



Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds
voortgezet onderwijs

Rapport Tevredenheid en vertrek van werknemers in het voortgezet onderwijs

Uitgevoerd door: CAOP
Auteurs: Etienne van Nuland en Jo Scheeren
In opdracht van: Voion

Uitgave:
Voion
Postbus 556
2501 CN Den Haag
E-mail info@voion.nl
www.voion.nl

April 2020

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 2020. Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding.

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	4
Onderzoekvragen en opzet	4
Leeswijzer	4
2. TEVREDENHEID	5
Baantevredenheid.....	5
Teamtevredenheid.....	5
Organisatietevredenheid.....	6
Tevredenheid werkbelevingsaspecten	6
Achtergrondkenmerken	7
Baankenmerken.....	7
Tevredenheid in relatie tot andere werkaspecten	7
Betrokkenheid.....	8
Inzetbaarheid	9
Leren en ontwikkelen.....	9
3. VERTREKINTENTIE.....	11
Vertrekintentie.....	11
Werkaspecten, tevredenheid en vertrekintentie	11
4. AANBEVELINGEN	14
BIJLAGEN.....	16
I - Methodologische toelichting	16
II – Tabellen met gebruikte vragen en antwoordpercentages	17

1. Inleiding

De tevredenheid van medewerkers is van grote invloed op hun werkprestaties en mobiliteit en daarmee op de kwaliteit van het onderwijs. Deze rapportage biedt inzicht in de tevredenheid van personeel in het voortgezet onderwijs en de intentie om te vertrekken naar een andere functie. Inzicht in tevredenheid en aspecten die tevredenheid beïnvloeden geeft scholen en sociale partners de mogelijkheid om hierop te sturen.

Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voortgezet onderwijs heeft opdracht gegeven om de tevredenheid en verloopgeneigdheid in de sector in kaart te brengen. De rapportage bouwt voort op eerdere tevredenheidsonderzoeken uit o.a. 2015 en 2017. Nieuw is dat de rapportage ingaat op de geneigdheid van medewerkers om te vertrekken naar een andere functie.

Onderzoeksvragen en opzet

De onderzoeksvragen die centraal staan, zijn:

- Hoe tevreden zijn werknemers in het voortgezet onderwijs?
 - In hoeverre zijn werknemers in het voortgezet onderwijs van plan om van baan te veranderen?
 - Welke invloed hebben kenmerken van het werk en van werknemers op tevredenheid en mobiliteit?
 - Welke aanbevelingen aan scholen, schoolbesturen en sociale partners zijn mogelijk, met het oog op het verhogen van tevredenheid en het voorkomen van ongewenst vertrek van werknemers?
-

Het onderzoek maakt gebruik van data uit de Werkmonitor, een grootschalige enquête onder medewerkers in de publieke sector die tweejaarlijks wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De vragenlijst gaat in op allerlei aspecten van het werk als tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid, inzetbaarheid, professionele ontwikkeling, de organisatie en de intentie om te vertrekken naar een andere baan. De Werkmonitor is de opvolger van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek. De vragenlijst is deels hetzelfde. Waar mogelijk wordt op hoofdlijnen de vergelijking met uitkomsten uit eerdere metingen gemaakt. In totaal hebben 2.481 medewerkers uit het voortgezet onderwijs de vragenlijst ingevuld.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staat tevredenheid centraal. De relatie met verschillende werkaspecten komt daarbij aan bod. Hoofdstuk 3 gaat over mobiliteit en beschrijft in hoeverre werknemers van plan zijn of activiteiten ondernemen om een andere baan te vinden. Dit hoofdstuk bevat ook een integrale analyse van tevredenheid, vertrekintentie en aspecten die dit beïnvloeden. In hoofdstuk 4 staan aanbevelingen voor scholen, besturen en sociale partners. Tot slot staan in de bijlage een toelichting op de methodologie en achtergrondinformatie bij de vragenlijst, data en het model uit hoofdstuk 3.

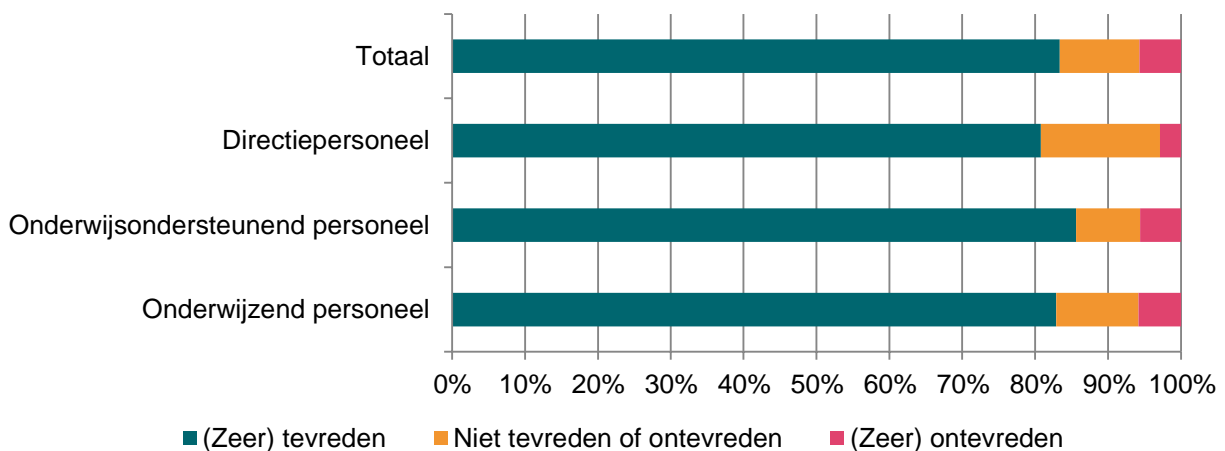
2. Tevredenheid

Dit hoofdstuk beschrijft de tevredenheid van medewerkers met hun baan en met het team en de organisatie waarin ze werken. De manier waarop tevredenheid is gemeten, is beschreven in de bijlage.

Baantevredenheid

Figuur 1 laat zien dat medewerkers in het voortgezet onderwijs overwegend tevreden zijn met hun baan. Op de vraag 'Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen met uw baan?' antwoordt ruim 83 procent met tevreden of zeer tevreden. Ten opzichte van de meting in 2017 is dit een fractie afgenomen. Bijna zes procent is ontevreden of zeer ontevreden. De baantevredenheid is het hoogst onder ondersteunend personeel.

