



Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds
voortgezet onderwijs



Werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het voortgezet onderwijs

Een analyse op basis van het Werkonderzoek

Werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het voortgezet onderwijs

Een analyse op basis van het Werkonderzoek

Auteurs: Isabel Voets, Nynke van Miltenburg, Simon Cornel en Etienne van Nuland

Datum: januari 2024

Voion

Postbus 556

2501 CN Den Haag

E-mail: info@voion.nl

www.voion.nl

DISCLAIMER

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

© Voion 2024. Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding.

Inhoudsopgave

1.	SAMENVATTING, CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	5
1.1.	Samenvatting	5
1.1.1.	Aanleiding en onderzoeksvragen	5
1.1.2.	Methode.....	5
1.1.3.	Het Job Demands-Resources model	5
1.1.4.	Resultaten: werkdruk.....	6
1.1.5.	Resultaten: werktevredenheid.....	6
1.1.6.	Resultaten: vertrekintentie.....	7
1.1.7.	De samenhang tussen werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het vo.....	7
1.2.	Conclusie	8
1.2.1.	Werkdruk	8
1.2.2.	Werktevredenheid	9
1.2.3.	Vertrekintentie	9
1.3.	Aanbevelingen: een aantrekkelijke werkomgeving in het vo	10
1.3.1.	Aanbevelingen voor schoolbesturen	10
1.3.2.	Aanbevelingen voor schoolbesturen en schoolleiders	10
1.3.3.	Aanbevelingen voor schoolleiders	11
2.	INLEIDING	12
2.1.	Aanleiding	12
2.2.	Onderzoeksvragen.....	12
2.3.	Aanpak.....	13
2.4.	Leeswijzer	13
3.	THEORETISCH KADER: HET JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL	14
3.1.	Het JD-R model: stressoren en energiebronnen	14
3.2.	Werkdruk als stressor	15
3.3.	Werktevredenheid als positieve uitkomst	16
3.4.	Vertrekintentie als negatieve uitkomst.....	17
4.	WERKDruk	18
4.1.	Werkdruk in beeld	18
4.1.1.	Ervaren werkdruk van verschillende groepen medewerkers	18
4.1.2.	Ervaren werkdruk in andere onderwijssectoren	19
4.2.	Werkdruk verklaard.....	19
4.2.1.	Taakeisen en regelmogelijkheden	19
4.2.2.	De samenhang tussen werkdruk, stressoren en regelmogelijkheden	20
4.2.3.	Verschillen tussen functiegroepen	21
5.	WERKTEVREDENHEID	22
5.1.	Werktevredenheid in beeld	22
5.1.1.	Werktevredenheid van verschillende groepen medewerkers	22

5.1.2.	Werktevredenheid in andere onderwijssectoren	23
5.2.	Werktevredenheid verklaard	23
5.2.1.	Energiebronnen en bevoegenheid	23
5.2.2.	De samenhang tussen energiebronnen, bevoegenheid en werktevredenheid	25
5.2.3.	Verschillen tussen functiegroepen	26
6.	VERTREKINTENTIE	27
6.1.	Vertrekintentie in beeld	27
6.1.1.	Vertrekintentie van verschillende groepen medewerkers	27
6.1.2.	Vertrekintentie in andere onderwijssectoren	28
6.2.	Vertrekintentie verklaard	28
6.2.1.	Van werkdruk naar herstelbehoefte	29
6.2.2.	De samenhang tussen werkdruk en vertrekintentie	30
6.2.3.	Werkdruk en werktevredenheid: Vertrekintentie verklaard?	31
6.2.4.	Verschillen tussen functiegroepen	32
7.	LITERATUUR	33
8.	BIJLAGEN	35
8.1.	Methodologische toelichting	35
8.2.	Tabellen	36
8.3.	SEM-Modellen	40

1. Samenvatting, conclusie en aanbevelingen

We beginnen het rapport met een managementsamenvatting, de conclusie en aanbevelingen. Daarna volgen het volledige onderzoek en de gedetailleerde resultaten.

1.1. Samenvatting

1.1.1. Aanleiding en onderzoeksvragen

Het voortgezet onderwijs (vo) heeft te maken met aanhoudende personeelstekorten. Daarom is het extra belangrijk om nieuw personeel aan te trekken, maar ook om zittend personeel te behouden voor de sector. Dat kan door een aantrekkelijke werkomgeving te creëren voor docenten, ondersteuners en leidinggevenden. In het huidige onderzoek brengen we in beeld hoe een aantrekkelijke werkomgeving in het vo kan bijdragen aan tevreden medewerkers die in de sector willen blijven werken. We focussen op aspecten van de werkomgeving waar leidinggevenden in de sector direct invloed op hebben. Ook besteden we speciale aandacht aan werkdruk omdat uit eerder onderzoek naar voren komt dat hoge werkdruk het werkplezier van vo-medewerkers vermindert. Het huidige onderzoek geeft beleidsmakers in het vo inzicht in de “draaiknoppen” die ze tot hun beschikking hebben om een aantrekkelijke werkomgeving te creëren. We beantwoorden de volgende onderzoeksvragen:

Hoe creëer je als schoolorganisatie in het vo een aantrekkelijke werkomgeving waarin leraren, onderwijsondersteuners en leidinggevenden tevreden zijn en behouden blijven, en welke rol speelt werkdruk hierin?

- Hoe staat het met de werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het vo...
 - ...bij verschillende groepen medewerkers?
 - ...in vergelijking met andere (onderwijs)sectoren?
- Wat beïnvloedt werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het vo?
- Hoe hangen werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het vo met elkaar samen?

1.1.2. Methode

We maken gebruik van een literatuurstudie en een analyse van het Werkonderzoek 2022. Het Werkonderzoek is een vragenlijstonderzoek onder medewerkers van diverse overheidssectoren, uitgevoerd in opdracht van het ministerie van BZK. In totaal hebben 2099 medewerkers uit het vo deelgenomen. Hierbij zijn 169 directieleden, 1527 docenten, 85 onderwijsondersteuners (OOP) en 315 organisatie- en beheermedewerkers (OBP). In de analyse wegen we de data, zodat de uitkomsten een representatief beeld van de sector geven. We gebruiken *structural equation modelling* om de samenhang tussen werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie statistisch te analyseren.

1.1.3. Het Job Demands-Resources model

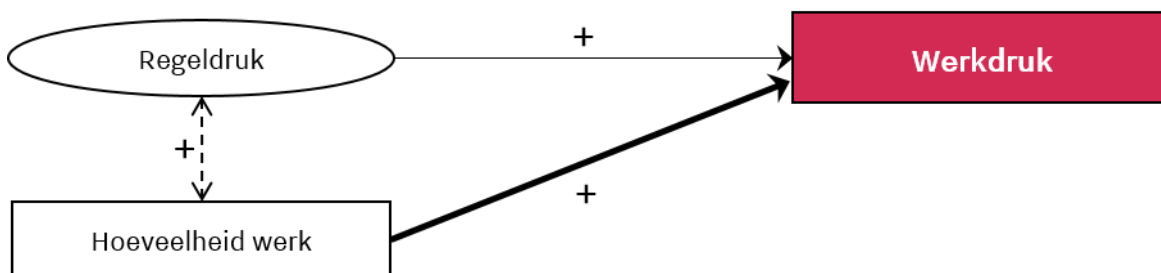
Het *Job Demands-Resources model* (JD-R model) is een veelgebruikt model om de relatie tussen aspecten van een aantrekkelijke werkomgeving in beeld te brengen. Volgens het JD-R model kunnen alle aspecten van een werkomgeving worden ingedeeld in stressoren en energiebronnen. Stressoren leiden tot stressreacties, zoals een hoge herstelbehoefte, terwijl energiebronnen juist zorgen voor bevlogenheid.

Herstelbehoefte leidt tot lagere werktevredenheid en hogere vertrekintentie. Bevlogenheid leidt juist tot hogere tevredenheid en daardoor een lagere vertrekintentie.

1.1.4. Resultaten: werkdruk

Zo'n twee derde van de vo-medewerkers geeft aan dat ze (zeer) veel werkdruk ervaren. Werkdruk wordt volgens TNO veroorzaakt door een combinatie van hoge taakeisen en lage regelmogelijkheden. Een belangrijke regelmogelijkheid die uit de literatuur naar voren komt is autonomie. In het Werkonderzoek wordt autonomie niet gemeten, wel is de vraag gesteld in hoeverre medewerkers tevreden zijn met de mate van zelfstandigheid in hun werk. In de analyse vinden we echter geen effect van tevredenheid met zelfstandigheid op ervaren werkdruk. Wel vinden we in de analyse twee taakeisen die leiden tot een hogere werkdruk: regeldruk en ontevredenheid met de hoeveelheid werk (model 1).¹ Ongeveer een kwart van het personeel in het vo vindt de regeldruk (zeer) hoog. Regeldruk heeft een minder sterk effect op ervaren werkdruk dan de hoeveelheid werk.

Model 1: werkdruk verklaard door regeldruk en ontevredenheid met de hoeveelheid werk



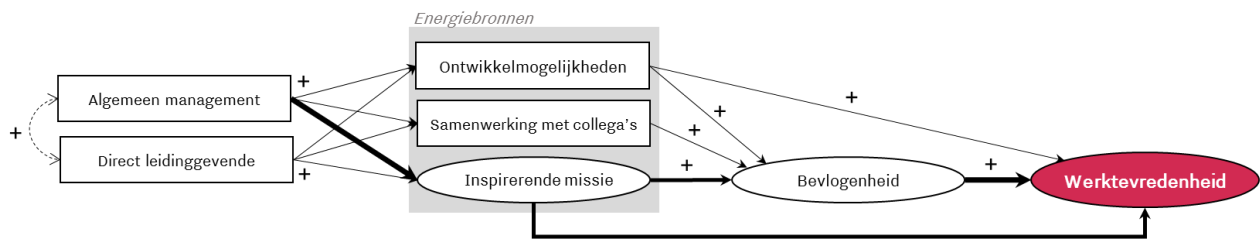
1.1.5. Resultaten: werktevredenheid

Werktevredenheid bestaat in het Werkonderzoek uit tevredenheid met de baan, het team en de organisatie. Over het algemeen is driekwart van het vo-personeel (zeer) tevreden. Volgens het JD-R model zorgen energiebronnen ervoor dat medewerkers bevlogen raken, en bevlogen medewerkers zijn vervolgens meer tevreden over hun werk. De analyse bevestigt inderdaad dat drie energiebronnen zorgen voor grotere bevlogenheid en dat bevlogen medewerkers meer tevreden zijn. De drie energiebronnen zijn ontwikkelmogelijkheden, goede samenwerking met collega's en een inspirerende missie (Model 2).

Opvallend is de rol van managers en direct leidinggevenden. We vinden dat beiden de energiebronnen bevorderen. Leidinggevenden en bestuurders in het vo hebben dus een directe invloed op drie belangrijke aspecten van een aantrekkelijke werkomgeving en kunnen er zo voor zorgen dat medewerkers bevlogen en tevreden zijn in hun werk. Het effect van management op een inspirerende missie is het sterkst van de bovengenoemde effecten. De inspirerende missie heeft van de drie energiebronnen ook het sterkste effect op bevlogenheid en tevredenheid.

¹ Uit de vraagstelling blijkt niet of medewerkers de hoeveelheid werk te hoog of te laag vinden. In de context van het vo mogen we er echter vanuit gaan dat de hoeveelheid werk door de meerderheid van het personeel als te hoog wordt ervaren.

Model 2: managers en leidinggevenden beïnvloeden energiebronnen, die vervolgens bijdragen aan bevlogen en tevreden medewerkers

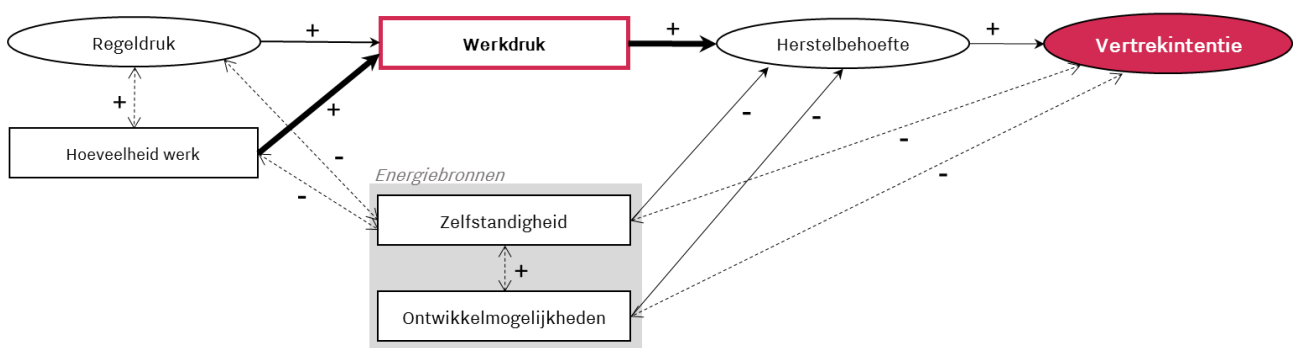


1.1.6. Resultaten: vertrekintentie

Volgens het JD-R model leidt werkdruk éérst tot herstelbehoefte, wat vervolgens negatieve gevolgen kan hebben zoals vertrekintentie. In het vo ervaart 42 procent van de medewerkers een hoge herstelbehoefte. In het Werkonderzoek is aan medewerkers gevraagd of ze op zoek zijn naar een andere baan en of ze in het jaar voorafgaand aan de enquête hebben gesolliciteerd. In dit rapport spreken we van een ‘vertrekintentie’ wanneer de medewerker zoekt naar een andere baan, heeft gesolliciteerd of beide. Dit is in het vo voor 22 procent van de medewerkers het geval.

We breiden het werkdrukmodel (Model 1) uit met herstelbehoefte en vertrekintentie. De analyse toont aan dat werkdruk inderdaad leidt tot hogere herstelbehoefte en dat een hogere herstelbehoefte de kans vergroot dat medewerkers willen vertrekken (Model 3). Twee energiebronnen verlagen bovendien de herstelbehoefte: zelfstandigheid en ontwikkelmogelijkheden. Het model verklaart overigens maar een klein deel van de vertrekintentie in het vo (ongeveer 1 procent). Vanuit de literatuur is bekend dat diverse factoren bijdragen aan vertrekintentie die we in het huidige onderzoek niet hebben kunnen meten, zoals alternatieven op de arbeidsmarkt en de privésituatie van medewerkers. We vinden geen bewijs voor de invloed van sociale steun van de leidinggevende of goede samenwerking met collega’s op het effect van werkdruk op de herstelbehoefte.

Model 3: werkdruk leidt tot herstelbehoefte en vervolgens tot vertrekintentie, zelfstandigheid en ontwikkelmogelijkheden verlagen juist de herstelbehoefte.



