

23

# Tevreden werken in het primair onderwijs

Verkenning naar tevredenheid,  
werkdruk en behoud  
van onderwijspersoneel

Etienne van Nuland  
Onderzoeker, CAOP

## Inleiding

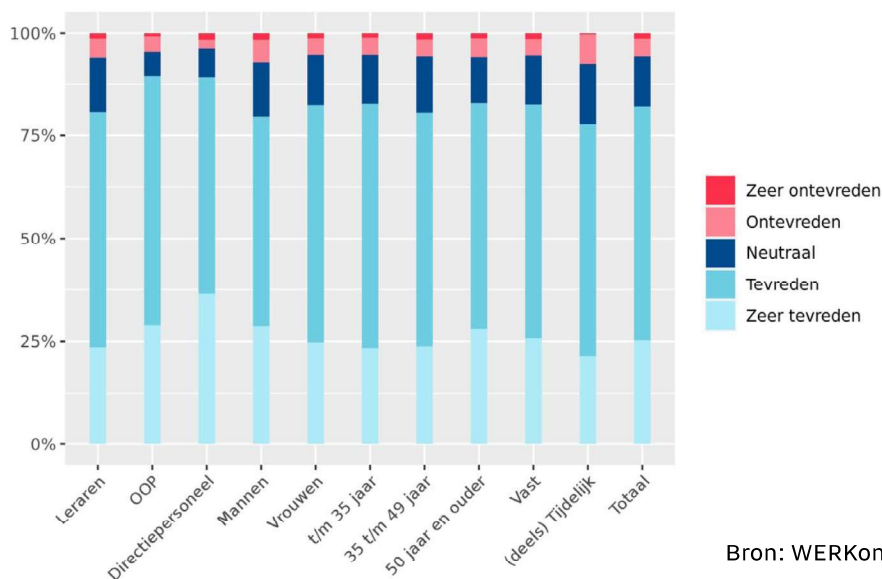
De baantevredenheid in het primair onderwijs is hoog. Dit geldt in het bijzonder voor directiepersoneel en onderwijsondersteunend personeel. Circa 89% van de directieleden en onderwijsondersteuners is tevreden of zeer tevreden met zijn of haar baan. Leraren zijn iets minder vaak te spreken over hun baan, maar ook onder leraren is nog altijd zo'n 81% tevreden of zeer tevreden met zijn of haar baan. Dit blijkt uit een verdiepende analyse van het Arbeidsmarktplatform PO<sup>1</sup> op basis van gegevens uit het WERKonderzoek 2019.<sup>2</sup> Tegelijkertijd zien we dat veel onderwijspersoneel een hoge werkdruk ervaart. Hoe valt dit te rijmen met de grote arbeidstevredenheid en wat betekent dit voor het behoud van werkenden in het primair onderwijs?

## Grote baantevredenheid, maar ook veel werkdruk

Ruim vier op de vijf werkenden in het primair onderwijs zijn tevreden of zeer tevreden met hun baan. In voorgaande jaren was dat niet anders: de baantevredenheid is al enkele jaren op rij hoog. Toch is niet al het personeel even tevreden. Zoals figuur 1 laat zien, zijn leraren en werkenden met een (deels) tijdelijke aanstelling wat minder vaak tevreden met hun baan. Het verschil tussen mannen en vrouwen is niet statistisch significant.



Figuur 1 Baantevredenheid van werkenden in het primair onderwijs.

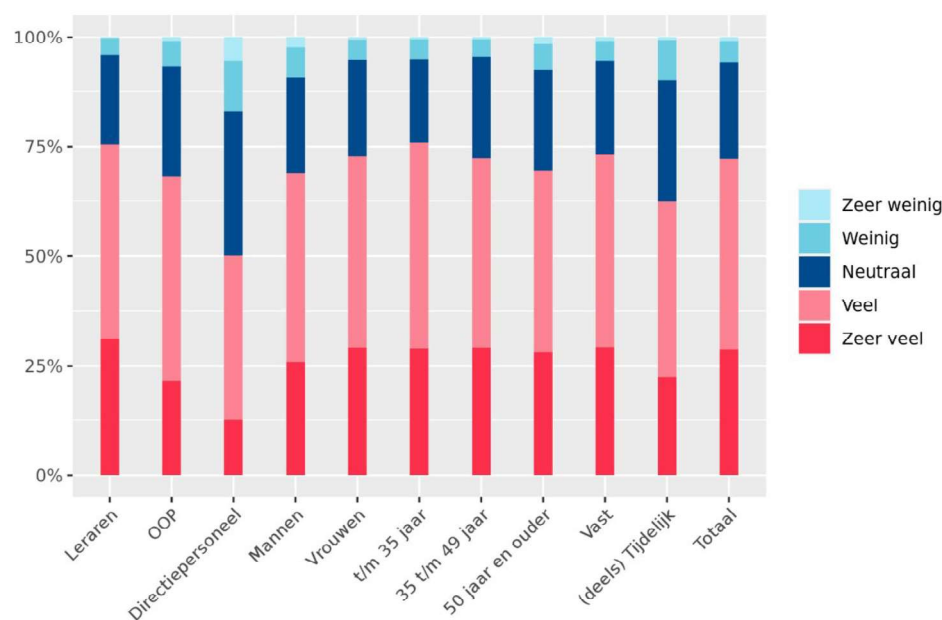


Bron: WERKonderzoek 2019.