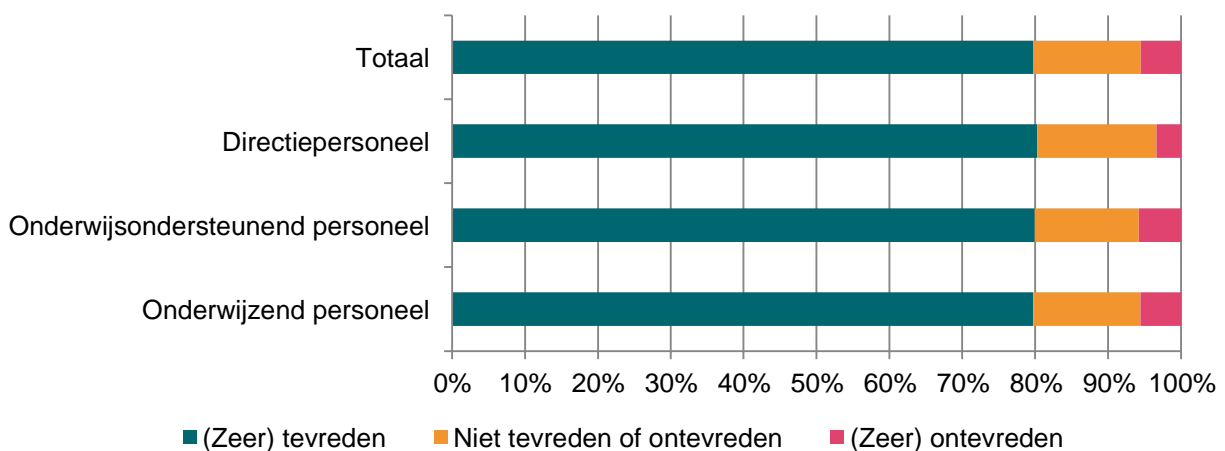
Figuur 1 - Baantevredenheid personeel voortgezet onderwijs (n=2.481)



Teamttevredenheid

De tevredenheid met het team is eveneens hoog (Figuur 2). Bijna 80 procent van het personeel in het voortgezet onderwijs is tevreden of zeer tevreden met het team waarin zij werken. Er zijn slechts heel kleine verschillen tussen onderwijzend-, ondersteunend- en directiepersoneel. Een vergelijking met eerdere jaren is niet mogelijk, de vraag is in de meting van 2019 voor het eerst gesteld.

Figuur 2 - Tevredenheid met het team (n=2.481)

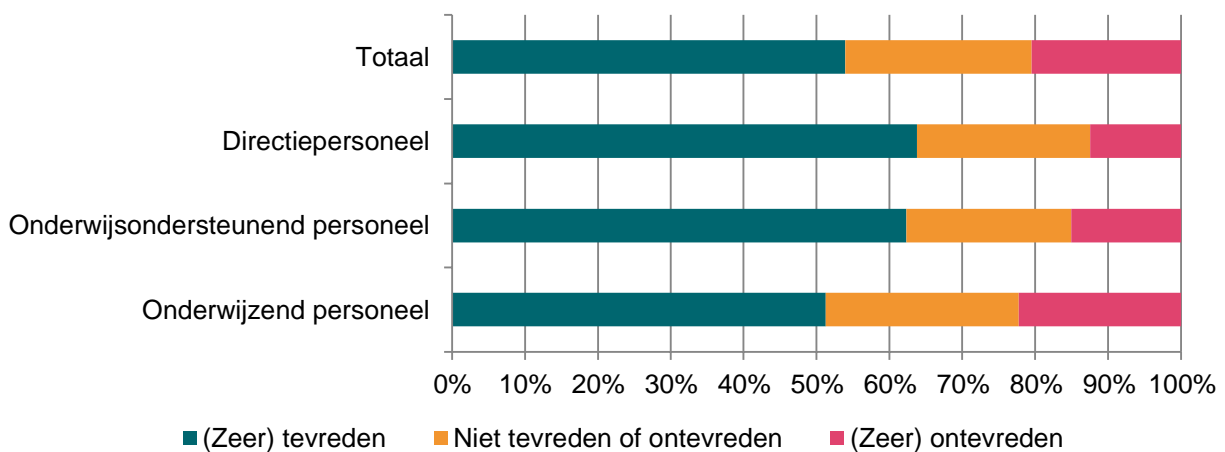


Organisatietevredenheid

Hoewel ruim de helft van het personeel in de sector tevreden is met de organisatie (54%), is deze vorm van tevredenheid duidelijk lager dan baan- en teamtevredenheid (Figuur 3). Docenten zijn het minst tevreden met de organisatie. Ten opzichte van de vorige meting is de organisatietevredenheid beduidend lager. In 2017 bedroeg die 68 procent, in 2015 was dit 63 procent.

Onder directiepersoneel is de organisatietevredenheid het hoogst. De grotere organisatietevredenheid onder directiepersoneel blijkt niet alleen uit de onderstaande figuur, maar ook uit de Net Promoter Score (NPS). De NPS wordt berekend op basis van de vraag of iemand aan familie of vrienden zou aanbevelen om bij de organisatie te gaan werken. Het percentage dat een rapportcijfer negen of tien geeft (promotors) minus het percentage dat een cijfer tussen één tot en met zes geeft (critici) bepaald de score. Voor directiepersoneel is de score positief en bedraagt deze 12. Voor onderwijzend en ondersteunend personeel is de score negatief, respectievelijk -44 en -13. De scores bevestigen daarmee het beeld dat uit de vraag over organisatietevredenheid naar voren komt.

Figuur 3 - Organisatietevredenheid personeel voortgezet onderwijs (n=2.481)

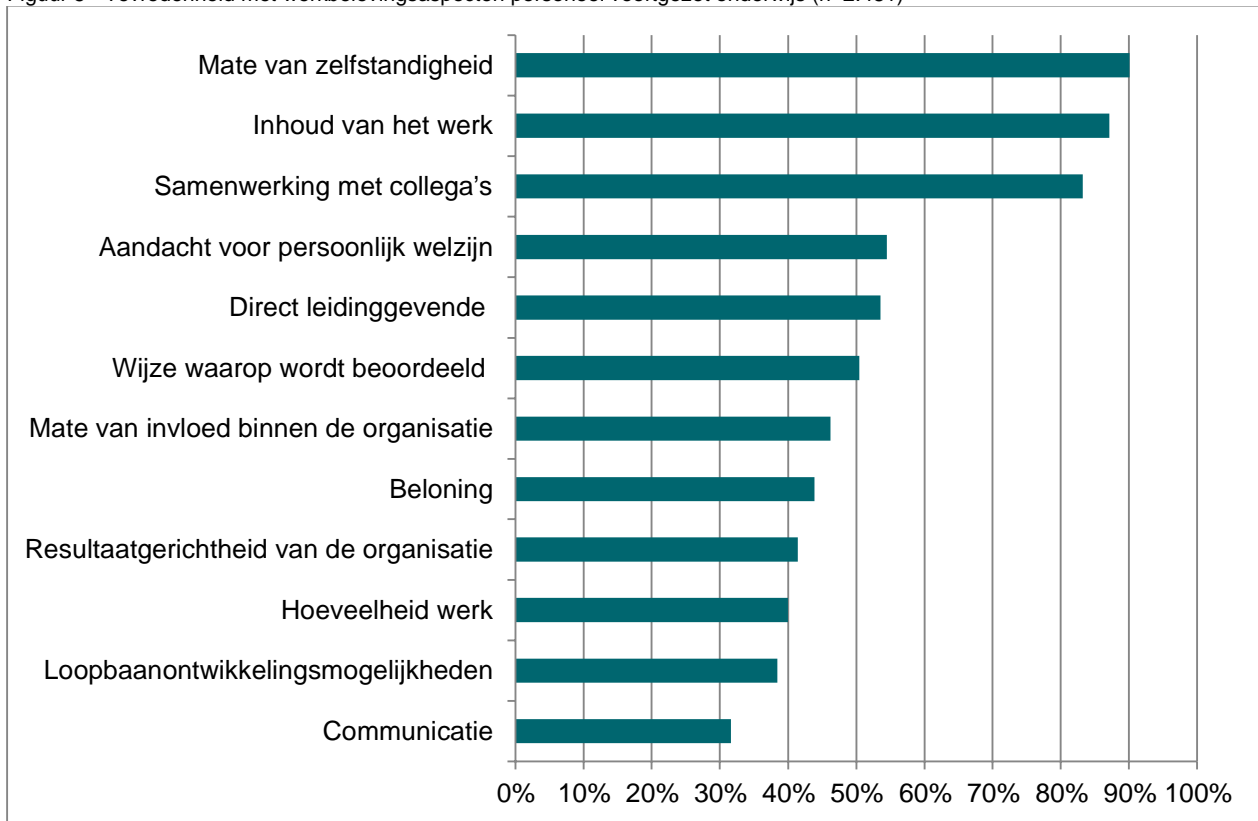


Tevredenheid werkbelevingsaspecten

Naast algemene tevredenheid met de baan, het team en de organisatie zijn medewerkers gevraagd verschillende aspecten van het werk te beoordelen. Figuur 4 laat zien hoe tevreden werknemers zijn met deze specifieke aspecten.