1.1.7. De samenhang tussen werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het vo

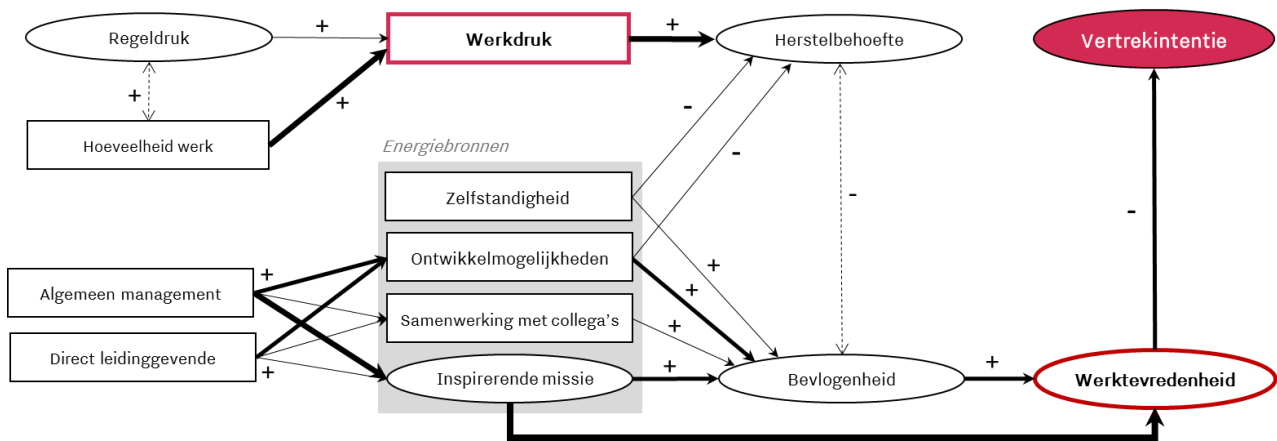
In een laatste stap van de analyse verklaren we werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in samenhang. Deze volledige toets van het JD-R model is weergegeven in Model 4. Statistisch gezien past

het model niet volgens alle geschiktheidsmaten goed bij de data. Dat betekent dat er waarschijnlijk factoren zijn die niet in het model worden meegenomen die wél van invloed kunnen zijn op werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie.

Opvallend aan Model 4 is dat werkdruk en de daarbij komende hogere herstelbehoefte niet meer direct leiden tot hogere vertrekintentie. Het effect van werktevredenheid op vertrekintentie is veel sterker. Herstelbehoefte hangt wel samen met bevologenheid: bevologen medewerkers hebben minder herstelbehoefte en medewerkers met een lagere herstelbehoefte zijn meer bevologen. Door deze samenhang kan herstelbehoefte indirect geassocieerd worden met vertrekintentie.

Mate van zelfstandigheid is in dit model toegevoegd aan de energiebronnen die leiden tot bevologenheid. Eerder zagen we al dat een hoge ervaren zelfstandigheid ook leidt tot lagere herstelbehoefte. Ditzelfde geldt voor ontwikkelmogelijkheden. We vinden geen bewijs dat managers of leidinggevendens invloed hebben op ervaren zelfstandigheid.

Model 4: de samenhang tussen werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie



1.2. Conclusie

Uit onze analyse komen interessante resultaten naar voren op het gebied van werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie. Tegelijkertijd worden niet alle verbanden bevestigd die we op basis van de theorie verwacht hadden. Dat heeft mogelijk deels te maken met hoe de verschillende aspecten van een aantrekkelijke werkomgeving in het Werkonderzoek gemeten zijn. Bovendien hebben we ons in het huidige onderzoek beperkt tot aspecten van de werkomgeving die binnen de invloedssfeer van beleidsmakers in het vo vallen. Om werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie beter te kunnen verklaren, moeten ook persoonlijke hulpbronnen en de privésituatie van de medewerker worden meegenomen. In de volgende paragrafen reflecteren we kort op de gevonden resultaten.

1.2.1. Werkdruk

Het huidige onderzoek toont nog eens aan dat de ervaren werkdruk in het vo hoog is. De werkdruk wordt deels veroorzaakt door hoge ervaren regeldruk. Ook in andere onderzoeken komt de hoge werk- en

regeldruk in het vo telkens naar voren als knelpunt.² Onze analyse voegt daar aan toe dat hoge werkdruk van vo-medewerkers zorgt voor een hogere herstelbehoefte, wat leidt tot lagere bevlogenheid, ontevredenheid en uiteindelijk vertrekintentie. Dit onderstreept het belang van beleid om werk- en regeldruk te verlagen.

Een tweede voorspeller van werkdruk is ontevredenheid met de hoeveelheid werk. Vervolgonderzoek kan dieper ingaan op de relatie tussen de hoeveelheid werk in het vo en werkstress. Desalniettemin kan bijvoorbeeld het meer of anders bespreken van taken en verantwoordelijkheden de beleving van de hoeveelheid werk verbeteren, ook wanneer er weinig mogelijkheid is om de daadwerkelijke hoeveelheid werk te reduceren.

We vinden geen effect van ervaren zelfstandigheid op ervaren werkdruk. Bovendien vinden we dat een ruime meerderheid van de vo-medewerkers tevreden is met de mate van zelfstandigheid in hun werk. Uit eerder onderzoek komt autonomie naar voren als belangrijke regelmogelijkheid voor het omgaan met werkdruk³ en blijkt bovendien dat ervaren autonomie in het vo laag is.⁴ Dit doet vermoeden dat “tevredenheid met de mate van zelfstandigheid” niet afdoende is om knelpunten rondom ervaren autonomie in het vo in beeld te brengen. Overigens speelt zelfstandigheid zoals het in het huidige onderzoek is gemeten wel een rol in het verminderen van herstelbehoefte. Dat betekent dat zelfstandigheid een tegenwicht kan bieden aan de negatieve effecten van werkdruk.

1.2.2. Werktevredenheid

Onze resultaten tonen aan dat ontwikkelmogelijkheden, goede samenwerking met collega's en een inspirerende missie belangrijke energiebronnen zijn die leiden tot bevlogenheid en tevredenheid. Dit is interessant voor beleidsmakers in het vo, met name omdat zowel direct leidinggevenden als managers invloed hebben op de manier waarop medewerkers deze energiebronnen beleven.

Een kanttekening is dat we niet hebben kunnen vaststellen welke aspecten van het oordeel over leidinggevenden en managers tot positieve effecten leiden. We zien enkel het effect van een algemeen rapportcijfer. Vervolgonderzoek kan hier dieper op in gaan. In het huidige onderzoek speelde sociale steun van de direct leidinggevende geen significante rol in de modellen. Aangezien eerder onderzoek wél effecten van sociale steun aantoonde, bijvoorbeeld als buffer tussen werkdruk en stressreacties,⁵ doet dit opnieuw vermoeden dat de vragen uit het Werkonderzoek mogelijk geen goede meting zijn van sociale steun.

1.2.3. Vertrekintentie

Het huidige onderzoek kan slechts een klein deel van vertrekintentie verklaren. Andere onderzoeken naar vertrekintentie kijken naar een breder scala aan voorspellers en kunnen daarom beter inzicht geven in waarom onderwijsmedewerkers van baan veranderen.⁶ Wel laat het huidige onderzoek zien hoe werkdruk en werktevredenheid gerelateerd zijn aan vertrekintentie. Niet werkdruk op zich leidt tot vertrekintentie maar

² Duo Onderwijsonderzoek, 2023; Hummel et al., 2019

³ Wiezer et al., 2012

⁴ Hummel et al., 2019

⁵ Wiezer et al., 2012

⁶ Bonhomme et al., 2015; Fila et al., 2015

de samenhang met werktevredenheid. Aangezien energiebronnen wel deels effect hebben op zowel werkstress als werktevredenheid, zal het versterken van deze energiebronnen bijdragen aan een vermindering van overbelasting door werkdruk én een verbetering van de werktevredenheid. Daardoor kan uiteindelijk vertrekintentie (enigszins) worden voorkomen.

1.3. Aanbevelingen: een aantrekkelijke werkomgeving in het vo

Uit de resultaten komen een aantal aanbevelingen naar voren voor schoolbesturen en leidinggevenden in het vo. Daarmee beantwoorden we de hoofdvraag: Hoe creëer je als schoolorganisatie een aantrekkelijke werkomgeving in het vo waarin medewerkers tevreden zijn en behouden blijven?

1.3.1. Aanbevelingen voor schoolbesturen

Zorg voor een inspirerende missie die aansluit bij de beleving van onderwijsmedewerkers

Medewerkers raken geïnspireerd wanneer ze zien dat het management een duidelijke missie heeft en wanneer ze begrijpen hoe hun werk een belangrijke bijdrage aan de missie levert. In het huidige onderzoek oordeelt minder dan de helft van de onderwijsmedewerkers positief over de missie van hun schoolorganisatie. Wanneer besturen er in slagen om de missie van de organisatie beter voor het voetlicht te brengen, leidt dit tot een kettingreactie van positieve uitkomsten.

Blijf zichtbaar in de scholen

Hoe positiever medewerkers over hun management oordelen, hoe meer ze bevlogen raken door een inspirerende missie en andere energiebronnen. Het is dus belangrijk dat bestuurders contact houden met hun personeel en luisteren naar de behoeften van hun medewerkers. Dit zorgt zowel direct als indirect voor een meer aantrekkelijke werkomgeving.⁷

1.3.2. Aanbevelingen voor schoolbesturen en schoolleiders

Zoek naar manieren om regeldruk te verlagen

Hoge regeldruk in het vo leidt uiteindelijk tot diverse negatieve uitkomsten. Regeldruk wordt deels veroorzaakt door wet- en regelgeving. Schoolbesturen en schoolleiders spelen echter ook een rol in de regeldruk binnen hun organisatie. Kijk bijvoorbeeld kritisch naar welke taken wettelijk verplicht zijn⁸ of heroverweeg of administratieve taken bij ondersteunend personeel belegd kunnen worden.

Zorg voor ontwikkelmogelijkheden

Ontwikkelmogelijkheden zorgen voor bevlogenheid en verlagen tegelijkertijd herstelbehoefte. In recent onderzoek wordt gebrek aan ontwikkelmogelijkheden bovendien aangewezen als belangrijke oorzaak van uitstroom van leraren uit het onderwijs.⁹ Dit maakt het bieden van ontwikkelmogelijkheden tot een cruciaal instrument in het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving. Zowel managers als leidinggevenden hebben invloed op hoe medewerkers hun ontwikkelmogelijkheden ervaren. Zorg voor aantrekkelijke loopbaanpaden¹⁰ en informeer leraren, onderwijsondersteuners en leidinggevenden over de mogelijkheden die ze hebben in de organisatie.

⁷ Het instrument "Teamwerk-VO" van Voion geeft handvatten voor de dialoog tussen bestuurder, teamleider en medewerkers: <https://www.voion.nl/instrumenten/teamwerk-vo/>

⁸ Zie bijvoorbeeld: <https://www.aob.nl/actueel/artikelen/deze-zeven-taken-zijn-niet-verplicht/>

⁹ Van Carsteren et al., 2023

¹⁰ <https://www.loopbaanleraren.nl/>

1.3.3. Aanbevelingen voor schoolleiders

Maak de relevantie van de missie voor de medewerkers duidelijk

Direct leidinggevenden zijn bepalend voor hoe de missie van de organisatie door medewerkers wordt ervaren. Ze vertalen de missie van het bestuursniveau naar het schoolniveau en maken het daarmee concreet voor medewerkers. Een duidelijke link tussen de missie en het werk van medewerkers is een belangrijk onderdeel van een inspirerende missie.

Zorg voor een gedragen taakbeleid

Ontevredenheid met de hoeveelheid werk heeft een sterke invloed op ervaren werkdruk van medewerkers. Dat kan te maken hebben met een kwantitatieve mismatch (te veel werk) of een kwalitatieve mismatch (te veel taken die als belastend worden ervaren). Hoewel de totale hoeveelheid werk vaak een gegeven is, kan in een taakbeleid worden heroverwogen welke taken bij welke medewerkers terecht komen zodat een kwalitatieve of kwantitatieve mismatch kan worden voorkomen. Taak- en functiedifferentiatie, een zorgvuldige afweging van het teambelang en de interesses van individuele medewerkers zijn ingrediënten van een gedragen werkverdelingsplan.¹¹

Bevorder een goede samenwerking tussen collega's

Uit het huidige onderzoek blijkt net als uit andere onderzoeken dat een goede samenwerking een belangrijke energiebron is voor onderwijsmedewerkers. In het huidige onderzoek is specifiek gekeken naar de mate waarin binnen de organisatie goed wordt samengewerkt. Dat betekent dat niet alleen de samenwerking binnen de teams maar ook tussen teams en afdelingen geborgd moet worden.

¹¹ De methode "Werkbalans" van Voion kan worden ingezet om tot een effectief taakbeleid te komen: <https://www.voion.nl/instrumenten/werkbalans/>

2. Inleiding

2.1. Aanleiding

Het voortgezet onderwijs (vo) heeft te maken met aanhoudende personeelstekorten.¹² De tekorten zetten de kwaliteit van het onderwijs onder druk en beperken daarmee de kansen van kinderen.¹³ In deze context is het extra belangrijk om nieuw personeel aan te trekken, maar ook om zittend personeel te behouden voor de sector. Dit roept de vraag op hoe werkgevers in het vo een aantrekkelijke werkomgeving kunnen creëren voor docenten, ondersteuners en leidinggevendenden. Een aantrekkelijke werkomgeving leidt tot tevreden werknemers en kan zo bijdragen aan het behoud van personeel.¹⁴ In het huidige onderzoek brengen we daarom in beeld waar een aantrekkelijke werkomgeving in het vo uit bestaat en hoe een aantrekkelijke werkomgeving kan bijdragen aan tevreden medewerkers die in de sector willen blijven werken. Het onderzoek geeft beleidsmakers in de sector daarmee inzicht in de “draaiknoppen” die ze tot hun beschikking hebben om een aantrekkelijke werkomgeving te creëren.

We besteden in het onderzoek extra aandacht aan de rol van werkdruk. Vo-medewerkers zijn over het algemeen zeer tevreden: ze geven hun werktevredenheid gemiddeld het rapportcijfer 7,9.¹⁵ Tegelijkertijd lijkt er op het gebied van werkdruk ruimte te zijn voor verbetering. De ervaren werkdruk is in het vo hoger dan in andere sectoren. Medewerkers in het vo geven aan dat werkdruk een van de belangrijkste factoren is die hun werkplezier verminderen.¹⁶ We kijken hoe werkdruk kan worden verklaard en hoe werkdruk samenhangt met andere elementen van een aantrekkelijke werkomgeving.

2.2. Onderzoeksvragen

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal:

Hoe creëer je als schoolorganisatie in het vo een aantrekkelijke werkomgeving waarin docenten, ondersteuners en leidinggevendenden tevreden zijn en behouden blijven, en welke rol speelt werkdruk hierin?

Met de volgende deelvragen:

- Hoe staat het met de werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het vo...
 - ...bij verschillende groepen medewerkers?
 - ...in vergelijking met andere (onderwijs)sectoren?
- Wat beïnvloedt werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het vo?
- Hoe hangen werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het vo met elkaar samen?

Een aantrekkelijke werkomgeving kan, naast werkdruk, uit een groot aantal aspecten bestaan. Om tot bruikbare aanbevelingen te komen, focussen we op aspecten binnen de directe invloedssfeer van leidinggevendenden in schoolorganisaties: het team, de leidinggevende, het management en het HRM-beleid.

¹² Adriaens et al., 2023

¹³ See et al., 2020

¹⁴ Van den Berg en Van den Berg, 2021

¹⁵ DUO Onderwijsonderzoek, 2023

¹⁶ Ibid.

2.3. Aanpak

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, maken we gebruik van een literatuurstudie en een analyse van een bestaand vragenlijstonderzoek.

In de literatuurstudie brengen we bestaande theorieën over werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in beeld. We gebruiken het Job Demands-Resources model (JD-R model) om te beschrijven hoe deze drie factoren volgens eerder onderzoek kunnen worden verklaard en hoe ze samenhangen.

Vervolgens analyseren we werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het Werkonderzoek 2022. Het Werkonderzoek is een periodiek vragenlijstonderzoek naar de werkbeleving van medewerkers van publieke sectoren, uitgevoerd door het ministerie van BZK.¹⁷ In de vragenlijst worden ervaren werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie uitgevraagd, evenals een groot aantal andere aspecten van een aantrekkelijke werkomgeving.