- 1 Het Arbeidsmarktplatform PO is het expertisecentrum op het gebied van de arbeidsmarkt in het primair onderwijs, van en voor werknemers en werkgevers.
- 2 Het WERKonderzoek is een groot enquêteonderzoek naar werk in de publieke sector in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Ondanks de aandacht die al enkele jaren uitgaat naar het terugdringen van de werkdruk, blijft de ervaren werkdruk hoog.<sup>3</sup> Dit zien we met name onder leraren: drie van de vier leraren ervaren veel of zeer veel werkdruk (zie figuur 2). Dit is in lijn met de uitkomsten uit de Loopbaanmonitor (2019). Directieleden hebben minder vaak te maken met een hoge werkdruk: de helft van het directiepersoneel geeft aan dat zij veel of zeer veel werkdruk ervaren. Ook jongere werknemers en werkenden met een vaste aanstelling geven, in vergelijking met hun collega's, vaker aan dat zij te maken hebben met een hoge werkdruk. Tussen mannen en vrouwen is geen significant verschil in hun ervaren werkdruk gevonden. Regeldruk – bijvoorbeeld door het moeten bijhouden van allerlei gegevens – is een belangrijke oorzaak van werkdruk. Ook hier speelt de leidinggevende een belangrijke rol: naarmate werkenden meer ondersteuning van hun leidinggevende ervaren, ondervinden zij minder regeldruk.

Figuur 2 Werkdruk onder werkenden in het primair onderwijs.



Bron: WERKonderzoek 2019.

3 De effecten van het Werkdrukakkoord zijn nog niet of slechts deels van invloed op de uitkomsten in dit hoofdstuk, aangezien de meting voor het WERKonderzoek ongeveer een jaar na afsluiting van het akkoord is uitgevoerd.

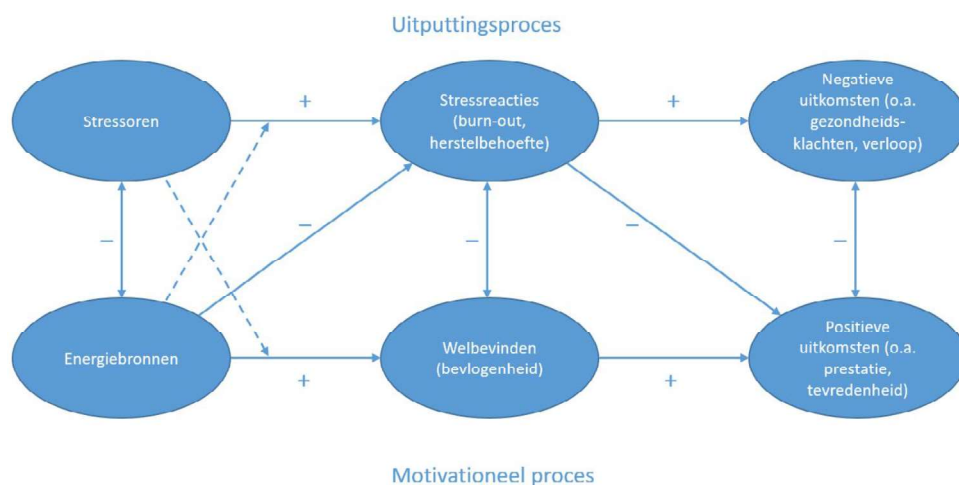
## Hoge werkdruk én grote tevredenheid?

De baantevredenheid in het primair onderwijs gaat gepaard met een hoge ervaren werkdruk. Dat lijkt tegenstrijdig, als we ervan uitgaan dat mensen een hoge werkdruk als onplezierig ervaren. In de verkenning is daarom gekeken hoe deze ogenschijnlijke tegenstrijdigheid zich laat verklaren. Een belangrijke verklaring is de bevlogenheid van werkenden in het primair onderwijs. Volgens het Job Demands-Resources model<sup>4</sup> is bevlogenheid het resultaat van veel energiebronnen. Bevlogenheid leidt tot positieve uitkomsten, zoals tevredenheid. Dit beeld wordt in deze verkenning bevestigd. Bevlogenheid heeft ook in het primair onderwijs een dempende werking, die maakt dat onderwijspersoneel enerzijds veel werkdruk ervaart, maar anderzijds tevreden is met hun baan. Oftewel de balans tussen stressoren en energiebronnen is, ondanks de ervaren werkdruk, voor de meeste werkenden in het primair onderwijs positief.