Met de mate van zelfstandigheid die personeel in het voortgezet onderwijs heeft, is men het meest tevreden. Negentig procent van de werknemers is hier tevreden of zeer tevreden mee. Ook over de inhoud van het werk en de samenwerking met collega's is een groot deel van de werknemers tevreden. Deze top 3 is hetzelfde als in de meting van 2017. Ook geldt opnieuw dat informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie het laagst scoort. Dit wordt gevolgd door tevredenheid over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en de hoeveelheid werk, die net als in 2017 de voorlaatste twee plekken innemen.

Figuur 5 - Tevredenheid met werkbelevingsaspecten personeel voortgezet onderwijs (n=2.481)



Achtergrondkenmerken

Mannen en vrouwen verschillen niet van elkaar qua tevredenheid. De verschillen tussen werknemers uit verschillende leeftijdsgroepen zijn klein. Het enige noemenswaardige verschil is dat werknemers tussen 55 en 60 jaar minder tevreden zijn over het team dan werknemers jonger dan 45 jaar. Werknemers met middelbaar onderwijs als hoogst gevolgde opleiding scoren hoger op baan-, team- en organisatietevredenheid dan hoger opgeleiden. Migratieachtergrond, burgerlijke staat en type huishouden hangen niet samen met tevredenheid.

Baankenmerken

Naast verschillen in tevredenheid naar type functie, zijn er ook verschillen naar andere kenmerken van de baan. Werknemers die meer dan twintig jaar werkzaam zijn in hun functie, zijn iets minder vaak tevreden over het team en de organisatie. Werknemers in tijdelijke dienst zijn iets vaker positief over het team en de organisatie dan hun collega's in vaste dienst. Personen die meerdere banen hebben, scoren lager op baantevredenheid dan collega's met één baan.

Tevredenheid in relatie tot andere werkaspecten

Hieronder komt een aantal werkaspecten aan bod waarvan steeds eerst de uitkomsten worden beschreven en vervolgens de relatie met tevredenheid.

Werkdruk en regeldruk

Zeven op de tien werknemers in het voortgezet onderwijs ervaart de werkdruk op school als hoog of veel te hoog. Onderwijzend personeel rapporteert het vaakst een hoge of te hoge werkdruk (76%). Het aandeel

directiepersoneel en onderwijsondersteunend personeel dat een hoge of te hoge werkdruk ervaart is gestegen ten opzichte van de meting in 2017. In de vorige meting week de vraagstelling af voor het onderwijzend personeel, zodat de vergelijking voor die groep niet goed mogelijk is.

Een hogere werkdruk hangt samen met een lagere baantevredenheid. Van de werknemers die veel of zeer veel werkdruk ervaren, is 80 procent (zeer) tevreden over hun baan. Binnen de groep werknemers die minder werkdruk ervaart, is 90 procent (zeer) tevreden.

Ruim een derde van het personeel ervaart een hoge of zeer hoge regeldruk. Daarbij gaat het om het moeten voldoen aan regels en procedures binnen de organisatie en de tijd en moeite die daarmee gepaard gaat. Onderwijsondersteunend personeel ervaart de minste regeldruk en onderwijzend personeel de meeste. Regeldruk hangt negatief samen met de organisatietevredenheid, maar de samenhang is vrij zwak.

Direct leidinggevende

In de vragenlijst van de Werkmonitor is een reeks stellingen opgenomen waarmee respondenten hun direct leidinggevendens beoordelen. De helft van de werknemers oordeelt positief of heel positief over de direct leidinggevende en drie op de tien is neutraal. Het oordeel over de leidinggevende hangt positief samen met zowel de baantevredenheid als de tevredenheid met het team en de organisatie: een positiever oordeel over de leidinggevende gaat gepaard met een hogere tevredenheid. De samenhang met het oordeel over de organisatie is het sterkst.

Betrokkenheid

Betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie is gemeten aan de hand van vier stellingen. Bijna 60 procent geeft aan (zeer) betrokken te zijn bij de organisatie. Onder directiepersoneel is de betrokkenheid relatief hoog (hoog of zeer hoog volgens 72%).

Betrokkenheid en tevredenheid vertonen een positieve samenhang. De samenhang tussen betrokkenheid bij de organisatie en tevredenheid met de organisatie is het sterkst (met een correlatiecoëfficiënt van 0,49 is dat een redelijk sterk verband). Ook tussen betrokkenheid en baantevredenheid is een duidelijk verband, maar dit is minder sterk.

Bevlogenheid

De mate van bevlogenheid van medewerkers, geïnventariseerd via drie stellingen, is volgens twee derde van de medewerkers hoog of heel hoog. Bevlogenheid en baantevredenheid hangen positief samen. Dat geldt het sterkst voor baantevredenheid (de correlatiecoëfficiënt bedraagt 0,55, een redelijk sterk verband).

Beroepsexpertise en vakbekwaamheid

Over de eigen beroepsexpertise en vakbekwaamheid zijn werknemers in het voortgezet onderwijs overwegend positief. Beroepsexpertise gaat over de eigen competenties, vakbekwaamheid heeft betrekking op het blijven en voortdurend ontwikkelen in het eigen vak. Ruim zeventig procent oordeelt positief over de eigen beroepsexpertise, ruim tachtig procent is positief over de eigen vakbekwaamheid. Directieleden zijn het meest positief over hun expertise en vakbekwaamheid, ruim negentig procent beoordeelt dit als hoog of zeer hoog. De relatie met tevredenheid is voor beide aspecten zwak. Een positiever oordeel over de eigen beroepsexpertise of vakbekwaamheid hangt nauwelijks samen met hogere tevredenheid.

Inzetbaarheid

Over de eigen inzetbaarheid denken werknemers in het voortgezet onderwijs wisselend. Slechts 43 procent van hen is positief over hun baankansen binnen of buiten de organisatie. Directiepersoneel is positiever over de eigen employability. De uitkomsten zijn vergelijkbaar met de meting uit 2017. Tussen het oordeel over de eigen inzetbaarheid en tevredenheid bestaat een lichte, positieve samenhang.

Minder dan de helft van de werknemers geeft aan actief bezig te zijn met het in stand houden van de eigen waarde voor de arbeidsmarkt. Onderwijsondersteunend personeel is het minst bezig met het behoud van hun employability. De vorige meting liet een vergelijkbaar resultaat zien.