In 2022 hebben in totaal 169 directieleden¹⁸, 1527 docenten, 85 onderwijsondersteuners en 315 organisatie- en beheermedewerkers uit het vo aan het Werkonderzoek deelgenomen (41,3 procent respons ten opzichte van het aantal uitnodigingen).¹⁹ Voor het huidige onderzoek zijn de data gewogen.²⁰ Dat houdt in dat groepen met relatief weinig respondenten zwaarder meewegen in de analyse, zodat de uitkomsten een representatief beeld van de sector geven. Onder andere geslacht, leeftijd en regio zijn in de weging meegenomen.

We beginnen de analyse van het Werkonderzoek met een beschrijving van werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het vo. Daarbij kijken we naar verschillen tussen groepen medewerkers en verschillen met andere onderwijssectoren. Vervolgens gebruiken we *structural equation modelling* om theorieën te testen over samenhang en verklaring van werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie die uit het JD-R model naar voren zijn gekomen. Bijlage 8.1 geeft een gedetailleerde toelichting op de statistische analyse.

2.4. Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 beschrijven we de uitkomsten van de literatuurstudie. Vervolgens gaan we in op de analyse van het Werkonderzoek. In Hoofdstuk 3 richten we ons op het beschrijven en verklaren van werkdruk, Hoofdstuk 4 focust op werktevredenheid en in Hoofdstuk 5 kijken we ten slotte naar vertrekintentie. In Hoofdstuk 6 vatten we de belangrijkste resultaten samen, presenteren we de conclusies en leiden we aanbevelingen aan de sector af.

¹⁷ <https://www.venster.nl/venster-voor-medewerkers/instrumenten/werkonderzoek/>

¹⁸ De groep "directie" bestaat uit leidinggevenden met personeelsverantwoordelijkheid, exclusief personen met laag of middelbaar beroepsniveau. Dat kunnen bestuurders en rectoren zijn, maar ook team- en afdelingsleiders.

¹⁹ Van drie respondenten is de functie onbekend. Deze respondenten zijn niet meegenomen in de analyses uitgesplitst naar functiegroep.

²⁰ Zie Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022 voor een gedetailleerde verantwoording.

zelfvertrouwen²⁵. In het huidige onderzoek beperken we ons tot energiebronnen op het werk. Bevlogenheid leidt tot positieve uitkomsten, zoals tevredenheid, betere prestaties en behoud.

Het uitputtingsproces en motivationele proces vinden tegelijkertijd plaats en beïnvloeden elkaar. Als medewerkers veel energiebronnen hebben, kunnen ze beter omgaan met stressoren en is de kans kleiner dat ze last krijgen van stressreacties. Tegelijkertijd kunnen stressoren verhinderen dat energiebronnen leiden tot bevlogenheid. Deze wisselwerking tussen het uitputtingsproces en het motivationele proces is voor het huidige onderzoek aangeduid met de stippellijn in Figuur 3.1.

Het motivationele proces, het uitputtingsproces en de wisselwerking tussen de twee processen zijn in een groot aantal eerdere onderzoeken bevestigd, ook in het onderwijs²⁶. Australisch onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat energiebronnen leiden tot hogere vitaliteit en lagere vertrekintentie bij docenten²⁷. Het JD-R model geeft echter alleen aan *hoe* verschillende kenmerken van een werkomgeving aan elkaar gerelateerd zijn: kenmerken van de werkomgeving beïnvloeden volgens het model de perceptie die de medewerker van zijn of haar werkomgeving heeft. Het is vervolgens deze perceptie die tot uitkomsten zoals tevredenheid of vertrekintentie leidt. Het JD-R model zegt niets over *waarom* specifieke kenmerken een bepaald effect hebben op percepties en vervolgens op uitkomsten.²⁸ In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we daarom nader in op de rol die werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie volgens eerder onderzoek kunnen spelen.

3.2. Werkdruk als stressor

Werkdruk wordt door het ministerie van SZW omschreven als een situatie waarin “de eisen die het werk stelt aan een werknemer niet in balans zijn met de belastbaarheid van die werknemer”.²⁹ Met andere woorden, veel werk leidt op zichzelf niet tot werkdruk. Werkdruk ontstaat pas wanneer er meer werk is dan een medewerker aankan of als het werk inhoudelijk niet aansluit bij wat de medewerker kan en wil.

In het JD-R model is werkdruk een stressor. Dat betekent dat werkdruk volgens het JD-R model leidt tot stressreacties en negatieve uitkomsten. Diverse studies tonen inderdaad aan dat werkdruk via werkstress leidt tot vertrekintentie.³⁰ Het JD-R model geeft echter geen aanwijzingen over hoe werkdruk kan worden verklaard. Daarom gebruiken we aanvullende theorie van TNO, weergegeven in de gele boxen van Figuur 3.1.³¹ TNO maakt onderscheid tussen taakeisen, regelmogelijkheden en buffers. Een combinatie van hoge taakeisen en lage regelmogelijkheden zorgt voor werkdruk. Buffers zorgen ervoor dat werkdruk minder snel leidt tot stressreacties. Dit komt overeen met de veronderstelling van het JD-R model dat medewerkers dankzij energiebronnen beter om kunnen gaan met stressoren.

In de literatuur worden verschillende taakeisen en regelmogelijkheden genoemd. Een belangrijke regelmogelijkheid is autonomie.³² Als medewerkers de autonomie hebben om zelf te bepalen hoe ze hun

²⁵ Schaufeli en Taris, 2013

²⁶ Bakker en Demerouti, 2016

²⁷ Collie, 2022

²⁸ Schaufeli en Taris, 2013

²⁹ <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/onderwerpen/werkdruk>

³⁰ Fila et al., 2015

³¹ Wiezer et al., 2012

³² Wiezer et al., 2012; Kennisrotonde, 2017

werk doen en hoe ze hun tijd indelen, kunnen ze beter omgaan met hoge taakeisen en ervaren ze minder werkdruk. In het vo wordt volgens eerder onderzoek relatief weinig autonomie ervaren, wat mede zorgt voor bovengemiddeld hoge burn-outklachten en verzuim.³³ Regeldruk is een belangrijke taakeis die werkdruk in het onderwijs veroorzaakt.³⁴ Regeldruk houdt in dat medewerkers zich tijdens hun werk aan een groot aantal richtlijnen en voorschriften moeten houden. Dit zorgt voor administratieve taken die leiden tot extra werk en niet aansluiten bij de interesses van onderwijspersoneel. Ook de hoeveelheid werk is logischerwijs een taakeis die in combinatie met lage regelmogelijkheden kan leiden tot werkdruk.³⁵

Sociale steun van de leidinggevende en van collega's is volgens eerder onderzoek een belangrijke buffer die ervoor kan zorgen dat werkdruk minder snel tot stressreacties leidt.³⁶ Sociale steun bestaat uit goede werkrelaties, kunnen rekenen op anderen en hulp, begrip en aandacht krijgen als je in moeilijkheden verkeert. Ook in onderzoek naar docenten is naar voren gekomen dat ze beter om kunnen gaan met onzekerheid en onverwachte uitdagingen als ze een positief schoolklimaat ervaren.³⁷

3.3. Werktevredenheid als positieve uitkomst

In het JD-R model is werktevredenheid een positieve uitkomst. Dat betekent dat medewerkers bevlogen raken door hun energiebronnen en daardoor meer tevreden zijn met hun werkomgeving. Bevlogenheid houdt in dat medewerkers een voldane, positieve mentale staat ervaren op het werk.³⁸ Een bevlogen werknemer is iemand die veel voldoening haalt uit zijn werk, energiek en betrokken is en door het werk wordt geboeid.³⁹ Energiebronnen kunnen tot bevlogenheid leiden doordat ze de intrinsieke motivatie van medewerkers vergroten of doordat ze medewerkers helpen om hun werkdoelen te behalen.⁴⁰ Stressreacties, veroorzaakt door stressoren, verminderen juist werktevredenheid. Eerdere onderzoeken bevestigen inderdaad dat energiebronnen via bevlogenheid leiden tot tevreden medewerkers.⁴¹

In het huidige onderzoek richten we ons op de rol van collega's, schoolleiders, bestuurders en hrm'ers als energiebronnen. De invloed van collega's en leidinggevendenden is hierboven beschreven als sociale steun. Sociale steun is niet alleen een buffer tegen het ontstaan van werkstress, het kan ook leiden tot bevlogenheid en tevredenheid. Bevlogenheid ontstaat bijvoorbeeld doordat steun van collega's en opbouwende feedback van de leidinggevende eraan bijdragen dat medewerkers hun doelen halen en succesvol zijn op het werk.⁴² Leidinggevendenden spelen bovendien een belangrijke rol in het waarborgen van autonomie van medewerkers. Autonomie wordt gezien als menselijke basisbehoefte en komt dan ook naar voren als belangrijke energiebron in onderzoek naar het JD-R model.⁴³ Ook recent onderzoek onder docenten wijst op autonomie-ondersteunend leiderschap als belangrijke energiebron.⁴⁴

³³ Hummel et al., 2019

³⁴ Ashdieu en Scott-Ladd, 2012; Kennisrotonde, 2017; zie ook: <https://www.nro.nl/onderzoeksprojecten/regulering-regeldruk-en-ruimte-voor-sturing-het-onderwijs>

³⁵ Wiezer et al., 2012

³⁶ Karasek en Theorell, 1990 in: Schaufeli en Le Blanc, 2020

³⁷ Granziera et al., 2021; Skaalvik en Skaalvik, 2018

³⁸ Schaufeli en Bakker, 2004

³⁹ Schaufeli, 2015

⁴⁰ Schaufeli en Bakker, 2004

⁴¹ Bakker en Demerouti, 2016; Schaufeli en Taris, 2013

⁴² Schaufeli en Bakker, 2004

⁴³ Deci en Ryan, 1985; Schaufeli en Bakker, 2004

⁴⁴ Granziera et al., 2021

Naast de directe omgeving van medewerkers (de collega's en leidinggevende) kunnen op overkoepelend organisatieniveau energiebronnen ontstaan. Goed hrm-beleid zorgt ervoor dat medewerkers in staat zijn, gemotiveerd zijn en de mogelijkheid hebben om goed te presteren.⁴⁵ Onderdeel van een goed hrm-beleid zijn ontwikkelmogelijkheden. Ontwikkelmogelijkheden zorgen ervoor dat medewerkers beter in staat zijn om hun werk goed te doen en bevorderen daarnaast hun intrinsieke motivatie.⁴⁶ Ook een inspirerende missie, afgestemd op de onderwijspraktijk, kan bijdragen aan een aantrekkelijk ervaren werkomgeving en intrinsieke motivatie.⁴⁷ Het management van de schoolorganisatie heeft de verantwoordelijkheid om te komen tot een inspirerende missie en er door afstemming met het team voor te zorgen dat de missie gedragen wordt.

3.4. Vertrekintentie als negatieve uitkomst

Vertrekintentie is in het JD-R model een negatieve uitkomst, veroorzaakt door stressreacties. Volgens het JD-R model hangen negatieve en positieve uitkomsten met elkaar samen. In het geval van werktevredenheid en vertrekintentie gaan we ervan uit dat ontevredenheid leidt tot vertrekintentie en niet dat vertrekintentie leidt tot ontevredenheid. Eerder onderzoek wijst inderdaad uit dat lage werktevredenheid kan leiden tot vertrek van docenten.⁴⁸ Wanneer medewerkers ontevreden zijn op het werk, heroverwegen ze of hun huidige functie nog wel voldoet aan de waarden die ze belangrijk vinden. Als een functie niet meer voldoet, zijn ze eerder geneigd te vertrekken. Ook zagen we hierboven al dat werkstress, onder andere veroorzaakt door hoge werkdruk, leidt tot vertrekintentie. Stress kan op zichzelf een trigger zijn om te willen vertrekken naar een minder stressvolle baan.⁴⁹ Bovendien kan stress zorgen voor lage werktevredenheid en daarom leiden tot vertrekintentie.⁵⁰

Hoewel de literatuur dus uitwijst dat een aantrekkelijk ervaren werkomgeving inderdaad invloed heeft op vertrekintentie, vertelt dit niet het hele verhaal. Vertrekintentie en daadwerkelijk vertrek worden veroorzaakt door een combinatie van factoren. Daarbij is niet alleen de huidige werkomgeving relevant, maar ook de privésituatie van de medewerker, de mogelijkheid om elders een baan te krijgen en de aantrekkelijkheid van alternatieven.⁵¹ Het huidige onderzoek focust op de werkomgeving omdat dit binnen de directe invloedssfeer valt van beleidsmakers in het vo.

⁴⁵ Runhaar, 2016

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Van den Berg en Van den Berg, 2021

⁴⁸ Ashdieu en Scott-Ladd, 2012

⁴⁹ Fila et al., 2015

⁵⁰ Fila et al., 2015

⁵¹ Bonhomme et al., 2015; Fila et al., 2015

4. Werkdruk

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van het Werkonderzoek op het gebied van werkdruk. We beginnen met een beschrijving van ervaren werkdruk onder verschillende groepen medewerkers en in vergelijking met andere onderwijssectoren. Vervolgens toetsen we hoe werkdruk kan worden verklaard. Het theoretisch model uit Hoofdstuk 2 is daarbij leidend.

4.1. Werkdruk in beeld

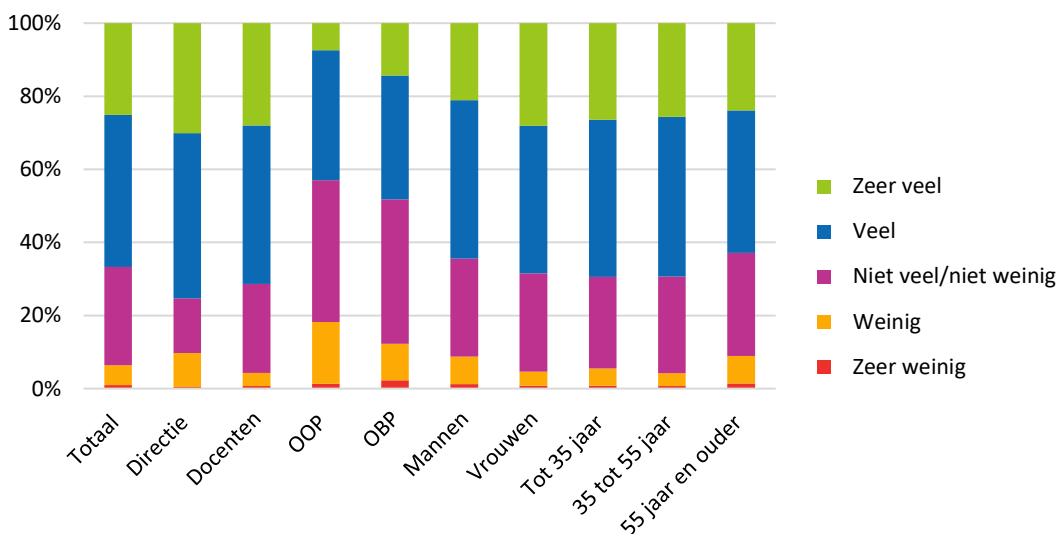
In het Werkonderzoek wordt werkdruk gemeten met de vraag ‘In welke mate ervaart u werkdruk op uw school/instelling?’. Hierop antwoordt circa 67 procent van de vo-medewerkers dat ze (zeer) veel werkdruk ervaren. Slechts 6 procent geeft aan (zeer) weinig werkdruk te ervaren.

4.1.1. Ervaren werkdruk van verschillende groepen medewerkers

Figuur 4.1 toont de ervaren werkdruk van vo-medewerkers uitgesplitst naar functiegroep, geslacht en leeftijdscategorie. Wat meteen opvalt, is het significante verschil in werkdruk tussen de functiegroepen. De hoogste werkdruk wordt ervaren door het directiepersoneel⁵²: ruim 75 procent ervaart veel of zeer veel werkdruk. Ook docenten ervaren vaak hoge werkdruk (ruim 71 procent). Een lagere werkdruk zien we onder het organisatie- en beheerspersoneel (OBP) en het onderwijsondersteunend personeel (OOP): respectievelijk 42 en 43 procent ervaart (zeer) veel werkdruk.