Met name vakbekwaamheid, het bijhouden en inzetten van vakkennis en vaardigheden om het werk nog beter te doen, en het oordeel over de samenwerking met collega's hebben een grote invloed op de bevlogenheid van onderwijspersoneel.



Figuur 3 Job Demands-Resources model.



Bron: Schaufeli & Taris, 2013, p. 185, bewerking door de auteur.

- 4 Het Job Demands-Resources model is als theoretische basis voor de verkenning 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.

## Meer behoefte aan herstel

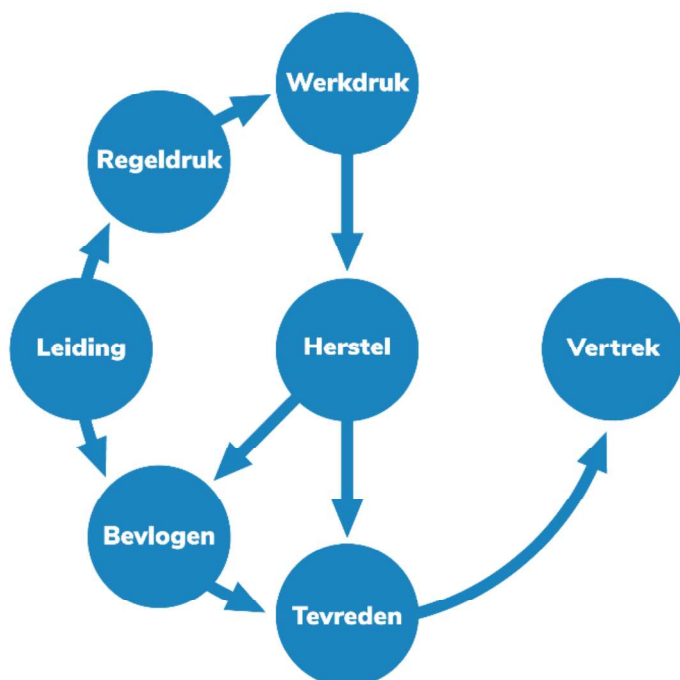
De hoge werkdruk in het primair onderwijs leidt tot meer behoefte aan herstel na het werk. Dit zien we zowel in het Job Demands-Resources model als in deze verkenning. Als werkenden veel werkdruk ervaren, geven zij vaker aan dat zij na een dag werken volledig uitgeput zijn. Ook komen zij door vermoeidheid niet meer toe aan andere activiteiten. Ook uit ander onderzoek waarin gebruikgemaakt is van data uit het WERKonderzoek 2019 blijkt een sterke samenhang tussen werkdruk en herstelbehoefte (Fouarge, Gerards & Künn-Nelen, 2020). Het valt op dat de herstelbehoefte van leraren significant hoger is dan die van onderwijsondersteunend personeel en directiepersoneel. De mate waarin onderwijspersoneel behoefte heeft aan herstel is van invloed op de baantevredenheid. Deels is dit een directe relatie: een hoge herstelbehoefte hangt samen met een kleinere baantevredenheid. Ook zien we een indirecte relatie: een hogere herstelbehoefte zorgt ook voor een lagere bevlogenheid, wat van invloed is op de baantevredenheid van het personeel.

### Tevreden personeel vertrekt minder snel

Het primair onderwijs wordt geconfronteerd met een toenemend tekort aan personeel. Uit de meest recente arbeidsmarktramingen (ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2020) blijkt dat de sector in het schooljaar 2025/2026 een tekort van circa 1.440 fte's aan leraren en directeuren kan verwachten, bovenop de huidige situatie en bij ongewijzigde omstandigheden. De stijgende tekorten maken het niet alleen belangrijk om meer nieuw personeel aan te trekken, maar ook om zittend personeel voor de organisatie en sector te behouden. De tevredenheid van het onderwijspersoneel is daartoe een belangrijke sleutel: uit de verkenning blijkt dat tevreden personeel minder geneigd is om van functie te wisselen. In totaal geeft iets minder dan één op de zes werkenden in de sector een bevestigend antwoord op de vraag of hij of zij op zoek is naar een andere functie. Onder tevreden personeel is dit aandeel met 10,7% aanzienlijk kleiner dan onder personeel dat (zeer) ontevreden of neutraal oordeelt over de baantevredenheid. Onder die laatste groep is het aandeel dat op zoek is naar een andere functie maar liefst 41,9%, bijna vier keer zo hoog. Een kanttekening bij deze gegevens is dat ze niet zijn gebaseerd op feitelijk vertrek, maar op de geneigdheid daartoe volgens de geënquêteerden. Ook zijn werkenden in de sector, als zij geneigd zijn om te vertrekken bij de werkgever, met name op zoek naar een nieuwe functie bij een andere werkgever in het primair onderwijs of bij dezelfde werkgever. Vertrekgeneigdheid betekent dus niet direct dat het personeel daadwerkelijk van baan verandert of de sector verlaat.