Over het vermogen om zich aan te passen aan veranderingen in het werk zijn werknemers weer wel overwegend positief. Drie kwart van hen geeft aan zich gemakkelijk aan te kunnen passen aan veranderingen in het werk en de werkomgeving en ook positief ten opzichte van veranderingen te staan. Onder docenten is dit aandeel kleiner dan onder ondersteunend en directiepersoneel. Er is een zwakke, positieve correlatie tussen deze vorm van flexibiliteit en tevredenheid.

Leren en ontwikkelen

De vragenlijst van de Werkmonitor bevat een aantal vragen over professionaliseringsactiviteiten en het houden van formele gesprekken met de leidinggevende over loopbaan en ontwikkeling. De uitkomsten daarvan en de relatie met tevredenheid komen hieronder aan bod.

Een overgrote meerderheid van medewerkers in het voortgezet onderwijs geeft aan in de voorgaande twaalf maanden deel te hebben genomen aan één of meerdere professionaliseringsactiviteiten. Informeel leren – het oppakken van een nieuw vraagstuk tijdens het werk of in de vrije tijd – is de meest genoemde vorm. Ruim de helft van de medewerkers doet aan informeel leren op het werk.

De helft van de werknemers heeft een cursus of opleiding gevolgd. Ze zijn overwegend positief hierover: driekwart van hen ziet het als een nuttige investering voor het uitvoeren van het dagelijks werk en past het geleerde nog regelmatig toe. Slechts een kleine groep vindt de opleiding achteraf zonde van het geld (7%).

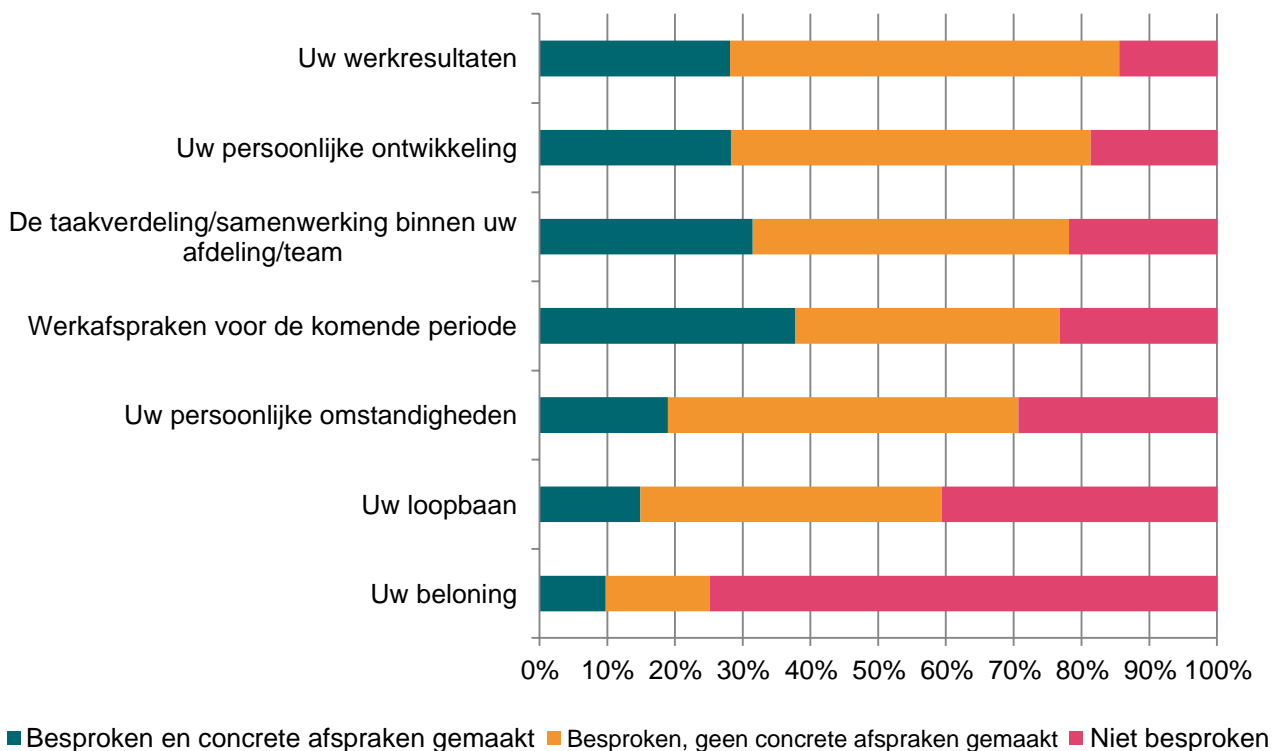
Ook bezoek van een congres, seminar of conferentie is door de helft van de werknemers als professionaliseringsactiviteit genoemd. Onder directiepersoneel is dit door bijna vier op de vijf werknemers genoemd. Bijna 40 procent van de medewerkers heeft voor zijn of haar ontwikkeling gebruik gemaakt van coaching en andere vormen van feedback. Een derde van de werknemers heeft deelgenomen aan teamgerichte scholing. Peer review en intervisie is door een kwart van de werknemers in de sector genoemd als professionaliseringsactiviteit. Tot slot heeft een op de vijf werknemers kennis opgedaan via een stage, meeloopdag, werkbezoek of netwerkgesprek. Onderwijsondersteunend personeel neemt minder vaak deel aan professionaliseringsactiviteiten dan onderwijzend personeel en directiepersoneel.

Werknemers die geen professionaliseringsactiviteiten hebben ondernomen, zijn gemiddeld genomen iets minder tevreden met hun baan. Het verschil met overige werknemers is beperkt en geldt niet voor team- of organisatietevredenheid.

Iets minder dan drie kwart van de werknemers (73%) heeft in het voorgaande jaar minimaal één formeel functionerings- of beoordelingsgesprek gehad met de direct leidinggevende. Dit aandeel is vergelijkbaar met eerdere metingen. De onderwerpen die tijdens deze gesprekken aan bod komen, zijn weergegeven in onderstaande figuur. Het valt op dat de beloning veelal geen onderwerp van gesprek is en dat over veel onderwerpen geen concrete afspraken worden gemaakt. Na werkresultaten is de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer het thema dat het vaakst aan bod komt.

Ruim 60 procent van de bevroegde werknemers vindt het personeelsbeleid (sterk) voor verbetering vatbaar, de overige werknemers beoordelen het personeelsbeleid als goed of zeer goed. Een positief oordeel over het personeelsbeleid laat een zwakke, positieve samenhang zien met baan- en teamtevredenheid. De relatie met organisatietevredenheid is iets sterker positief. Tussen het aantal thema's waarover concrete afspraken zijn gemaakt en tevredenheid is een lichte, positieve samenhang.

Figuur 6 – Thema's formeel gesprek met leidinggevende (n=2.350)



3. Vertrekintentie

In de Werkmonitor is een aantal vragen opgenomen over het thema mobiliteit. Er zijn vragen over functie- en baanveranderingen in het meetjaar en de redenen daarvan. Dit hoofdstuk gaat in op de vertrekintentie van werknemers, ondernomen acties (sollicitaties) en redenen om van baan te veranderen. Na een beschrijvende analyse volgt een integrale analyse van werkaspecten, tevredenheid en vertrekintentie.

Een beperking van de gegevens is dat deze berusten op zelfrapportage: werknemers geven aan of ze op zoek zijn naar een andere baan of functie. In hoeverre werknemers met een vertrekintentie daadwerkelijk vertrekken is niet zeker.