Ook tussen mannen en vrouwen verschilt de ervaren werkdruk significant. Ruim 68 procent van de vrouwen ervaren (zeer) veel werkdruk, terwijl dit aandeel voor mannen iets lager ligt (ruim 64 procent). Jongere medewerkers ervaren gemiddeld significant minder werkdruk dan hun oudere collega's. Van het personeel jonger dan 55 jaar ervaart circa 69 procent (zeer) veel werkdruk, voor medewerkers van 55 jaar en ouder geldt dit voor bijna 63 procent.

Figuur 4.1: Ervaren werkdruk van verschillende groepen medewerkers in het vo (N=2099)

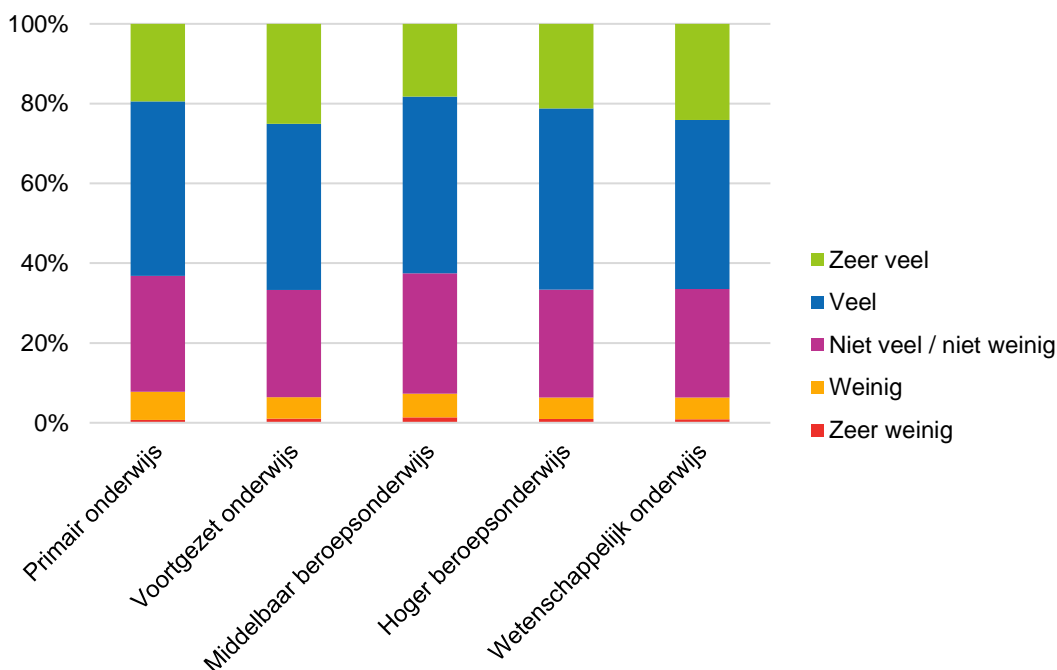


⁵² De groep “directie” bestaat uit leidinggevendenden met personeelsverantwoordelijkheid, exclusief personen met laag of middelbaar beroepsniveau. Dat kunnen bestuurders en rectoren zijn, maar ook team- en afdelingsleiders.

4.1.2. Ervaren werkdruk in andere onderwijssectoren

Figuur 4.2 toont de ervaren werkdruk in verschillende onderwijssectoren. In het vo, hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs wordt door het hoogste aandeel medewerkers (zeer) veel werkdruk ervaren (66 procent). Het aandeel medewerkers dat (zeer) veel werkdruk ervaart is lager in het primair onderwijs (63 procent) en in het middelbaar beroepsonderwijs (62 procent). Het vo verschilt alleen significant van het middelbaar beroepsonderwijs.

Figuur 4.2: Ervaren werkdruk in verschillende onderwijssectoren (N=2099)



4.2. Werkdruk verklaard

In Hoofdstuk 3 zagen we dat werkdruk volgens de literatuur verklaard kan worden door een combinatie van hoge taakeisen (te veel/weinig werk en hoge regeldruk) en lage regelmogelijkheden (autonomie). We beschrijven eerst kort hoe de hoeveelheid werk, regeldruk, en regelmogelijkheden in het vo worden ervaren. Vervolgens kijken we hoe deze factoren gerelateerd zijn aan werkdruk.

4.2.1. Taakeisen en regelmogelijkheden

In het werkonderzoek zijn een aantal taakeisen uitgevraagd. Ook kan ervaren zelfstandigheid gebruikt worden als een indicator van de regelmogelijkheden die medewerkers tot hun beschikking hebben.

Ervaren regeldruk

Regeldruk wordt in het Werkonderzoek gemeten aan de hand van meerdere stellingen.⁵³ De stellingen gaan onder andere over de tijd die een medewerker kwijt is aan het voldoen aan regels en verplichtingen, het belang dat de organisatie daaraan hecht en de mate waarin regels en procedures het werk bemoeilijken.

⁵³ Resultaten van alle individuele stellingen zijn opgenomen in bijlage 8.2.

Ongeveer een kwart van het personeel in het vo vindt de regeldruk (zeer) hoog (zie tabel 4.1).⁵⁴ Aan de andere kant vindt ruim 31 procent de regeldruk (zeer) laag. Dit betekent dat het grootste deel van de vo-medewerkers de regeldruk als gemiddeld beoordeelt. Docenten ervaren de meeste regeldruk van alle functiegroepen (31 procent). Daarna komt het directiepersoneel (21 procent) en het onderwijsondersteunend personeel (13 procent). De minste regeldruk wordt ervaren door het organisatie- en beheerspersoneel (11 procent).

Tevredenheid met de hoeveelheid werk

Ongeveer de helft van de vo-medewerkers is (zeer) tevreden over de hoeveelheid werk. Daartegenover staat dat iets meer dan een derde van het personeel (zeer) ontevreden is over de hoeveelheid werk (zie tabel 4.1). We weten niet of deze medewerkers vinden dat ze te veel of te weinig werk hebben. De tevredenheid over de hoeveelheid werk verschilt sterk tussen functiegroepen. Van het onderwijsondersteunend personeel en organisatie- en beheerspersoneel is iets meer dan tien procent (zeer) ontevreden over de hoeveelheid werk, terwijl dit geldt voor 30 procent van het directiepersoneel en 36 procent van de docenten.

Ervaren zelfstandigheid

We gebruiken ervaren zelfstandigheid als een indicator voor de regelmogelijkheid autonomie. Een grote meerderheid (91 procent) van de medewerkers in het vo is tevreden met de mate van zelfstandigheid die ze ervaren. Ze zijn het (helemaal) eens met de vraag of ze tevreden zijn met hun mate van zelfstandigheid. OBP (95 procent) en OOP (94 procent) ervaren het vaakst zelfstandigheid. Van de directieledenervaart 93 procent zelfstandigheid, bij docenten gaat het om 89 procent.

Tabel 4.1: percentage medewerkers in verschillende functies die regeldruk, teveel of te weinig werk, en zelfstandigheid ervaren; gemiddelde van alle vragen over deze thema's op een 5-punts schaal (N=2099)

	Directie	Docenten	OOP	OBP	Totaal
Ervaart (zeer) veel regeldruk	21%	31%	13%	11%	26%
Is ontevreden over de hoeveelheid werk	30%	36%	11%	13%	31%
Is (zeer) tevreden over mate van zelfstandigheid	93%	89%	94%	95%	91%

4.2.2. De samenhang tussen werkdruk, stressoren en regelmogelijkheden

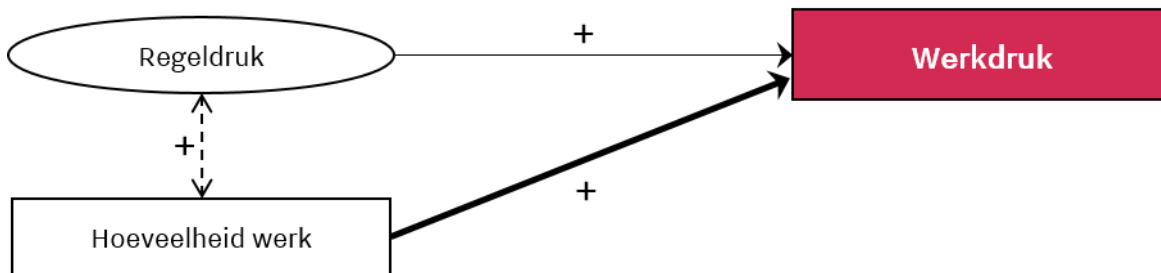
Voordat we kijken naar de effecten van werkdruk op de vertrekintentie van medewerkers in het vo kijken we eerst naar welke aspecten van werk bijdragen aan een hoge werkdruk. Hiervoor gebruiken we SEM-analyse.⁵⁵ In het model wordt steeds verwezen naar de eerder beschreven stressoren en regelmogelijkheden. Om de interpretatie te vergemakkelijken is voor de tevredenheid wat betreft de hoeveelheid werk een omkering toegepast, zodat een hogere waarde overeenkomt met een hogere

⁵⁴ Voor alle metingen die uit meerdere stellingen bestaan, hebben we gemiddelde scores berekend en afgerond. De stellingen zijn telkens uitgevraagd op een vijfpuntsschaal. De gemiddelden interpreteren we hetzelfde als de onderliggende vragen. Een gemiddelde score van 4 geldt bijvoorbeeld als tevreden, een gemiddelde score van 5 als zeer tevreden. Resultaten van de individuele vragen zijn opgenomen in bijlage 8.2.

⁵⁵ SEM staat voor *Structural Equation Modelling*. Voor verdere toelichting over deze methode zie bijlage 8.1.

ontevredenheid met de hoeveelheid werk. De labels zijn in de modellen verkort, maar verwijzen steeds naar de gemeten *beleving* van medewerkers.

Figuur 4.3: SEM-model voor werkdruk in het vo (N=2099).



Vanuit de SEM-analyse volgen twee hoofdoorzaken voor werkdruk: ontevredenheid met de hoeveelheid werk en de ervaren regeldruk (zie figuur 4.3). Samen verklaren deze werkaspecten zo'n 42 procent van de ervaren werkdruk in het vo. Daarbij geldt wel dat het effect van de hoeveelheid werk op werkdruk iets groter is dan het effect van regeldruk. Tegelijkertijd zien we ook dat ontevredenheid met de hoeveelheid werk en ervaren regeldruk onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden: gaat de regeldruk omhoog, dan zorgt dit voor meer ontevredenheid met de hoeveelheid werk, en neemt de ontevredenheid met de hoeveelheid werk toe dan komt daar ook meer regeldruk bij kijken.

We vinden geen bewijs voor het effect van ervaren zelfstandigheid op werkdruk.

4.2.3. Verschillen tussen functiegroepen

Omdat we eerder zagen dat werkdruk met name tussen de verschillende functiegroepen sterk varieert, hebben we het werkdrukmodel ook bekeken per functiegroep.⁵⁶ Hierbij hebben we niet voor elke groep een nieuw model geconstrueerd, maar we hebben getoetst in hoeverre het model voor alle medewerkers in het vo van toepassing is op elke van de functiegroepen. Een aantal dingen vallen hierin op:

- Voor docenten past het model het best, het verklaart 44 procent van de werkdruk die zij ervaren.
- Ook voor directieleden en OBP past het model goed, maar verklaart het iets minder van de werkdruk (respectievelijk 39 en 31 procent).
- Voor OOP past het model minder goed; slechts 17 procent van hun werkdruk kan door het model verklaard worden. Dit suggereert dat er voor deze groep andere werkaspecten een rol spelen.

⁵⁶ De aantallen respondenten variëren sterk per functiegroep. Door toepassing van gewichting is in de modellen enigszins rekening mee gehouden met deze disbalans, maar de kleine groepsgrootte beperkt wel de beschikbare informatie over deze groep, en daarmee ook de toepasbaarheid van het model op sommige functiegroepen.

5. Werktevredenheid

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de analyse van werktevredenheid. We beginnen opnieuw met een beschrijving van ervaren werktevredenheid onder verschillende groepen medewerkers en in vergelijking met andere onderwijssectoren. Vervolgens toetsen we hoe werktevredenheid kan worden verklaard. Het theoretisch model uit Hoofdstuk 2 is daarbij leidend. Gedetailleerde resultaten zijn opgenomen in bijlage 8.2.

5.1. Werktevredenheid in beeld

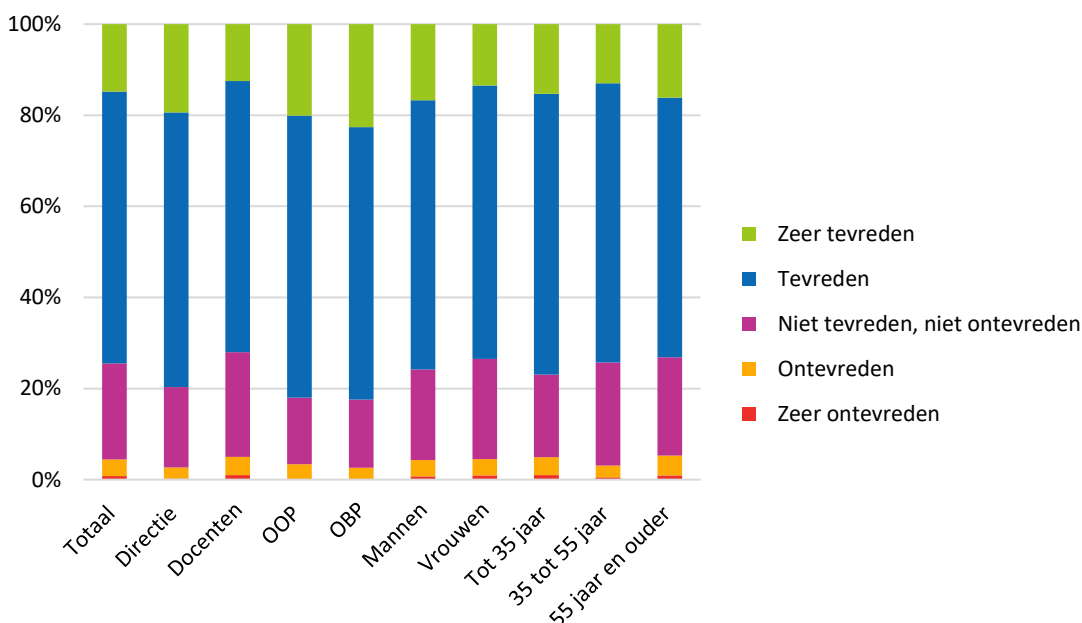
Werktevredenheid bestaat in het Werkonderzoek uit tevredenheid met de baan, het team en de organisatie. Over het algemeen kan driekwart van het vo-personeel worden geclassificeerd als (zeer) tevreden met hun werk.⁵⁷ Wel zijn er verschillen tussen het personeel als onderscheid wordt gemaakt naar functiegroepen, geslacht en leeftijdscategorieën.

5.1.1. Werktevredenheid van verschillende groepen medewerkers

De werktevredenheid is het hoogst onder OOP en OBP (82 procent), gevolgd door het directiepersoneel (80 procent). Docenten zijn over het algemeen het minst tevreden over hun werk (72 procent; zie figuur 5.1). Het verschil tussen docenten en OBP/directiepersoneel is significant.

Mannen zijn gemiddeld iets vaker (zeer) tevreden (76 procent) over hun werk dan vrouwen (74 procent). Ook het verschil tussen de drie leeftijdscategorieën is klein. Van de medewerkers tot 35 jaar is 77 procent (zeer) tevreden terwijl dit geldt voor 74 procent van de medewerkers in de leeftijdscategorie 35-55 jaar en 73 procent van de medewerkers van 55 jaar en ouder.