Het Job Demands-Resources model veronderstelt een relatie tussen de herstelbehoefte van het personeel en hun vertrekintentie. Een hogere herstelbehoefte leidt in deze verkenning echter niet tot een hogere vertrekintentie. Indirect is wel een zwakke positieve relatie te vinden: een grote herstelbehoefte hangt samen met een lagere bevrogenheid, wat doorwerkt op de tevredenheid van het personeel. Op die manier heeft herstelbehoefte indirect invloed op de vertrekintentie van onderwijspersoneel.

Figuur 4 Relatie tussen werkdruk, tevredenheid en vertrek.



### Rol leidinggevend en essentieel

Leidinggevend en spelen een cruciale rol als het gaat om de baantevredenheid van onderwijspersoneel. Zij hebben op twee manieren invloed op hun tevredenheid. Aan de ene kant zien we dat zij een belangrijke invloed hebben op de ervaren regel- en werkdruk en aan de andere kant, via de impact van ondersteunend leiderschap, op de bevrogenheid van personeel: de bevrogenheid van onderwijspersoneel is groter naarmate zij meer ondersteunend leiderschap ervaren. Concreet betekent dit dat het onderwijspersoneel meer bevrogen en, uiteindelijk, meer tevreden is wanneer de leidinggevende samenwerking tussen collega's bevordert, rekening houdt met persoonlijke wensen, het personeel aanmoedigt talenten te benutten en hen mogelijkheden biedt om meer vaardigheden te leren.

Deze uitkomsten laten zien dat leidinggevend in hun organisatie een breed scala aan mogelijkheden hebben om personeel voor de organisatie te behouden. Bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan de eerdergenoemde aspecten van ondersteunend leiderschap. Ook in het verlagen van de ervaren regel- en werkdruk spelen zij een belangrijke rol. Dat zal echter niet in alle gevallen eenvoudig zijn: de werkdruk in het primair onderwijs is al enkele jaren een blijvend punt van aandacht, ondanks alle genomen maatregelen.

## Conclusie

Uit het onderzoek komt naar voren dat in het primair onderwijs sprake is van een grote baantevredenheid en een hoge mate van ervaren werkdruk. Dit lijkt met elkaar in tegenspraak, maar laat zich aan de hand van het Job Demands-Resources model verklaren. Een hoge mate van bevologenheid maakt namelijk dat de baantevredenheid – ondanks een hoge werkdruk – over het algemeen groot is. De leidinggevende heeft hierin een heel belangrijke rol. Het aanpakken van werkdruk en op peil houden van de bevologenheid van werknemers dragen bij aan het op peil houden van een grote mate van tevredenheid. Dit is van belang om personeel te behouden.

Het volledige rapport van dit onderzoek staat op de website van het Arbeidsmarktplatform PO, [www.arbeidsmarktplatformpo.nl/tevreden-werken-in-het-primair-onderwijs](http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/tevreden-werken-in-het-primair-onderwijs).



## Literatuur

Arbeidsmarktplatform PO. (2019). *Onderwijsatlas primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

Borst, R. T., Knies, E., & Leisink, P. L. (2020). *Welzijn van ambtenaren onder druk. Welke werkstressoren veroorzaken dit en welke persoonlijkheidseigenschappen helpen om ermee om te gaan?* Den Haag: ministerie van BZK.

De Vos, K., Fontein, P., & Vrielink, S. (2019). *Loopbaanmonitor onderwijs*. Tilburg: Centerdata.

Fouarge, D., Gerards, R., & Künn-Nelen, A. (2020). *Werkdruk, bevlogenheid en vrijwillig vertrek in de publieke sector*. Den Haag: ministerie van BZK.

Hummel, L., Hooftman, W., & Schelvis, R. (2019). *Werkdruk in het onderwijs*. Den Haag: TNO.

Ministerie van OCW. (2020). *Tendrapportage Arbeidsmarkt Leraren*. Den Haag: ministerie van OCW.

Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie*, 182-204.

Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2020). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 1-27.

Van der Aa, R., Van den Berg, D., & Van der Helden, J. (2017). *Wat is het effect van stress op het functioneren van leraren?* Den Haag: Kennisrotonde.