Bijna acht procent van de bevroegde werknemers is in het meetjaar van werkgever veranderd. Daarnaast is ruim acht procent niet van werkgever, maar wel van functie veranderd. Directiepersoneel verandert het minst vaak van werkgever, maar het vaakst van functie. De top drie van vertrekredenen die het meest genoemd worden, zijn het verlopen van een tijdelijk dienstverband (15%), de werkwijze en cultuur van de organisatie (12%) en de behoefte van een werknemer om iets nieuws of iets anders te gaan doen (11%). De leidinggevende staat op positie vier als meest genoemde reden om van werkgever te vertrekken (7%), loopbaanmogelijkheden op plek vijf (7%).

Vertrekintentie

Bijna een op de vijf werknemers in het voortgezet onderwijs was op het moment van enquêteren op zoek naar een andere functie (19%). Van hen is de grootste groep op zoek naar een functie bij een andere werkgever in de sector.

Op de vraag of iemand die niet op zoek is naar een andere functie, wel interesse zou hebben op het moment dat een andere functie werd aangeboden, antwoordt bijna een derde met ja.

Eén op de zes werknemers heeft in 2018 gesolliciteerd op een andere functie. De helft van hen heeft gesolliciteerd op een functie bij een andere werkgever. Ruim een vijfde van deze groep heeft gesolliciteerd naar een functie bij de huidige werkgever. De overige groep werknemers die heeft gesolliciteerd, deed dat op een functie buiten het voortgezet onderwijs. Onder directiepersoneel (19%) en onderwijzend personeel (17%) is het aandeel dat heeft gesolliciteerd hoger dan onder ondersteunend personeel (12%).

Als reden om op zoek te gaan naar een andere functie, geven werknemers aan dat dit is gelegen in de werkwijze en cultuur van de organisatie (14%), dat ze iets nieuws of wat anders willen doen (11%), dat het met werkdruk (10%), het salaris (10%) of loopbaanmogelijkheden (8%) te maken heeft. Ook de werkinhoud (8%) en de leidinggevende (6%) worden soms genoemd. Het valt op dat reistijd en de sfeer op het werk (beide 4%) zelden als reden worden genoemd.

Werkaspecten, tevredenheid en vertrekintentie

Tevredenheid, samen met verschillende – in het vorige hoofdstuk genoemde – aspecten die tevredenheid beïnvloeden, heeft een sterke relatie met de intentie om te vertrekken in de huidige functie. Dat blijkt uit een multivariate analyse waarin de relatie van deze verschillend aspecten met vertrekintentie zijn gemodelleerd. De onderstaande figuur illustreert de relaties. Rode pijlen geven een negatief verband aan – hoge tevredenheid hangt negatief samen met vertrek, tevreden werknemers vertrekken minder vaak – en groene pijlen geven een positieve relatie aan. De dikte van een pijl laat zien hoe sterk een verband is. Een dunnere, meer doorschijnende pijl duidt op een zwakkere relatie. Een enkele pijl geeft aan dat in het model een richting is gespecificeerd, bijvoorbeeld tussen bevlogenheid en tevredenheid, omdat de invloed op

tevredenheid hier centraal staat. Een dubbele pijl laat zien hoe twee aspecten samen variëren. Daarbij is geen richting gespecificeerd of causaliteit verondersteld. De methodologische verantwoording is opgenomen in bijlage I.

De figuur laat zien dat er **een sterke samenhang is tussen tevredenheid en vertrek**. Medewerkers die hoog scoren op tevredenheid geven veel minder vaak aan dat ze geneigd zijn om te vertrekken. Tevredenheid is in de analyse opgebouwd uit de drie eerdergenoemde aspecten van tevredenheid: baantevredenheid, teamtevredenheid en organisatietevredenheid. Voor vertrek geldt dat dit is gemeten aan de hand van twee vragen in de vragenlijst: de vraag of iemand op zoek is naar een andere functie en de vraag of iemand in meetjaar 2018 heeft gesolliciteerd.

Bevlogenheid heeft de sterkste invloed op tevredenheid. Of een werknemer bevlogen is, is gemeten aan de hand van stellingen. Bevlogen werknemers – werknemers die aangeven zich gelukkig te voelen wanneer ze intensief aan het werk zijn en dat ze 's ochtends zin hebben om aan het werk te gaan – zijn indirect ook minder geneigd te vertrekken, zo laat de analyse zien.

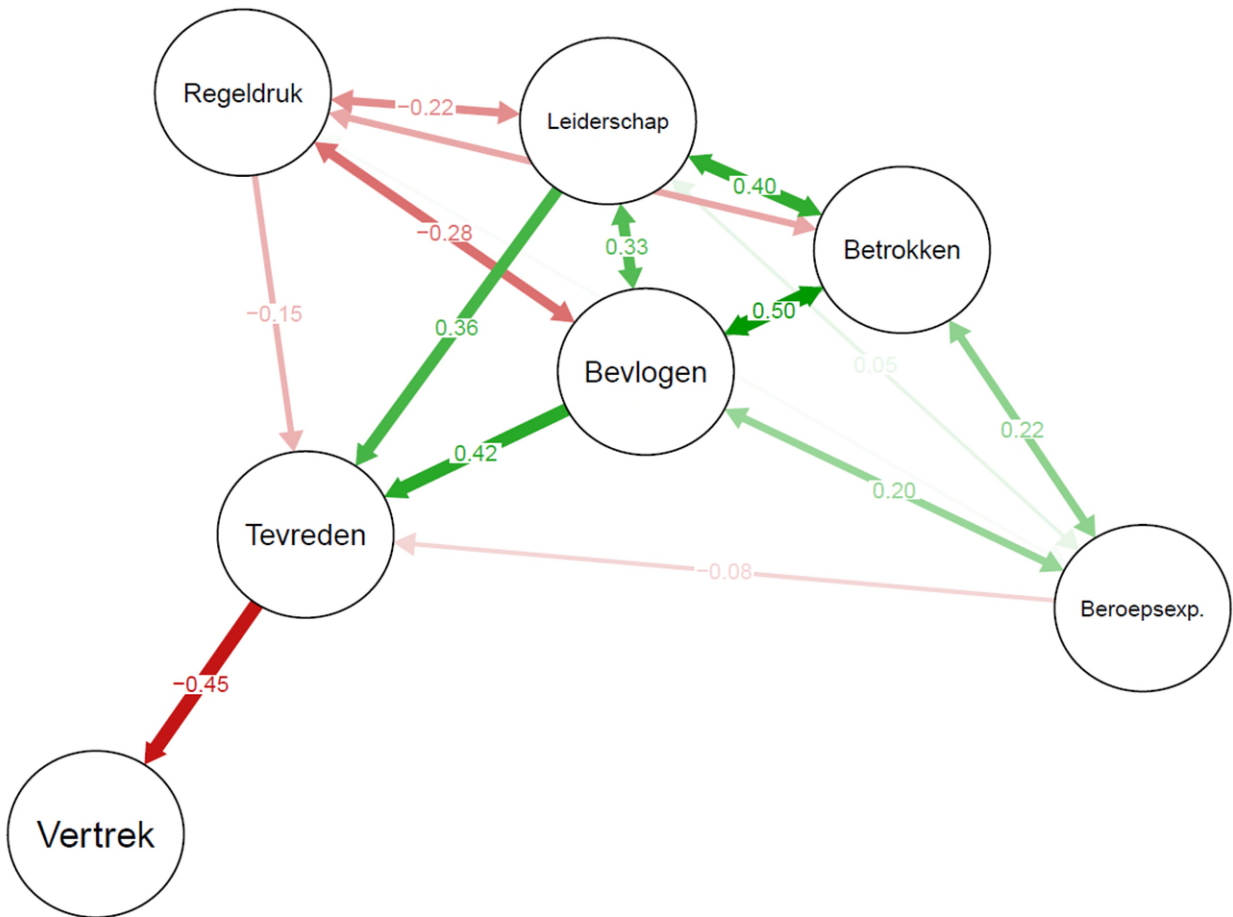
Het oordeel van werkenden over hun **leidinggevende** is ook sterk bepalend voor de tevredenheid. Hoe werkenden hun direct leidinggevende beoordelen, is in kaart gebracht met een reeks stellingen. Er is niet alleen een directe relatie tussen het oordeel van werknemers over hun leidinggevende en hoe tevreden ze zijn, maar ook indirect. Zo hangt een positief oordeel over de leidinggevende samen met een hogere bevlogenheid en betrokkenheid en met een lagere regeldruk. Werknemers die een hoge regeldruk ervaren, zijn (iets) minder tevreden. Daardoor staat leiderschap indirect via regeldruk in verband met tevredenheid.