Figuur 5.1: Werktevredenheid van verschillende groepen medewerkers in het vo (N=2099).

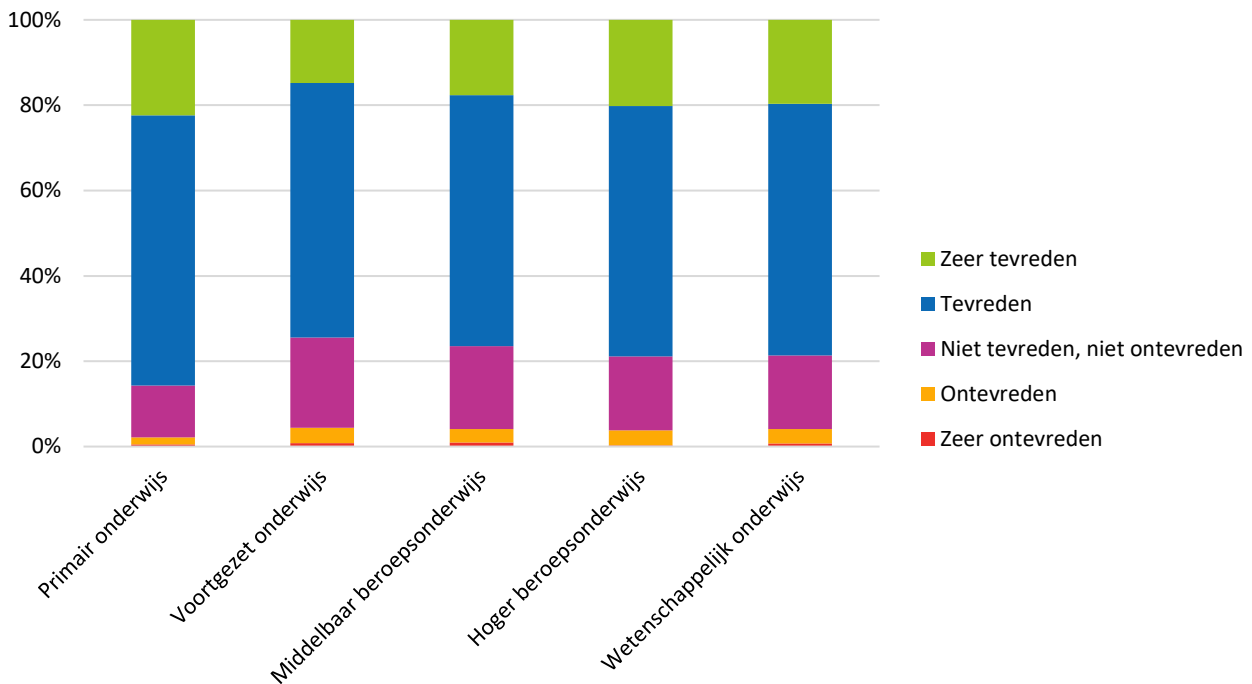


⁵⁷ Net als in het vorige hoofdstuk, worden hier gemiddelde resultaten over meerdere gerapporteerd. De onderliggende vragen zijn gemeten op een vijfpuntsschaal. De gemiddelden interpreteren we op dezelfde manier als de onderliggende vragen. Resultaten van de individuele tevredenheidsvragen zijn opgenomen in bijlage 8.2.

5.1.2. Werktevredenheid in andere onderwijssectoren

De werktevredenheid verschilt ook tussen de onderwijssectoren (zie figuur 5.2). Wat opvalt is dat de werktevredenheid het laagste is in het vo (75 procent) en het hoogste in het primair onderwijs (86 procent). In het middelbaar beroepsonderwijs, het hoger beroepsonderwijs en het wetenschappelijk onderwijs is tussen de 76 en 79 procent van de medewerkers (zeer) tevreden over hun werk. De werktevredenheid in het hoger beroepsonderwijs en het wetenschappelijk onderwijs verschilt daarmee significant met het vo.

Figuur 5.2: Ervaren werkdruk in verschillende onderwijssectoren (N=2099)



5.2. Werktevredenheid verklaard

In Hoofdstuk 3 zagen we dat werktevredenheid volgens het JD-R model rechtstreeks kan worden door bevlogenheid, dat op zijn beurt wordt verklaard door de aanwezigheid van energiebronnen. We beschrijven eerst kort de energiebronnen en mate van bevlogenheid. Vervolgens toetsen we dit deel van het JD-R model in een SEM-analyse.

5.2.1. Energiebronnen en bevlogenheid

In het vorige hoofdstuk is zelfstandigheid al besproken in de context van het mogelijke effect op werkdruk. Andere energiebronnen die volgens Hoofdstuk 2 een effect op werktevredenheid kunnen hebben, zijn sociale steun van leidinggevenden en collega's, een goede leidinggevende, ontwikkelmogelijkheden, een inspirerende missie en een goed algemeen management van de schoolorganisatie.

Sociale steun

Sociale steun van de leidinggevende wordt in het Werkonderzoek op verschillende manieren gemeten. De respondenten is gevraagd of hun leidinggevende zorgt voor goede samenwerking en rekening houdt met hun persoonlijke wensen. Ook is gevraagd de leidinggevende een rapportcijfer te geven. Al met al ervaart 74 procent van de vo-medewerkers sociale steun van hun leidinggevende. Directiepersoneel ervaart het vaakst

sociale steun van de leidinggevende (80 procent); OOP het minst vaak (66 procent). Sociale steun van collega's is in het Werkonderzoek gemeten met de stelling "Binnen onze organisatie wordt zeer goed samengewerkt". Veertig procent van de vo-medewerkers is het (helemaal) eens met deze stelling. OOP ervaart het vaakst goede samenwerking (49 procent), docenten het minst vaak (39 procent).

Rapportcijfer leidinggevende

Naast de sociale steun die medewerkers van de leidinggevende ervaring is in het Werkonderzoek ook gevraagd naar een meer algemeen oordeel over de direct leidinggevende aan de hand van een rapportcijfer. Gemiddeld beoordelen medewerkers in het vo de leidinggevende met een 7,0. Leidinggevendens krijgen van directiepersoneel gemiddeld het rapportcijfer 7,2, van OOP gemiddeld een 6,8 en van de overige functiegroepen gemiddeld een 7.

Ontwikkelmogelijkheden

In het Werkonderzoek zijn ontwikkelmogelijkheden uitgevraagd met de stelling 'Ik kan mij ontplooiën/ontwikkelen in mijn werk.' De meerderheid (bijna 69 procent) van het vo-personeel is het (helemaal) eens met deze stelling. Vooral directiepersoneel en docenten geven aan dat dit het geval is, met respectievelijk 83 en 70 procent. Van het ondersteunend personeel ziet ongeveer de helft voldoende mogelijkheden om te ontwikkelen.

Inspirerende missie

Of een schoolorganisatie een inspirerende missie heeft, is in het Werkonderzoek met drie stellingen gemeten. Een inspirerende missie houdt in dat het management en de medewerkers weten waar ze met de organisatie naartoe willen en dat het doel van de organisatie de respondent het gevoel geeft dat zijn of haar werk belangrijk is. Van het directiepersoneel ervaart de grootste meerderheid (72 procent) dat hun organisatie een inspirerende missie heeft. Bij de overige functiegroepen schommelt het percentage tussen de 44 procent (docenten) en 53 procent (OOP).

Algemeen management

Het management van de schoolorganisatie wordt in het Werkonderzoek uitgedrukt in een rapportcijfer. Hiermee wordt dus het algemeen management beoordeeld door de medewerker zelf. Gemiddeld geven vo-medewerkers hun management het rapportcijfer 6,2. Hier zijn directieleden zelf bij inbegrepen: zij zijn het meest tevreden over het management (rapportcijfer 7). Docenten zijn het minst tevreden met het algemeen management (rapportcijfer 6).

Tezamen kunnen deze energiebronnen bijdragen aan een hogere bevlogenheid van het personeel. Bevlogenheid is in het Werkonderzoek gemeten aan de hand van drie stellingen: 'Mijn werk inspireert me', 'Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben' en 'Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan'. Over het algemeen ligt de bevlogenheid in de sector hoog: 70 procent van het personeel is (zeer) bevlogen. Van al het personeel zijn docenten (69 procent) en het onderwijsondersteunend personeel (70 procent) het minst bevlogen. Meer bevlogen is het directiepersoneel en organisatie- en beheerspersoneel: respectievelijk 79 procent en 76 procent is (zeer) bevlogen.

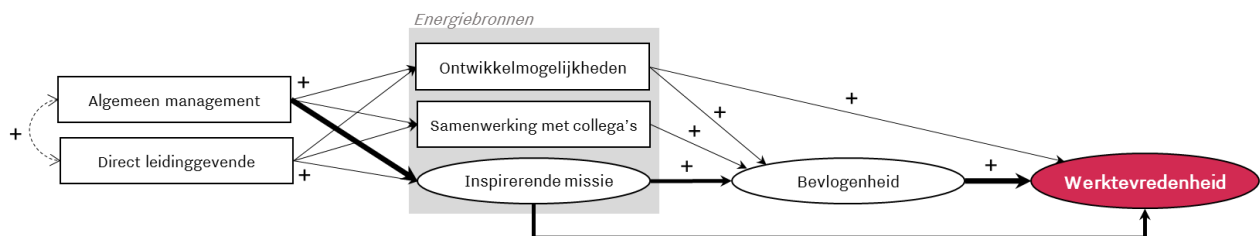
Tabel 5.1: percentage medewerkers in verschillende functies die sociale steun ervaren, tevreden zijn met ontwikkelmogelijkheden, de missie van de organisatie inspirerend vindt en bevlogen is; gemiddelde van alle vragen over deze thema's op een 5-punts schaal en rapportcijfer direct leidinggevende en management (N=2099)

	Directie	Docenten	OOP	OBP	Totaal
Ervaart sociale steun leidinggevende	75%	67%	62%	66%	67%
Gemiddeld rapportcijfer leidinggevende	7,2	7	6,8	7	7
Ervaart goede samenwerking met collega's	43%	39%	48%	41%	40%
Tevreden met ontwikkelmogelijkheden	83%	70%	53%	51%	67%
Inspirerende missie	72%	44%	53%	52%	47%
Gemiddeld rapportcijfer management	7	6	6,3	6,6	6,2
Bevlogen	79%	69%	70%	76%	70%

5.2.2. De samenhang tussen energiebronnen, bevlogenheid en werktevredenheid

Ook voor werktevredenheid bekijken we aan de hand van SEM-analyse welke aspecten van werk bijdragen aan een hoge of juist lage werktevredenheid (zie figuur 5.3)

Figuur 5.3. SEM-model voor werktevredenheid in het vo (N=2099).



We zien dat meerdere energiebronnen een positief effect hebben op bevlogenheid, wat (zoals voorspeld door het JD-R model) een positief effect heeft op werktevredenheid. Van de drie significante energiebronnen - te weten ontwikkelmogelijkheden, samenwerking met collega's en inspirerende missie - heeft de missie van de organisatie het sterkste positieve effect op de bevlogenheid van medewerkers.

Tegelijkertijd zien we dat een inspirerende missie en voldoende ontwikkelmogelijkheden niet alleen een effect hebben op bevlogenheid, maar ook rechtstreeks op werktevredenheid. Mogelijk is het directe effect van de inspirerende missie (deels) verklaren doordat organisatietevredenheid óók onderdeel is van werktevredenheid (zie bijlage 8.2 voor onderliggende vragen).

We vinden geen bewijs dat ervaren zelfstandigheid als energiebron een significant effect heeft op bevlogenheid.

Opvallend genoeg zien we dat tevredenheid met het management (zowel op organisatieniveau als door leidinggevende) geen rechtstreeks effect heeft op bevlogenheid. Er is echter wel een indirect effect, doordat beide factoren de energiebronnen versterken. Hierbij zien we dat het effect van het algemeen management iets sterker is, alhoewel ook geldt dat algemeen management en de steun door de directe leidinggevende co-variëren. Dat wil zeggen: wanneer medewerkers tevreden zijn over het algemeen management zijn zij over het algemeen ook positiever over de direct leidinggevende, en vice versa.

Met het model kan een behoorlijk deel van de werktevredenheid verklaard worden: Samen verklaren de werkaspecten in het model ongeveer 51% van de variantie in werktevredenheid. De model fit is voldoende.

5.2.3. Verschillen tussen functiegroepen

Ook het werktevredenheid model hebben we getoetst voor de verschillende functiegroepen. Hierbij hebben we niet voor elke groep een nieuw model geconstrueerd, maar we hebben getoetst in hoeverre het model voor alle medewerkers in het vo van toepassing is op elke van de functiegroepen. Een aantal dingen vallen hierin op:

- Voor OBP en directieleden past het model het best. Van de werktevredenheid die door hen ervaren wordt kan aan de hand van dit model maar liefst 63 en 65 procent respectievelijk worden verklaard.
- Voor docenten past het model goed, maar er wordt voor deze groep wel iets minder van de werktevredenheid verklaard (zo'n 43 procent).
- Voor OOP past het model niet goed, de model fit is voor deze groep onvoldoende. Mogelijk spelen voor deze specifiek groep medewerkers andere werkaspecten een rol in het verklaren van werktevredenheid.

6. Vertrekintentie

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de analyse van vertrekintentie. Ten eerste beschrijven we vertrekintentie van verschillende groepen medewerkers en in verschillende onderwijssectoren. Vervolgens toetsen we hoe de werktevredenheid in het vo kan worden verklaard in het volledige JD-R model. Gedetailleerde resultaten van de analyse zijn opgenomen in bijlage 8.3.

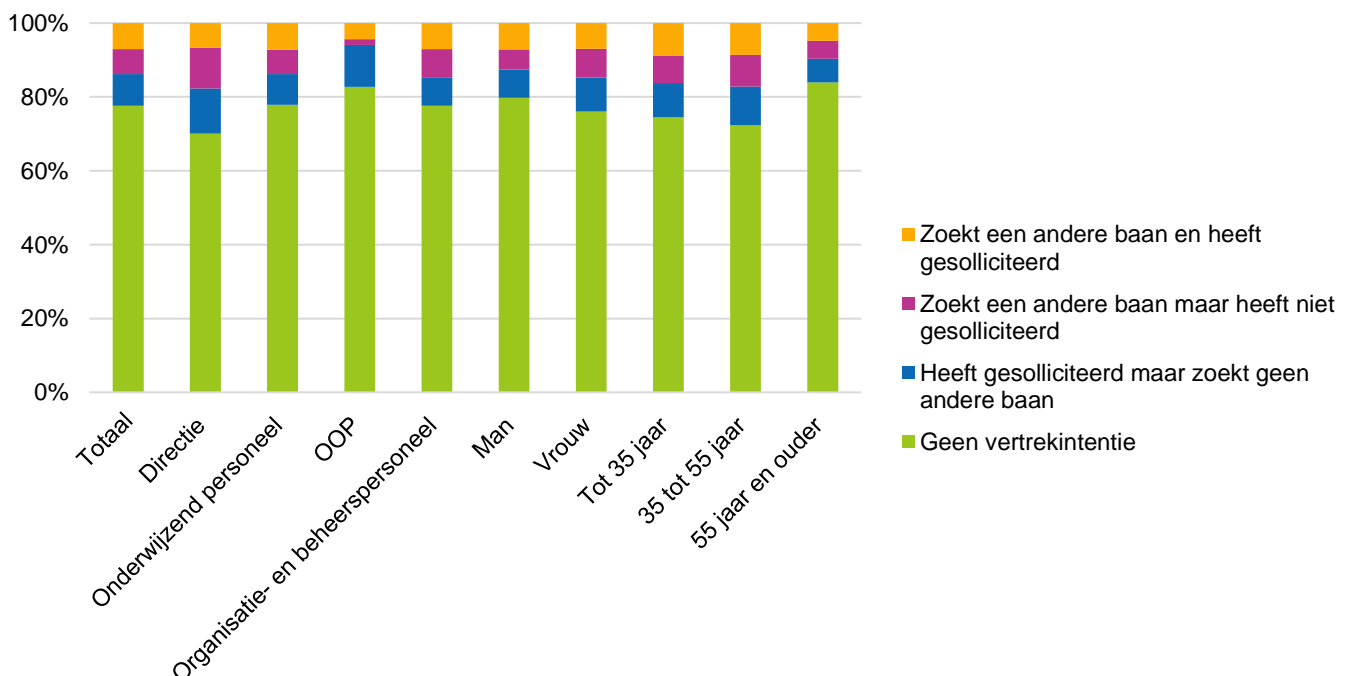
6.1. Vertrekintentie in beeld

In het Werkonderzoek is aan medewerkers gevraagd of ze op zoek zijn naar een andere functie en of ze in het jaar voorafgaand aan de enquête hebben gesolliciteerd. Aan de hand van deze informatie kijken we in hoeverre het personeel in het vo van plan is om bij hun werkgever te vertrekken.

