteindelijk tot gezondheidsklachten of verloop. Regeldruk en werkdruk zijn voorbeelden van stressoren. Anderzijds zijn er energiebronnen – de job resources – die bijdragen aan de motivatie en bevlogenheid van medewerkers en vervolgens aan tevredenheid en het prestatieniveau. Vakbekwaamheid en een goede samenwerking met collega's zijn voorbeelden van energiebronnen.

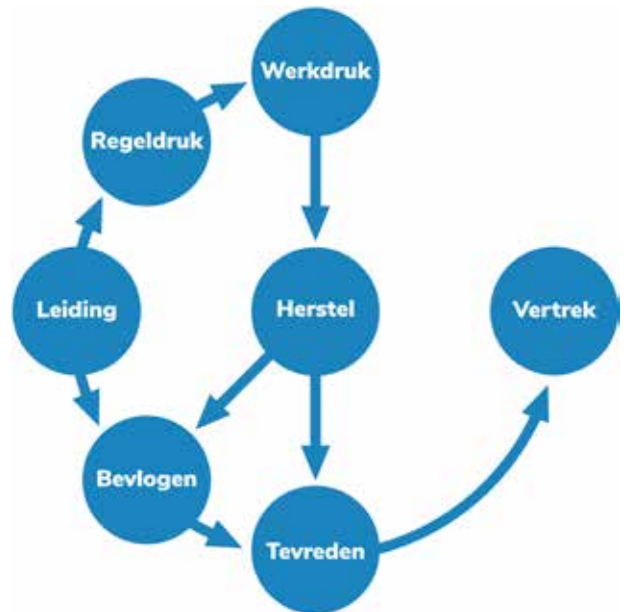


*Figuur 3 - Het Job Demands-Resources model
Bron: Schaufeli & Taris, 2013, p. 185, bewerking door de auteurs*

Meer werkdruk betekent meer behoefte aan herstel

In het Job Demands-Resources model leidt werkdruk tot een hogere herstelbehoefte. Ons onderzoek bevestigt deze relatie. De analyse laat namelijk zien dat de behoefte om bij te komen na een werkdag toeneemt naarmate de werkdruk hoger is. Het gevonden verband tussen werkdruk en herstelbehoefte is erg sterk. Werknemers die veel werkdruk ervaren, geven vaker aan dat ze na een dag werken volledig zijn uitgeput en door vermoeidheid niet meer toekomen aan andere dingen.

Een grotere herstelbehoefte – grotendeels ingegeven door werkdruk – is op haar beurt weer van invloed op de tevredenheid van werknemers. Deels gaat het om een directe relatie: de analyse van de onderzoeksdata laat zien dat een hogere herstelbehoefte samenhangt met een lagere baan-tevredenheid. Deels is de relatie indirect. Zoals Figuur 4 laat zien, leidt een hogere behoefte aan herstel ook tot lagere bevlogenheid, wat weer van invloed is op de tevredenheid. De figuur laat ook zien dat leidinggevendenden op twee manieren invloed hebben op de tevredenheid van medewerkers met hun baan. Via de invloed die zij hebben op regeldruk en werkdruk en via de impact die ondersteunend leiderschap heeft op de bevlogenheid van medewerkers.



Figuur 4 - Relatie tussen werkdruk, tevredenheid en vertrek

Vertrek van personeel

Tevredenheid van onderwijspersoneel is om verschillende redenen van belang. Een belangrijke reden – zeker in tijden van arbeidsmarktkrapte – is behoud van personeel. Uit het onderzoek blijkt dat tevreden personeel minder geneigd is om van functie te wisselen. In het onderzoek is niet gekeken naar feitelijk vertrek. Er is gevraagd of iemand op het moment van onderzoek op zoek was naar een andere functie. Iets minder dan één op de zes medewerkers gaf hier een bevestigend antwoord op. Tevreden werknemers geven echter veel minder vaak aan dat ze op zoek zijn naar een andere functie. Voor het behoud van personeel is tevredenheid dus van belang.

Wanneer de leidinggevende de samenwerking bevordert, rekening houdt met persoonlijke wensen, aanmoedigt talenten te benutten, zorgt dit voor meer bevlogenheid

Van de werknemers die op zoek zijn naar een andere functie, is de meerderheid overigens op zoek naar een nieuwe functie bij een andere werkgever binnen het primair onderwijs of bij dezelfde werkgever. Vertrek van personeel houdt dus lang niet altijd in dat men de sector verlaat.



Meer informatie:

Het volledige rapport van dit onderzoek staat op www.arbeidsmarktplatformpo.nl/tevreden-werken-in-het-primair-onderwijs.

Voor meer informatie over vertrek en vertrekredenen, zie de recente publicatie van het Arbeidsmarktplatform PO 'Wat drijft de mobiele leraar?' op www.arbeidsmarktplatformpo.nl/nieuws/meer-zicht-op-vertrekredenen.

Praktische informatie en voorbeelden voor de aanpak van werkdruk zijn te vinden op www.platformwerkdrukpo.nl.



Belangrijke rol voor de schoolleider

Wat betekenen deze conclusies voor u, als bestuurder of schoolleider? Zet in op het verhogen van de bevoegdheid van uw personeel en, tegelijkertijd, op het verlagen van de regel- en werkdruk. Dat is niet eenvoudig. De werkdruk in de sector is al enkele jaren een blijvend punt van aandacht, ondanks alle ingezette maatregelen. Toch blijft aandacht voor deze thema's van belang: op die manier kunt u een belangrijke bijdrage leveren aan tevreden werknemers, die graag bij uw organisatie blijven werken. En dat is, zeker in tijden van toenemende personeelstekorten, meer dan gewenst.

Over de auteurs



Etienne van Nuland
is onderzoeksadviseur Arbeidsmarktplatform PO.



Deborah van den Berg
is onderzoeksadviseur Arbeidsmarktplatform PO.

berculo
advocaten

Een leidinggevende binnen een onderwijsinstelling wordt regelmatig geconfronteerd met te nemen beslissingen die ook juridische consequenties kunnen hebben. **Neem ik een nieuwe docent aan voor bepaalde of onbepaalde tijd? Hoe ga ik met een zieke medewerker om? Zijn mijn contracten nog wel up-to-date? Waar vind ik al deze informatie?**

Juridisch advies is daarbij onmisbaar. Bij Berculo Advocaten zijn ervaren en gespecialiseerde advocaten werkzaam die dagelijks dergelijke vragen voor hun cliënten beantwoorden. Ondernemingen in de onderwijssector, de zorg- en welzijnsector, de private sector, maar ook particulieren behoren tot het cliëntenbestand.

Tevens is Berculo Advocaten actief op het gebied van het juridisch onderwijs. Met regelmaat worden naar de wens van de cliënten op maat gesneden cursussen of interactieve workshops over een juridisch onderwerp verzorgd.

Wilt u meer weten: www.berculo.nl

Maliesingel 17 – 3581 BD Utrecht – T 030 231 80 60
secretariaat@berculo.nl