Betrokkenheid bij de organisatie heeft een indirect effect op tevredenheid. Een hogere betrokkenheid hangt samen met meer bevlogenheid, een positiever oordeel over de leidinggevende en minder ervaren regeldruk en hangt daardoor indirect samen met een hogere tevredenheid.

Beroepsexpertise – het oordeel over de eigen bekwaamheid om het werk uit te oefenen – heeft een klein direct effect op tevredenheid, maar vooral indirect via bevlogenheid en betrokkenheid. Tussen beroepsexpertise enerzijds en betrokkenheid en bevlogenheid anderzijds is sprake van covariatie. Hogere beroepsexpertise hangt samen met een hogere betrokkenheid en bevlogenheid, maar omgekeerd geldt dat eveneens. Werknemers die zichzelf erg bekwaam achten, zijn minder tevreden, maar wel meer bevlogen en betrokken.

Tot slot is **regeldruk** binnen een organisatie van negatieve invloed op zowel de tevredenheid als de bevlogenheid en betrokkenheid van werknemers en hun oordeel over het leiderschap. Het gaat niet om objectief vastgestelde regeldruk, maar om het oordeel van werknemers daarover.

Figuur 7 - Verband tussen verschillende werkaspecten, tevredenheid en vertrekintentie



De verklarende kracht van het model is hoog waar het tevredenheid betreft: de opgenomen werkaspecten verklaren 64 procent van de variantie. Of een werknemer tevreden is, is met andere woorden in vrij grote mate te verklaren vanuit de bevreugetheid en betrokkenheid van die werknemer, het eigen oordeel over regeldruk, beroepsexpertise en de direct leidinggevende. Hoewel de relatie tussen tevredenheid en vertrekintentie sterk is, is de verklaarde variantie kleiner, 21 procent.

4. Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek zijn hieronder een aantal aanbevelingen geformuleerd.

Organisatietevredenheid

De tevredenheid van werknemers in het voortgezet onderwijs met hun baan en het team waarvan zij deel uitmaken is over het algemeen goed. De tevredenheid met de organisatie is in vergelijking fors lager. Ook is die gedaald ten opzichte van 2017. Met name het aandeel onderwijzend personeel dat tevreden of zeer tevreden is met de organisatie, is relatief laag (51%).

Vanuit deze uitkomsten zijn twee aandachtspunten geformuleerd:

- Een hogere organisatietevredenheid kan zorgen voor een sterkere binding van werknemers aan de eigen organisatie. Op de arbeidsmarkt kan het ook bijdragen aan hoe aantrekkelijk potentiële werknemers de organisatie vinden. Op sectoraal niveau leiden investeringen in de organisatietevredenheid mogelijk tot een hogere aantrekkelijkheid van het beroep.
- De werkwijze en cultuur van de organisatie is de meest genoemde reden waarom werknemers op zoek gaan naar een andere baan. Inzetten op een hogere tevredenheid met deze organisatieaspecten kan ongewenste uitstroom voorkomen.

Specifieke aanbevelingen over het veranderen van de werkwijze en cultuur binnen een organisatie zijn vanuit het onderzoek niet te maken. Een aanbeveling is om binnen de organisatie de dialoog hierover te bevorderen en aan te gaan.

Communicatie

Informatievoorziening en communicatie krijgen net als in 2017 een lage score. Het oordeel over informatievoorziening en communicatie hangt sterk samen met de tevredenheid over de organisatie.

- Verbeteracties op dit vlak kunnen leiden tot een hogere tevredenheid van werknemers in het voortgezet onderwijs, met name tot een hogere tevredenheid met de organisatie. Hoewel het is aan te bevelen om met dit thema aan de slag te gaan, is op basis van dit onderzoek niet te zeggen wat concrete verbeteracties kunnen zijn. Dit hangt af van de situatie per school of schoolbestuur. Binnen de school of het schoolbestuur zou men het gesprek aan kunnen gaan over wat er schort op het vlak van communicatie en hoe informatievoorziening en communicatie verbeterd kunnen worden.

Werkdruk

Driekwart van de bevroegde docenten vindt de werkdruk hoog of te hoog. Men is ontevreden over de hoeveelheid werk. Ten opzichte van de meting van twee jaar geleden is dit aandeel toegenomen voor ondersteunend en directiepersoneel. Hoewel er binnen het voortgezet onderwijs aandacht is voor dit onderwerp, laat deze uitkomst zien dat het problematisch blijft. Voor 10 procent van de werknemers die hebben gesolliciteerd naar een andere functie, is de reden om te solliciteren gelegen in te hoge werkdruk.

- Extra aandacht voor werkdruk kan tevredenheid ten goede komen en ongewenste uitstroom doen verminderen. Ook kan het een positieve uitwerking hebben op verzuim, maar dit is niet in het onderzoek opgenomen.

Regeldruk

Ruim een derde van het personeel ervaart een hoge of zeer hoge regeldruk. Het model (figuur 7) laat zien dat een hoge regeldruk negatief uitwerkt op tevredenheid, bevoegenheid en betrokkenheid van personeel en hun oordeel over de leidinggevende. Deels is regeldruk iets wat door de organisatie beïnvloedbaar is.

- Doordat het verminderen van regeldruk bij kan dragen aan tevredenheid en behoud, is het aanbevelingswaardig om daarin als school of schoolbestuur te investeren. Ook hier geldt dat de manier waarop regeldruk verminderd kan worden, in belangrijke mate afhangt van de situatie per school en bestuur.
- Daar waar dit op sectorniveau mogelijk is om regeldruk te verlagen, is het vanzelfsprekend van belang daarin actie te ondernemen.

Leiderschap

De direct leidinggevende heeft zowel direct als indirect invloed op de tevredenheid van werknemers. Het inspireren van werknemers met toekomstplannen, werknemers uitdagen om oude problemen vanuit een ander perspectief te bezien, ondersteunen van werknemers bij hun ontwikkeling, leiding geven door het goede voorbeeld te geven en werknemers mogelijkheden bieden om nieuwe vaardigheden te leren, behoren tot de leiderschapsaspecten waarop verbetering mogelijk is.

- Een algemene aanbeveling is dan ook om te blijven investeren in de professionalisering van leiderschap in het voortgezet onderwijs.