6.1.1. Vertrekintentie van verschillende groepen medewerkers

In het vo was iets minder dan een op de zeven medewerkers op het moment van de enquête op zoek naar een andere functie. Ongeveer een op de zes medewerkers heeft in 2021 gesolliciteerd op een andere functie. Het valt dus op dat iets er meer mensen gesolliciteerd hebben naar een andere functie dan er daadwerkelijk mensen op zoek waren. Opvallend is dat niet iedereen die op zoek is ook daadwerkelijk heeft gesolliciteerd en dat niet iedereen die gesolliciteerd heeft op zoek is naar een andere functie (zie figuur 6.1). Negen procent heeft alleen gesolliciteerd, 7 procent zoekt een andere baan maar heeft niet gesolliciteerd en nog eens 7 procent zoekt een andere baan en heeft gesolliciteerd.

Figuur 6.1: Vertrekintentie in het vo (N=2099).



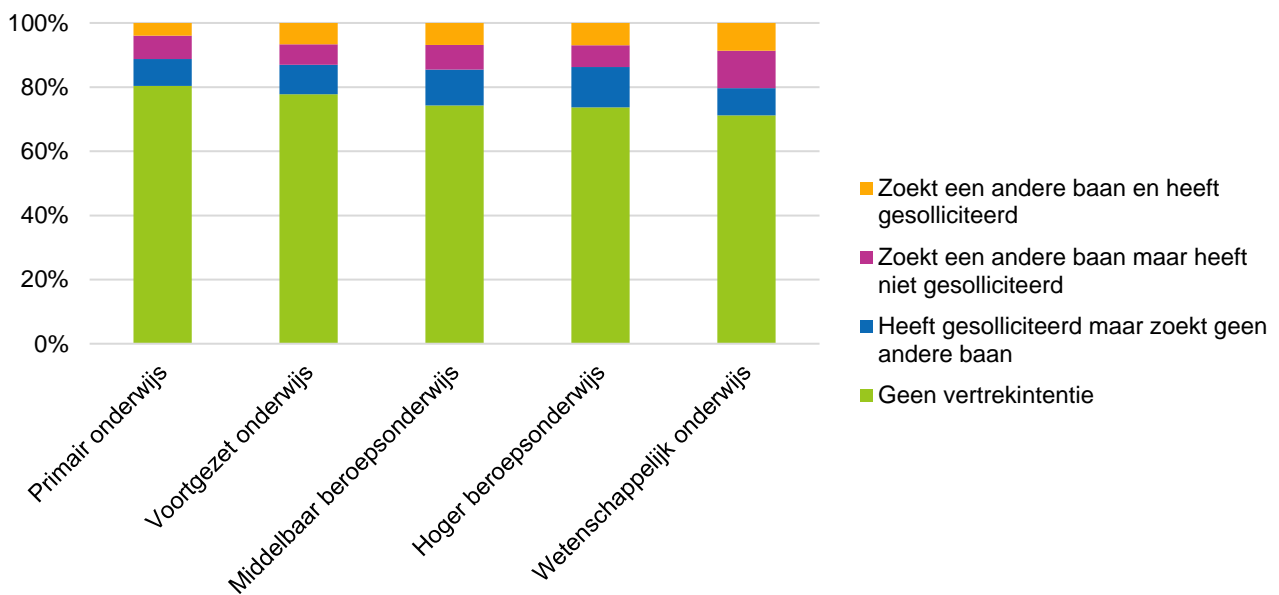
Er zijn verschillen zichtbaar in vertrekintentie tussen verschillende functiegroepen. Zo heeft van het directiepersoneel het grootste aandeel een vertrekintentie (31 procent zoekt een andere baan en/of heeft gesolliciteerd). Van het OOP heeft het kleinste aandeel de intentie om te vertrekken (ruim 19 procent). Met

circa 22 procent en 21 procent zitten docenten en het OBP hier net iets boven. Tussen mannen en vrouwen zit ook een klein verschil in vertrekintentie, waarbij meer vrouwen (zo'n 24 procent) een andere baan zoeken en/of hebben gesolliciteerd. Kijken we naar de verschillende leeftijdscategorieën, dan valt op dat medewerkers tot 35 jaar (25 procent) en van 35 tot 55 jaar (ongeveer 26 procent) een hogere vertrekintentie hebben dan ouderen. Voor medewerkers van 55 jaar en ouder is dit 16 procent. Dit is significant lager dan de andere leeftijdscategorieën. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat deze groep dichterbij de pensioensleeftijd zit.

6.1.2. Vertrekintentie in andere onderwijssectoren

In figuur 6.2 is de vertrekintentie van het personeel in de verschillende onderwijssectoren te zien. Medewerkers in het wetenschappelijk onderwijs hebben de hoogste vertrekintentie (29 procent zoekt een andere baan en/of heeft gesolliciteerd). Het hoger beroepsonderwijs en middelbaar beroepsonderwijs zitten hier met 26 procent net onder. Van het personeel in het voorgezet onderwijs (22 procent) en primair onderwijs (20 procent) heeft het kleinste aandeel de intentie om te vertrekken. De vertrekintentie is significant hoger in het wetenschappelijk onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs dan in het vo.

Figuur 6.2: Vertrekintentie in verschillende onderwijssectoren (N=2099).



6.2. Vertrekintentie verklaard

Om te zien wat de samenhang is tussen werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie, is aan de hand van de eerder beschreven deelmodellen stapsgewijs een totaalmodel gebouwd. Eerst zoomen we in op de samenhang tussen werkdruk en vertrekintentie. Hiervoor kijken we eerst naar een belangrijke schakel: de herstelbehoefte. Daarna voegen we dit model samen met het model voor werktevredenheid. Daarmee kunnen we (1) iets zeggen over de samenhang tussen al deze elementen van werkbeleving in het vo en (2) een gedeeltelijke verklaring geven voor vertrekintentie in het vo.

6.2.1. Van werkdruk naar herstelbehoefte

In Hoofdstuk 3 zagen we dat werkdruk volgens de literatuur kan worden verklaard door een combinatie van hoge taakeisen (te veel/weinig werk en hoge regeldruk) en lage regelmogelijkheden (zelfstandigheid). Vanuit de literatuur weten we dat het ervaren van werkdruk op zichzelf niet per definitie leidt tot negatieve uitkomsten.⁵⁸ Pas op het moment dat werkdruk (structurele) negatieve gevolgen heeft voor de medewerker kan dit in verband worden gebracht met vertrek. Sociale steun van collega's en de leidinggevende kan hierbij als buffer optreden: werkdruk leidt minder snel tot werkstress als medewerkers sociale steun ervaren. Andere energiebronnen (zelfstandigheid, ontwikkelmogelijkheden, inspirerende missie, goed management) kunnen onafhankelijk van werkdruk de herstelbehoefte verminderen. We beschrijven eerst kort hoe stressreacties in het vo worden ervaren. Vervolgens kijken we hoe werkdruk en stressreacties kunnen worden verklaard.

Stressreacties worden in het Werkonderzoek gemeten als herstelbehoefte. Herstelbehoefte zegt iets over de mate van vermoeidheid en behoefte aan herstel na het werk. Een hogere herstelbehoefte houdt in dat medewerkers na het werk volledig uitgeput thuiskomen, even met rust gelaten moeten worden en door vermoeidheid niet meer toekomen aan andere dingen. In eerder onderzoek waar herstelbehoefte is gebruikt als maatstaf voor stressreacties, werd een link gevonden tussen herstelbehoefte en vertrek.⁵⁹ Van het personeel in de sector geeft zo'n 42 procent aan een (zeer) grote herstelbehoefte te hebben, terwijl 25 procent een (zeer) kleine herstelbehoefte heeft. Er zijn verschillen zichtbaar tussen de verschillende functiegroepen. Van de groep docenten heeft het hoogste aandeel een (zeer) grote herstelbehoefte, namelijk 46 procent. De herstelbehoefte is lager voor onderwijsondersteunend personeel (32 procent), directie (31,5 procent) en organisatie- en beheerspersoneel (circa 27 procent).

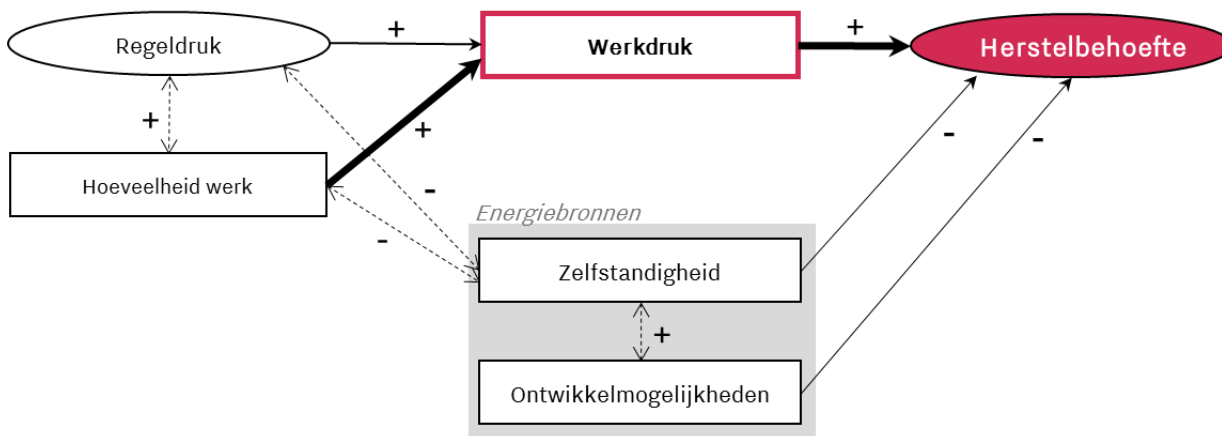
Tabel 6.1: percentage medewerkers in verschillende functies die sociale steun en herstelbehoefte ervaren; gemiddelde van alle vragen over deze thema's op een 5-punts schaal (N=2099).

	Directie	Docenten	OOP	OBP	Totaal
Ervaart herstelbehoefte	31%	46%	32%	27%	42%

Als eerste kijken we in hoeverre werkdruk in het vo daadwerkelijk leidt tot een hogere herstelbehoefte. Hierbij nemen we wederom de potentiële bufferende werking van sociale steun onder de loep. Daarna kunnen we de koppeling maken tussen werkdruk en herstelbehoefte.

⁵⁸ Fila et al., 2015
⁵⁹ Ibid.

Figuur 6.3: Deelmodel voor werkdruk en herstelbehoefte in het vo (N=2099).



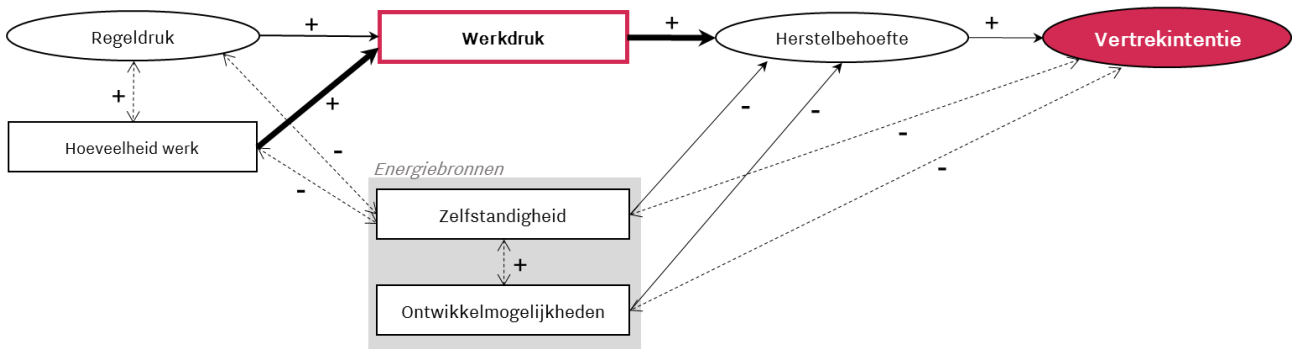
In figuur 6.3 zien we dat wanneer de werkdruk toeneemt neemt ook de behoefte aan herstel zoals verwacht toe neemt. Daarnaast zien we dat de energiebronnen zelfstandigheid en ontwikkelmogelijkheden ook een effect hebben op herstelbehoefte. Hoe groter de ervaren zelfstandigheid, en/of hoe meer ontwikkelmogelijkheden voor de medewerker, hoe minder de overbelasting. Dit is opvallend, want in Hoofdstuk 3 zagen we dat zelfstandigheid niet leidt tot significant minder ervaren werkdruk. Wellicht kan een hoge ervaren zelfstandigheid werkdruk niet voorkomen, maar versterkt wel het gevoel van controle hierover en vermindert het dus de behoefte aan herstel. Andere energiebronnen blijken niet significant bij te dragen aan herstelbehoefte. Ook vinden we geen bewijs voor de bufferende werking van sociale steun.

Met het model kan ongeveer 42 procent van de herstelbehoefte worden verklaard. Het model heeft een goede fit. Toetsen we het model aan de verschillende functiegroepen, dan zien we dat het model het beste past voor docenten en OBP, waarbij respectievelijk 41 en 39 procent van de herstelbehoefte wordt verklaard. Voor directieleden en OOP is het model onvoldoende passend.

6.2.2. De samenhang tussen werkdruk en vertrekintentie

We verwachtten dat pas wanneer werkdruk tot een hoge herstelbehoefte leidt, dit een reden kan zijn voor medewerkers om op zoek te gaan en/of te solliciteren naar een andere baan. In figuur 6.4 is te zien dat we dit proces inderdaad kunnen bevestigen met een goed passend model. Wel zien we dat het effect van herstelbehoefte op vertrekintentie heel klein is: slechts een klein deel van vertrekintentie kan met dit model worden verklaard (ongeveer 1 procent). Dit suggereert dat (ook) andere factoren meespelen in het komen tot de intentie om te vertrekken. Mogelijk is werktevredenheid daar onderdeel van.

Figuur 6.4: Deelmodel voor werkdruk en vertrekintentie in het vo (N=2099).