Loopbaanmogelijkheden

De tevredenheid over loopbaanmogelijkheden is laag. In de vorige meting kwam dit ook naar voren. Net als werkdruk is er aandacht voor dit onderwerp binnen de sector.

- Mogelijk is voor werknemers in de sector onvoldoende zichtbaar welke acties er worden ondernomen om werkdruk te verlagen en is winst te behalen door extra in te zetten op communicatie.
- Dat geldt ook voor loopbaanontwikkelingen. Mogelijk is voor werknemers voldoende duidelijk welke (beperkte) mogelijkheden er zijn om verticaal door te stromen naar een hogere schaal of managementfunctie, maar is onvoldoende zicht op horizontale ontwikkelingsmogelijkheden. Bij horizontale ontwikkeling gaat het bijvoorbeeld om specialisatie naar de rol van coach, ontwikkelaar, of onderzoeker.

Bijlagen

I - Methodologische toelichting

In de analyse die is samengevat in figuur 7 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 zoals werkdruk en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt bekeken. 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.

Een aantal specifieke tevredenheidsaspecten die wel in de vragenlijst zijn opgenomen, is bewust niet in de SEM-analyse opgenomen. Het gaat bijvoorbeeld om tevredenheid over de inhoud van het werk of de samenwerking met collega's. Doordat deze specifieke tevredenheidsaspecten sterk samenhangen met en lijken op de gebruikte indicatoren voor tevredenheid – namelijk baantevredenheid, teamtevredenheid en organisatietevredenheid – heeft het geen zin om deze specifieke indicatoren voor tevredenheid onder een andere noemer in de analyse te betrekken. Dit is in de analyse getoetst en leidt tot een model waarin de variantie in tevredenheid grotendeels (voor 90%) door deze specifieke tevredenheidsaspecten wordt verklaard. De invloed van de in figuur 7 opgenomen aspecten vertroebelt hierdoor.

Het model dat in figuur 7 is weergegeven, kent een goede *fit*. Het model past met andere woorden goed bij de onderliggende data. Dat blijkt uit verschillende *goodness-of-fit* indices ($TLI=0,95$; $RMSEA=0,05$).

Voor de beschrijving van een aantal werkaspecten in hoofdstuk twee – het oordeel over de direct leidinggevende, betrokkenheid, bevlogenheid, beroepsexpertise en vakbekwaamheid, geldt dat deze met behulp van principale componentenanalyse (PCA) zijn geanalyseerd. Met deze techniek zijn de stellingen uit de vragenlijst die samen een werkaspect vormen, geanalyseerd. Zo laat de analyse van de elf stellingen over de direct leidinggevendens zien dat deze terug zijn te brengen tot één onderliggende factor. Dat de stellingen samen een intern consistente schaal vormen is getoetst met een betrouwbaarheidsanalyse. Voor alle werkaspecten laat de principale componentenanalyse en betrouwbaarheidsanalyse steeds zien dat sprake is van één onderliggend construct met een hoge interne consistentie.

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

II – Tabellen met gebruikte vragen en antwoordpercentages

Tevredenheid	Zeer ontevreden	Ontevreden	Niet tevreden/ niet ontevreden	Tevreden	Zeer tevreden
Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen met uw baan?	1%	4%	11%	57%	26%
Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen met uw team?	2%	4%	15%	57%	23%
Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen met uw organisatie?	6%	14%	26%	46%	8%

Werkaspecten	Zeer ontevreden	Ontevreden	Niet tevreden/ niet ontevreden	Tevreden	Zeer tevreden
De inhoud van het werk	0%	4%	9%	63%	24%
De samenwerking met collega's	1%	3%	13%	59%	24%
De mate van zelfstandigheid	1%	2%	7%	52%	38%
De hoeveelheid werk	11%	26%	23%	34%	6%
De resultaatgerichtheid van de organisatie	4%	20%	35%	38%	3%
De wijze waarop uw direct leidinggevende leiding geeft	7%	14%	25%	43%	11%
De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie	9%	27%	33%	29%	3%
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	7%	20%	34%	34%	5%
De beloning	6%	22%	28%	39%	5%
De wijze waarop u beoordeeld wordt	5%	13%	32%	44%	6%
De mate van invloed die u heeft binnen de organisatie	4%	16%	34%	40%	6%
De aandacht van de organisatie voor uw persoonlijk welzijn	6%	15%	24%	43%	11%
De mate waarin u de kans krijgt te doen waar u goed in bent	2%	11%	21%	50%	16%
De hulpmiddelen en apparatuur die u heeft om uw werk goed te doen	4%	14%	23%	48%	11%

Werkdruk	Zeer weinig	Weinig	Niet veel/niet weinig	Veel	Zeer veel	Niet van toepassing
In welke mate ervaart u werkdruk op uw school/instelling?	1%	6%	23%	41%	29%	0%

Regeldruk	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie	3%	25%	23%	31%	16%	2%
Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaringen of intuïtie	3%	31%	32%	22%	7%	5%
Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk te doen	4%	39%	29%	18%	7%	2%

Direct leidinggevende	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Mijn direct leidinggevende zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers	4%	14%	27%	48%	7%
Mijn direct leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven	4%	16%	27%	45%	7%
Mijn direct leidinggevende houdt rekening met mijn persoonlijke wensen	4%	10%	20%	54%	14%
Mijn direct leidinggevende wil altijd het maximaal haalbare	2%	12%	31%	42%	13%
Mijn direct leidinggevende inspireert ons met zijn/haar toekomstplannen	7%	22%	36%	29%	5%
Mijn direct leidinggevende daagt me uit om oude problemen in een ander daglicht te stellen/anders te kijken	5%	18%	34%	37%	5%
Mijn direct leidinggevende moedigt me aan mijn talenten te benutten	5%	13%	28%	43%	11%
Mijn direct leidinggevende helpt me om mezelf verder te ontwikkelen	6%	15%	34%	37%	8%
Mijn direct leidinggevende biedt me mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren	6%	12%	30%	45%	8%
Mijn direct leidinggevende laat regelmatig zien dat hij/zij grote waarde hecht aan ethisch (fatsoenlijk) gedrag	4%	9%	25%	47%	14%
Mijn direct leidinggevende helpt me om mezelf verder te ontwikkelen	12%	28%	41%	17%	2%

Betrokkenheid	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik voel me gewaardeerd binnen deze organisatie	3%	10%	19%	49%	19%
Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie	3%	11%	24%	47%	16%
Deze organisatie betekent veel voor mij	3%	10%	32%	44%	12%
Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie	5%	16%	31%	37%	10%

Bevlogenheid	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Mijn werk inspireert me	1%	6%	20%	57%	16%
Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben	1%	4%	19%	58%	18%
Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan	2%	10%	32%	46%	10%

Beroepsexpertise	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren	0%	2%	7%	70%	21%
In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt	0%	4%	20%	58%	18%
In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij	1%	10%	39%	37%	12%

Vakbekwaamheid	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik probeer mijzelf continu te verbeteren in mijn beroep	0%	3%	14%	65%	18%
Ik volg de ontwikkelingen in mijn vakgebied actief	1%	8%	25%	54%	12%
Ik ben altijd op zoek naar nieuwe manieren om mijn werk nog beter te doen	0%	3%	19%	61%	17%
Ik vind het leuk om mijn vakkennis in te kunnen zetten voor een goed resultaat	0%	0%	4%	66%	29%