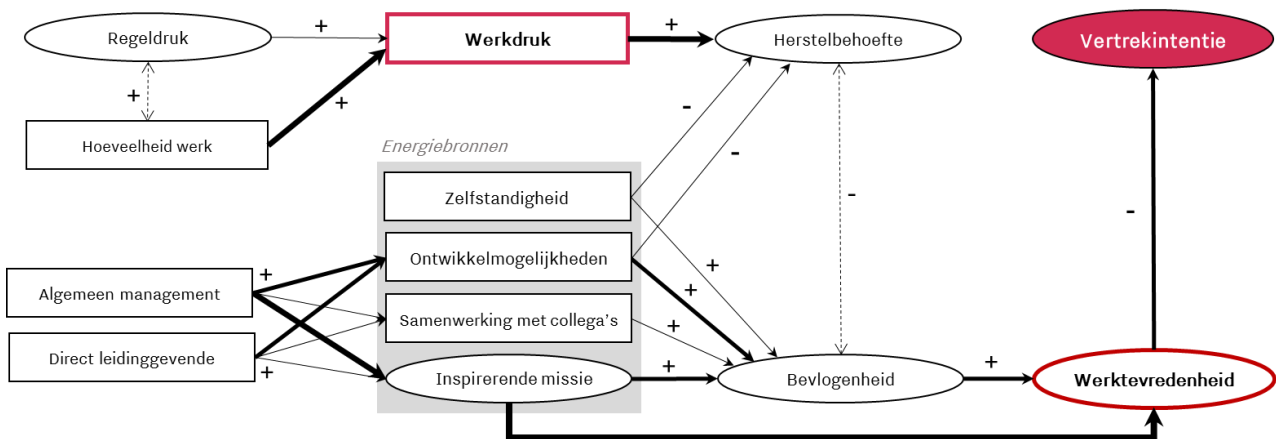


Wanneer we het model herhalen voor de verschillende functiegroepen dan zien we dat eigenlijk alleen voor docenten dit model goed past: voor deze groep wordt zo'n 3 procent van de vertrekintentie aan de hand van werkdruk verklaard. Voor directieleden, OOP en OBP geldt dus dat de samenhang tussen werkdruk, herstelbehoefte en vertrekintentie anders is. Mogelijk kunnen we via werktevredenheid (ook voor deze groepen) meer van de vertrekintentie verklaren.

6.2.3. Werkdruk en werktevredenheid: Vertrekintentie verklaard?

Ten slotte toetsen we het volledige JD-R model. Het model dat het beste bij de data past, is getoond in Figuur 6.5. Statistisch gezien past het model niet volgens alle geschiktheidsmaten goed bij de data.⁶⁰ Omdat er wél een sterke theoretische voet is voor deze verbanden, en de fit slechts marginaal onvoldoende is, kunnen we toch enkele voorzichtige conclusies trekken aan de hand van dit model.

Figuur 6.5: SEM-model voor werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het vo (N=2099).



⁶⁰ Er zijn verschillende toetsen om te meten of een model de samenhang tussen factoren goed kan verklaren. Toetsen die rekening houden met de complexiteit van een model (hoe complexer het model, hoe moeilijker om een goede fit te krijgen), beoordelen dit model als onvoldoende (zie Bijlage 8.3). Daar zijn een aantal mogelijke verklaringen voor. Ten eerste is het Werkonderzoek niet ontworpen als meting van het JD-R model. Mogelijk meten de vragen daarom niet precies de factoren die wij ermee willen meten. Ten tweede wijst de analyse uit dat sommige van de "pijlen" in ons model niet in één richting gaan, maar twee kanten op. De samenhang tussen onderdelen van het JD-R model is wellicht complexer dan we hier schatten. Mogelijk ontstaan er feedback-effecten waarbij bijvoorbeeld energiebronnen leiden tot positieve uitkomsten die vervolgens weer leiden tot energiebronnen. Ten slotte zijn er, zoals we al eerder opmerkten, veel mogelijke factoren die werkdruk, werktevredenheid en (met name) vertrekintentie beïnvloeden en die we niet hebben kunnen meten. Denk daarbij bijvoorbeeld om de privésituatie van medewerkers.

Het model toont aan dat sommige energiebronnen een (negatief) effect hebben op de herstelbehoefte en een (positief) effect op bevlogenheid. Anderen beïnvloeden alleen bevlogenheid. Herstelbehoefte en bevlogenheid hangen negatief met elkaar samen, wat betekent dat minder bevlogen medewerkers een grotere herstelbehoefte hebben en dat medewerkers met grotere herstelbehoefte minder bevlogen zijn.

De rol van de direct leidinggevende is opvallend: de leidinggevende beïnvloedt de tevredenheid met ontwikkelmogelijkheden, waardoor herstelbehoefte daalt en bevlogenheid toeneemt. Ook tevredenheid met het management van de school speelt een rol: hoe tevredener medewerkers zijn met het management, hoe tevredener ze zijn met hun ontwikkelmogelijkheden en hoe meer ze de visie van de schoolorganisatie inspirerend vinden.⁶¹ Dit leidt vervolgens tot meer bevlogenheid. Goede managers zorgen dus voor bevlogen onderwijsmedewerkers. Een inspirerende missie leidt bovendien direct tot hogere werktevredenheid. Dit kan komen doordat een inspirerende missie een indicatie is dat de waarden van de medewerker overeenkomen met die van de organisatie. Deze “persoon-organisatie-fit” wordt in de literatuur gezien als voorspeller van werktevredenheid.⁶²

In dit volledige model heeft herstelbehoefte geen significant effect meer op vertrekintentie. Dit betekent dat het effect dat we in het vorige model zagen (Figuur 6.4) wegvalt zodra we rekening houden met werktevredenheid. Met andere woorden: het motivationele proces is in dit geval sterker dan het uitputtingsproces. Eerder onderzoek vond ook dat werkstress *via* werktevredenheid tot vertrek leidt.⁶³

6.2.4. Verschillen tussen functiegroepen

Ook dit model hebben we getoetst voor de verschillende functiegroepen. Voor docenten en OBP geldt dat, net als bij het totaalmodel, alleen sommige indices net niet voldoende zijn. Op basis hiervan kunnen we nog wel enige resultaten afleiden. Zo zien we dat voor docenten het model zo'n 20 procent van de vertrekintentie verklaart, terwijl dit voor OBP slechts 12 procent is. Voor directieleden en OOP is het model niet passend. Mogelijk spelen voor deze groepen andere mechanismen die in dit model niet zijn meegenomen een rol.

⁶¹ Het is aannemelijk dat het management van de school geen effect heeft op de *mate* waarin medewerkers de missie inspirerend vinden, maar dat schoolorganisaties die door medewerkers positief beoordeeld worden in het algemeen ook een sterkere missie neerzetten. Hierover zijn medewerkers, op hun beurt, weer meer tevreden.

⁶² Ashdieu et Scott-Ladd, 2012; Van den Berg en Van den Berg, 2021; Van Miltenburg en Van den Berg, 2022

⁶³ Fila et al., 2015

7. Literatuur

- Adriaens, H., De Vos, K. (2023). *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo*. Tilburg: Centerdata.
- Ashiedu, J. A., Scott-Ladd, B. D. (2012). Understanding teacher attraction and retention drivers: addressing teacher shortages. *Australian journal of teacher education* 37:11.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2016). *Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology* <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Van den Berg, D., Van den Berg, D. (2021). *Wat maakt een werkomgeving aantrekkelijk? Verkenning aantrekkelijke werkomgeving in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Bonhomme, S., Jolivet, G., Leuven, E. (2015). *School characteristics and teacher turnover: assessing the role of preferences and opportunities*. *The Economic Journal*, doi:10.1111/eoj.12279
- Van Carsteren, W., Lodewick, J., Lommertzen, J., Luyten, E., Van Mensvoort, C. (2023). *Vertrekredenen leraren en docenten in het po, vo en mbo*. Nijmegen: ResearchNed.
- Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022
- Collie, R. J. (2022). *Teacher well-being and turnover intentions: Investigating the roles of job resources and job demands*. *British Journal of Educational Psychology* 93:712–726.
- Deci, W. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands: resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Duo Onderwijsonderzoek (2023). *Hoe tevreden en loyaal zijn medewerkers in het po en vo? En hoe professioneel vinden zij de cultuur op hun school?* Utrecht.
- Fila, M., Eatough, E. M., Griffeth, R. (2015). *Stressful work and voluntary turnover*. *Stress and Quality of Working Life*, 147–164.
- Granziera, H., Collie, R., Martin, A. (2021). *Understanding Teacher Wellbeing Through Job Demands-Resources Theory*. In: C. F. Mansfield (ed.), *Cultivating Teacher Resilience*, https://doi.org/10.1007/978-981-15-5963-1_14.
- Hummel, L., Hooftman, W., Schelvis, R. (2019). *Werkdruk in het onderwijs*. Den Haag: TNO.
- 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). Update 2021.
- Van Miltenburg, N., Van den Berg, D. (2022). *Organisatievredeheid in beeld: Verkenning naar organisatievredeheid in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Runhaar, P. (2016). *How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives*. *Educational Management Administration & Leadership* 1–18.
- Schaufeli, W. (2015). *Engaging leadership in the job demands-resources model*. *Career Development International*, 20, 446-463.
- Schaufeli, W., Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293-315.
- Schaufeli, W., Le Blanc, P. (2020). *Theoretische modellen over werkstress*. In: W. Schaufeli en A. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid*, https://doi.org/10.1007/978-90-368-2495-8_2

- Schaufeli, W., Taris, T. (2013). *Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing*. *Gedrag en Organisatie* 26, 182-204.
- See, B. H., Morris, R., Gorard, S., Kokotsaki, D., Abdi, S. (2020). Teacher recruitment and retention: A critical review of international evidence of most promising interventions. *Educational Sciences* 10:262.
- Skaalvik, E. M., Skaalvik, S. (2018). *Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being*. *Social Psychology of Education* 21:1251–1275.
- Wiezer, N., Schelvis, R., Van Zwieten, M., Kraan, K., Van der Klauw, M., Houtman, I., Kwantes, J. H., Bakuys Roozeboom, M. (2012). *Werkdruk*. Hoofddorp: TNO.

8. Bijlagen

8.1. Methodologische toelichting

In de analyse zijn verschillende werkaspecten in samenhang onderzocht. De gebruikte statistische techniek heet Structural Equations Modeling (SEM). Het is een toepasselijke techniek om verschillende aspecten als tevredenheid, bevlogenheid en regeldruk die niet direct maar aan de hand van sets van vragen zijn gemeten, simultaan en in samenhang te modelleren. De veelheid aan informatie uit de vragenlijst kan op deze manier worden teruggebracht tot een overzichtelijk model, zonder informatie ongebruikt te laten.

Als onderdeel van de analyse zijn ook andere aspecten bekeken, waaronder mogelijke andere energiebronnen zoals beroepsexpertise en HR-beleid. Deze aspecten blijken echter – wanneer ze gelijktijdig met andere werkaspecten worden gezien – niet van invloed op tevredenheid en vertrekintentie. Omwille van de overzichtelijkheid zijn deze werkaspecten weggelaten.

De deelmodellen voor werkdruk (par 3.2.2), werktevredenheid (par 4.2.2), herstelbehoefte (par 5.2.1) en voor werkdruk en vertrekintentie (par 5.2.2) die in het rapport zijn weergegeven en beschreven kennen een goede *fit*. Het model past met andere woorden goed bij de onderliggende data. Dat blijkt uit verschillende *goodness-of-fit* indices ($CFI > 0,90$; $TLI > 0,90$; $RMSEA < 0,08$). Wel geldt dat bij sommige modellen de minst conservatieve drempelwaarde voor deze indices is gebruikt. Dit past bij de relatief hoge complexiteit van de modellen, die is ingegeven door (getoetste) vaktheorie. Ook de steekproefgrootte is van invloed op de *goodness-of-fit* indices. Belangrijk om te vermelden is dat voor het totaalmodel voor vertrekintentie (par 5.2.3) niet alle *goodness-of-fit* indices voldoen aan de vooraf gestelde eisen. We zijn daarom voorzichtig met de conclusies die we over dit model trekken.

Voor de latente variabelen die in de modellen zijn gebruikt – dat wil zeggen, de variabelen die zijn gemeten aan de hand van meerdere onderliggende vraagitems – is aanvullend de interne consistentie getoetst door middel van betrouwbaarheidsanalyse. Op deze manier kan worden getoetst of de vraagitems (X_a , X_b , etc.) samen daadwerkelijk het betreffende werkaspect meten. Indien nodig kunnen aan de hand van deze analyses niet-relevante vraagitems worden weggelaten. Voor alle werkaspecten laat de betrouwbaarheidsanalyse steeds zien dat sprake is van één onderliggend construct met een hoge interne consistentie (zie bijlage 8.2 voor cronbach's alpha). Er zijn geen vraagitems weggelaten.

Tot slot is zowel in de beschrijvende analyse als de integrale analyse met het SEM-model gebruik gemaakt van de in het databestand opgenomen weefactor. Hierdoor wordt gecorrigeerd voor onder- of oververtegenwoordiging van groepen in de steekproef ten opzichte van de totale populatie werkenden in het vo.

8.2. Tabellen

Werkdruk	Ze er we inig	We inig	Nie t we inig / nie t ve el	Ze er ve el	Ze er ve el
In welke mate ervaar u werkdruk op uw school/instelling?	1%	5%	27%	42%	25%

Regeldruk ($\alpha = 0.797$)	He lemaal one ens	One ens	Nie t one ens, nie t e ens	E ens	He lemaal e ens
Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie.	3%	31%	26%	30%	10%
Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaringen of intuïtie.	2,5%	38%	31,5%	22%	6%
Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk te doen.	5,5%	45%	28%	16%	5,5%
Het invullen van formulieren en systemen kost mij veel tijd.	4%	25%	21%	32%	18%
Eisen van toezichthouders en inspecties maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen.	8%	39%	30%	17%	6%

Zelfstandigheid	Ze er ont evred en	Ont evred en	Nie t tev reden, nie t ont evred en	Tev reden	Ze er tev reden
In hoeverre bent u tevreden of ontevreden over de mate van zelfstandigheid?	1%	2%	6%	50%	41%

Hoeveelheid werk	Ze er ont evred en	Ont evred en	Nie t tev reden, nie t ont evred en	Tev reden	Ze er tev reden
In hoeverre bent u tevreden of ontevreden over de hoeveelheid werk?	8%	24%	25%	37%	6%

Herstel ($\alpha = 0.849$)	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens, niet eens	Eens	Helemaal eens
Na een werkdag ben ik volledig uitgeput.	3%	23%	36%	31%	7%
Na een werkdag moeten ze me even met rust laten.	4%	23%	20%	44%	9%
Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen.	7%	27%	23%	33%	10%

Sociale steun leidinggevende ($\alpha = 0.763$)	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens, niet eens	Eens	Helemaal eens
Mijn direct leidinggevende: Zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers.	3%	11%	28%	50%	8%
Mijn direct leidinggevende: Houdt rekening met mijn persoonlijke wensen.	2%	7,5%	18%	57%	15%

Samenwerking met collega's	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens, niet eens	Eens	Helemaal eens
Binnen onze organisatie wordt zeer goed samengewerkt.	2%	18%	40%	34%	6%

Rapportcijfer leidinggevende	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens, niet eens	Eens	Helemaal eens
Welk rapportcijfer zou u geven voor uw direct leidinggevende?	7,0				

Ontwikkelmogelijkheden	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens, niet eens	Eens	Helemaal eens
Ik kan mij ontplooiën/ontwikkelen in mijn werk.	2%	10%	28%	47%	12%

Missie ($\alpha = 0.742$)	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens, niet eens	Eens	Helemaal eens
Bij de managers binnen onze organisatie bestaat een duidelijk beeld van waar de organisatie naar toe wil en hoe we daar gaan komen.	4%	15%	25%	43%	13%
Bij de medewerkers binnen onze organisatie bestaat een duidelijk beeld van waar de organisatie naar toe wil en hoe we daar gaan komen.	4%	26%	34%	31%	5%
Het doel van onze organisatie geeft mij het gevoel dat mijn werk belangrijk is.	3%	13%	25%	43%	15%

Management	Rapportcijfer
Welk rapportcijfer zou u geven voor de kwaliteit van het management in uw organisatie?	6,2

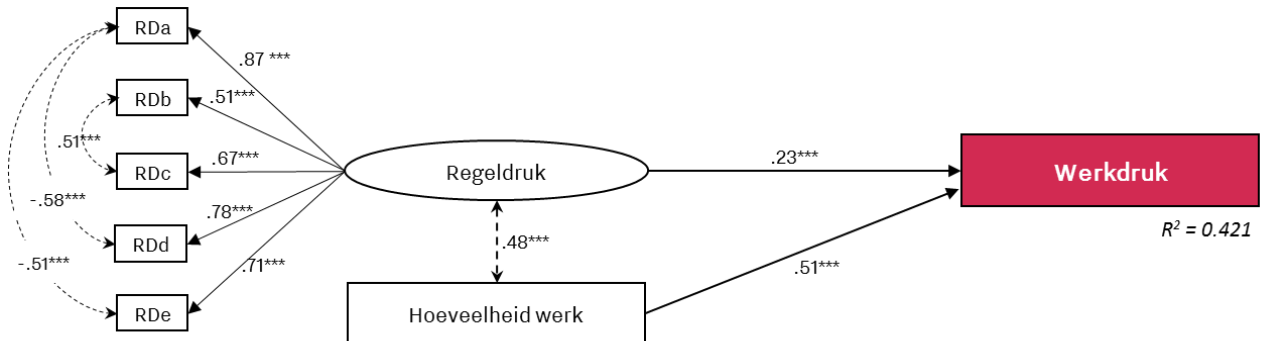
Bevlogenheid ($\alpha = 0.789$)	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens, niet eens	Eens	Helemaal eens
Mijn werk inspireert me.	1%	7%	21%	57%	14%
Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben.	1%	5%	16%	58%	20%
Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan.	3%	9%	31%	47%	10%

(Werk)tevredenheid ($\alpha = 0.725$)	Zeerv ontevreden	Ontevreden	Niet tevreden, niet ontevreden	Tevreden	Zeerv tevreden
Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw baan?	1%	4%	9%	60%	25%
Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw team?	1%	4,5%	13%	52,5%	28,5%
Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw organisatie?	4%	13%	25%	48%	10%

Vertrekintentie	Ja	Nee
Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?	14%	86%
Heeft u in 2021 gesolliciteerd naar een andere functie?	16%	84%

8.3.SEM-Modellen

Figuur 8.1. SEM-model voor werkdruk in het vo (N=2099, gewogen resultaten). Gestandaardiseerde coëfficiënten.

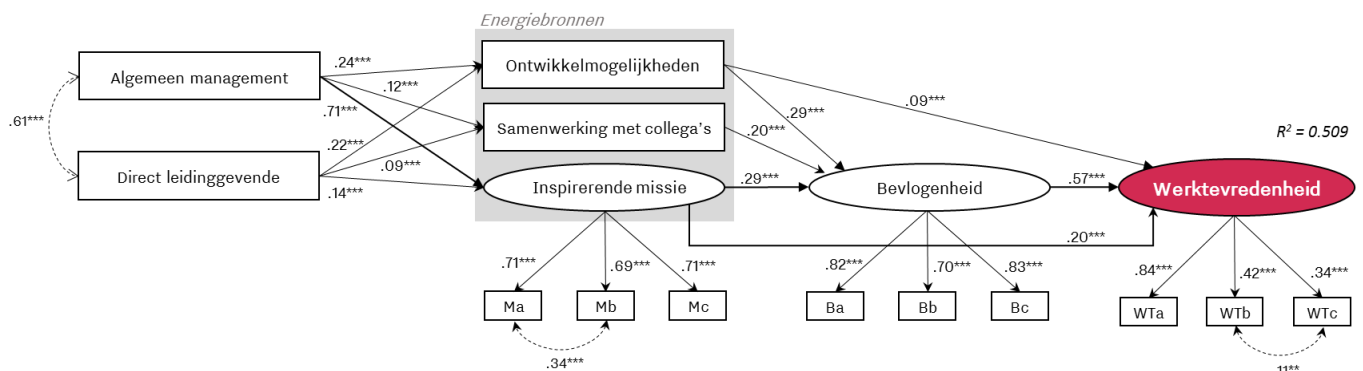


* p < 0.05, ** p < 0.01, ***, p < 0.001

Fit: RMSEA = 0.035, CFI = 0.995, TLI = 0.990

- RDa *Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie.*
- RDb *Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaringen of intuïtie.*
- RDc *Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk te doen.*
- RDd *Het invullen van formulieren en systemen kost mij veel tijd.*
- RDe *Eisen van toezichthouders en inspecties maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen.*

Figuur 8.2. SEM-model voor werktevredenheid in het vo (N=2099, gewogen resultaten). Gestandaardiseerde coëfficiënten.



* p < 0.05, ** p < 0.01, ***, p < 0.001

Fit: RMSEA = 0.077, CFI = 0.947, TLI = 0.917

- Ma *Bij de managers binnen onze organisatie bestaat een duidelijk beeld van waar de organisatie naar toe wil en hoe we daar gaan komen.*
- Mb *Bij de medewerkers binnen onze organisatie bestaat een duidelijk beeld van waar de organisatie naar toe wil en hoe we daar gaan komen.*
- Mc *Het doel van onze organisatie geeft mij het gevoel dat mijn werk belangrijk is.*
- Ba *Mijn werk inspireert me.*
- Bb *Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben.*

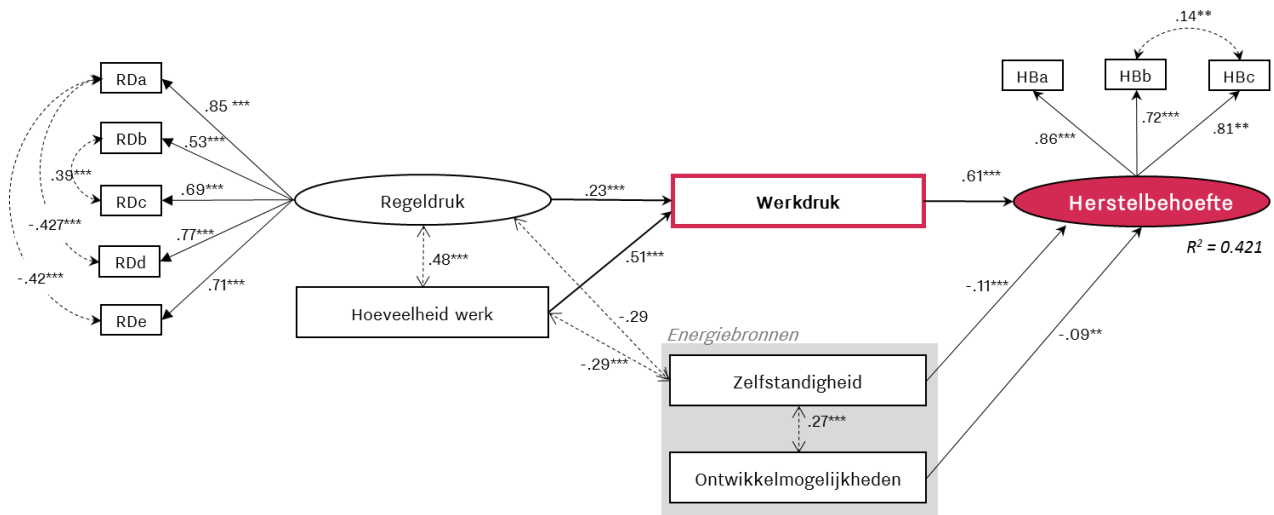
Bc Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan.

WTa Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw baan?

WTb Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw team?

WTc Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw organisatie?

Figuur 8.3. SEM-model voor werkdruk en herstelbehoefte in het vo (N=2099, gewogen resultaten). Gestandaardiseerde coëfficiënten.



* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Fit: RMSEA = 0.072, CFI = 0.952, TLI = 0.929

RDa Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie.

RDb Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaringen of intuïtie.

RDc Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk te doen.

RDd Het invullen van formulieren en systemen kost mij veel tijd.

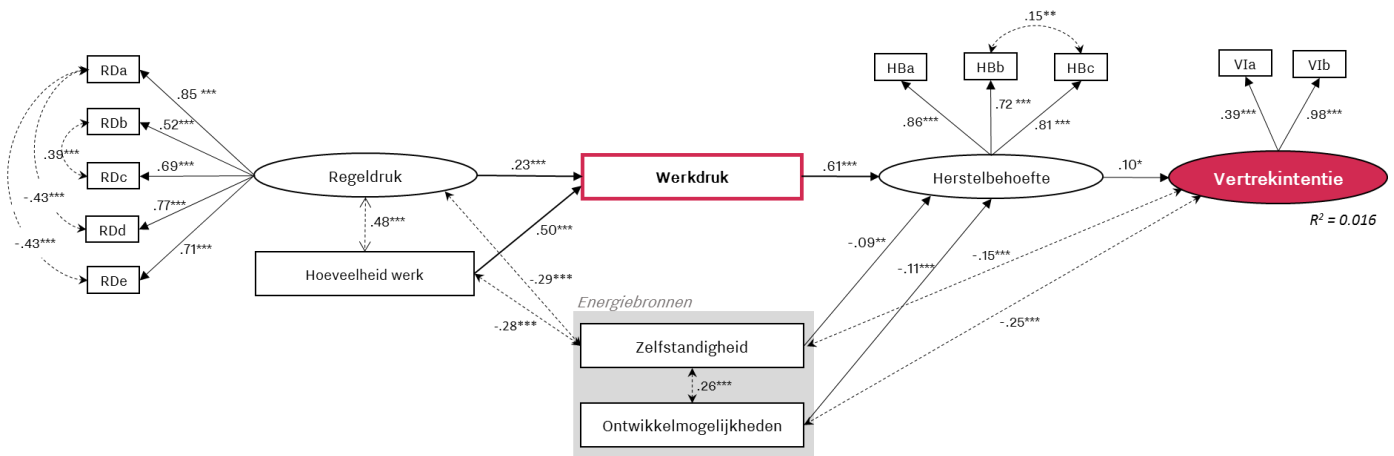
RDe Eisen van toezichthouders en inspecties maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen

HBa Wanneer ik thuiskom van mijn werk ben ik volledig uitgeput.

HBb Als ik thuiskom, moeten ze me even met rust laten.

HBc Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen.

Figuur 8.4. SEM-model voor werkdruk en vertrekintentie in het vo (N=2099, gewogen resultaten). Gestandaardiseerde coëfficiënten.



* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Fit: RMSEA = 0.066, CFI = 0.951, TLI = 0.929

RDa Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie.

RDb Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaringen of intuïtie.

RDc Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk te doen.

RDd Het invullen van formulieren en systemen kost mij veel tijd.

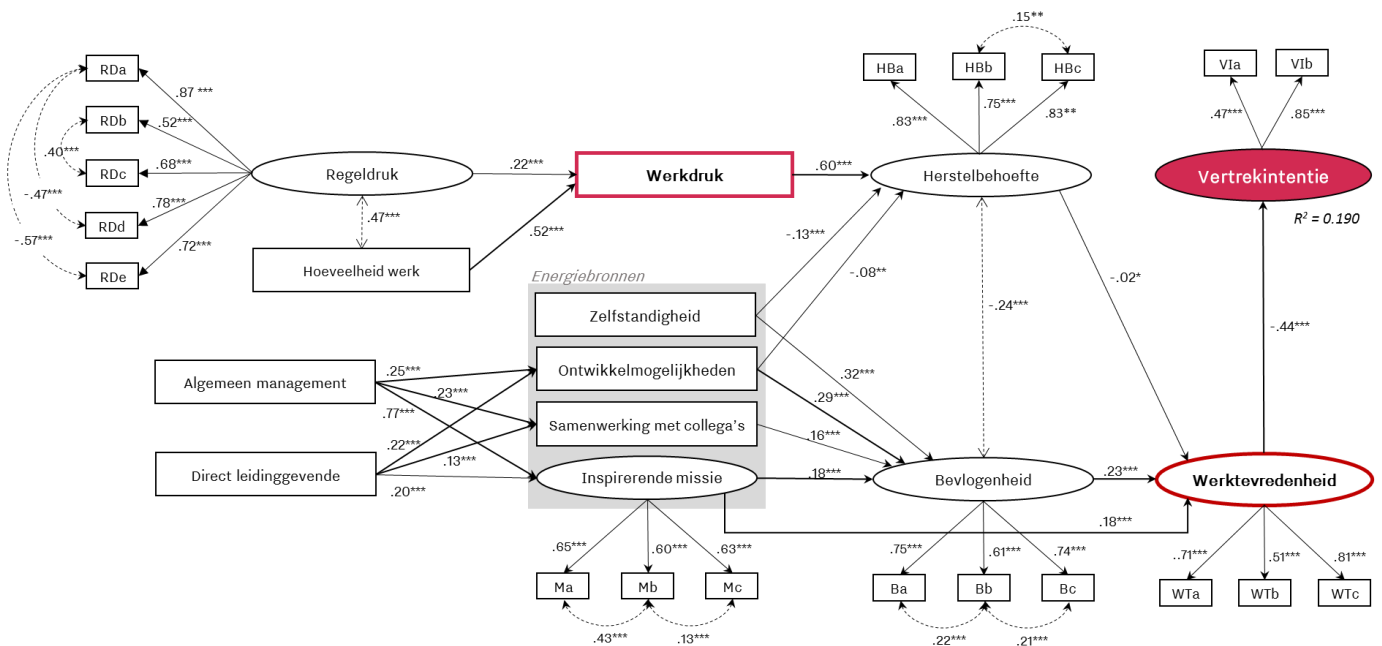
RDe Eisen van toezichthouders en inspecties maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen

HBa Wanneer ik thuiskom van mijn werk ben ik volledig uitgeput.

HBb Als ik thuiskom, moeten ze me even met rust laten.

HBc Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen.

Figuur 8.5. SEM-model voor vertrekintentie in het vo (N=2099, gewogen resultaten). Gestandaardiseerde coëfficiënten.



* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Fit: RMSEA = 0.063, CFI = 0.900, TLI = 0.882

RDa *Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie.*
RDb *Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaringen of intuïtie.*
RDc *Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk te doen.*
RDd *Het invullen van formulieren en systemen kost mij veel tijd.*
RDe *Eisen van toezichthouders en inspecties maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen*

HBa *Wanneer ik thuiskom van mijn werk ben ik volledig uitgeput.*
HBb *Als ik thuiskom, moeten ze me even met rust laten.*
HBc *Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen.*

VIa *Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?*
VIb *Heeft u in <Stuur.Jaar> gesolliciteerd naar een andere functie?*

Ma *Bij de managers binnen onze organisatie bestaat een duidelijk beeld van waar de organisatie naar toe wil en hoe we daar gaan komen.*
Mb *Bij de medewerkers binnen onze organisatie bestaat een duidelijk beeld van waar de organisatie naar toe wil en hoe we daar gaan komen.*
Mc *Het doel van onze organisatie geeft mij het gevoel dat mijn werk belangrijk is.*

Ba *Mijn werk inspireert me.*
Bb *Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben.*
Bc *Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan.*

WTa *Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw baan?*
WTb *Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw team?*
WTc *Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw organisatie?*

Het voortgezet onderwijs: een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen duurzaam, enthousiast en veilig kan werken! Dat is waar Voion, in samenwerking met scholen, de VO-raad en vakbonden, aan wil bijdragen. We initiëren onderzoek en delen kennis over de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken. We inspireren met praktijkverhalen en ontwikkelen instrumenten en handreikingen die toepasbaar zijn voor de hele sector. Samen werken we aan het beste onderwijs.

www.voion.nl

Voion is een initiatief van de sociale partners in het voortgezet onderwijs.

 ACb

 CNV ONDERWIJS

 FOV

 FNV

 VO RAAD

 VOION
Arbeidsmarkt & Opleidingssector
voortgezet onderwijs