Inzetbaarheid	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens/niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Mijn persoonlijke netwerken in deze organisatie helpen mij in mijn carrière	7%	24%	38%	28%	3%
Ik ben me bewust van de kansen die zich in de organisatie voordoen, ook als zij verschillen van wat ik nu doe	3%	15%	33%	45%	4%
Ik heb goede vooruitzichten in deze organisatie, omdat mijn werkgever mijn bijdrage waardeert	7%	20%	34%	33%	5%
Binnen mijn organisatie zou ik gemakkelijk een andere baan kunnen krijgen	16%	39%	31%	12%	2%
Ik heb een goed beeld van de kansen die zich buiten deze organisatie voordoen, zelfs als zij verschillen van wat ik nu doe	5%	25%	33%	33%	4%
Als het nodig is, dan kan ik gemakkelijk een vergelijkbare functie vinden in een andere organisatie	8%	17%	25%	35%	15%
Met mijn vaardigheden kan ik buiten mijn organisatie gemakkelijk werk vinden	5%	13%	28%	40%	14%
Mensen met vergelijkbare kennis, vaardigheden en werkervaring als ik, zijn aantrekkelijk voor werkgevers	2%	6%	23%	50%	19%

Leren - Op welke manieren heeft u in de afgelopen 12 maanden gewerkt aan uw eigen professionele ontwikkeling?	Ja	Nee
Door het (individueel) volgen van een opleiding, cursus, training die korter dan 6 maanden duurt	45%	55%
Door het (individueel) volgen van een opleiding, cursus, training die langer dan 6 maanden duurt	16%	84%
Door het volgen van teamgerichte scholing korter of langer dan 6 maanden	32%	68%
Door het bezoeken van een congres, seminar of conferentie	50%	50%
Door peer review/intervisie	26%	74%
Door coaching/andere vormen van feedback	38%	62%
Door een stage/meeloopdag/werkbezoek/netwerkgesprekken	21%	79%
Informeel leren: door het oppakken in mijn werk van een nieuw vraagstuk of het	53%	47%
Informeel leren: door het oppakken in mijn vrije tijd van een nieuw vraagstuk	38%	62%

Ontwikkelen	Ja	Nee
Heeft u in 2018 tenminste één formeel gesprek gevoerd met uw direct leidinggevende over uw functioneren?	73%	26%

Frequentie formeel gesprek	Niet/nooit	Minder dan één keer per jaar	Eén keer per jaar	Twee keer per jaar	Meer dan twee keer per jaar	Weigert
Hoe vaak voert u op uw school/instelling een formeel gesprek (functionerings- en of beoordelingsgesprek) over uw functioneren?	5%	26%	51%	12%	3%	2%

<i>Kunt u van de volgende onderwerpen aangeven of deze tijdens het laatste formele gesprek over uw functioneren aan de orde zijn gekomen en of er concrete afspraken over zijn gemaakt?</i>	Niet besproken	Wel besproken, maar geen concrete afspraken gemaakt	Wel besproken en concrete afspraken gemaakt
Uw werkresultaten	14%	57%	28%
Werkafspraken voor de komende periode	23%	39%	38%
De taakverdeling/samenwerking binnen uw afdeling/team	22%	47%	32%
Uw beloning	75%	15%	10%
Uw persoonlijke omstandigheden	29%	52%	19%
Uw persoonlijke ontwikkeling	19%	53%	28%
Uw loopbaan	41%	45%	15%

Oordeel personeelsbeleid	Sterk voor verbetering vatbaar	Voor verbetering vatbaar	Goed	Zeer goed	Weigert
Hoe beoordeelt u het personeelsbeleid op uw school/instelling?	18%	42%	32%	4%	3%

Vertrekintentie	Ja	Nee	Weigert
Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?	19%	76%	5%
Heeft u in 2018 gesolliciteerd naar een andere functie?	16%	82%	1%

Persoonskenmerken					
Geslacht	Man	Vrouw			
	44%	56%			
Leeftijd	<35 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55-60 jaar	60 jaar en ouder
	22%	23%	24%	15%	17%
Hoogst gevolgde opleiding	Lager onderwijs	Middelbaar onderwijs	Hoger onderwijs	Anders	
	1%	10%	88%	2%	

Baankenmerken						
Functiecategorie	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend personeel	Directiepersoneel			
	76%	20%	4%			
Bent u op dit moment in vaste dienst?	Ja	Nee	Deels vast, deels tijdelijk	Overig		
	86%	11%	3%	0%		
Functieduur	<1 jaar	1-2 jaar	3-5 jaar	6-10 jaar	11-20 jaar	>20 jaar
	2%	15%	19%	21%	28%	16%
Aantal jaar werkzaam bij werkgever	<1 jaar	1-2 jaar	3-5 jaar	6-10 jaar	11-20 jaar	>20 jaar
	1%	13%	15%	20%	32%	18%

II - Gedetailleerde informatie SEM-model figuur 7

A – Factorladingen

Latente factor	Indicator	B	se	z	p	Beta ¹
Tevreden	Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen met uw baan?	1.000	0.000	NA	NA	0.693
Tevreden	Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen met uw team?	0.857	0.054	15.954	0	0.600
Tevreden	Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen met uw organisatie?	1.299	0.085	15.307	0	0.715
Leiderschap	Mijn direct leidinggevende zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers	1.000	0.000	NA	NA	0.751
Leiderschap	Mijn direct leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven	1.045	0.027	39.065	0	0.748
Leiderschap	Mijn direct leidinggevende houdt rekening met mijn persoonlijke wensen	0.982	0.034	28.479	0	0.724
Leiderschap	Mijn direct leidinggevende inspireert ons met zijn/haar toekomstplannen	1.138	0.036	31.742	0	0.796
Leiderschap	Mijn direct leidinggevende daagt me uit om oude problemen in een ander daglicht te stellen/anders te kijken	1.066	0.039	27.093	0	0.775
Leiderschap	Mijn direct leidinggevende moedigt me aan mijn talenten te benutten	1.107	0.043	25.662	0	0.768
Leiderschap	Mijn direct leidinggevende helpt me om mezelf verder te ontwikkelen	1.120	0.043	26.040	0	0.781
Leiderschap	Mijn direct leidinggevende biedt me mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren	0.956	0.043	22.067	0	0.686
Betrokken	Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie	1.000	0.000	NA	NA	0.851
Betrokken	Deze organisatie betekent veel voor mij	1.058	0.035	30.568	0	0.943
Bevlogen	Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben	1.000	0.000	NA	NA	0.672
Bevlogen	Als ik 's-ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan	1.434	0.081	17.697	0	0.861
Regeldruk	Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie	1.000	0.000	NA	NA	0.657
Regeldruk	Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaringen of intuïtie	1.021	0.047	21.929	0	0.682
Regeldruk	Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk te doen	1.212	0.059	20.589	0	0.838
Beroepsexpertise	In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt	1.000	0.000	NA	NA	0.819
Beroepsexpertise	In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij	1.105	0.138	8.023	0	0.754
Vertrek	Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?	1.000	0.000	NA	NA	0.860
Vertrek	Heeft u in 2018 gesolliciteerd naar een andere functie?	0.486	0.071	6.883	0	0.442

¹ Gestandaardiseerde parameter, CFA. Zie voor meer informatie bijvoorbeeld www.understandingdata.net/2017/03/22/cfa-in-lavaan

B – Regressiecoëfficiënten

Latente factor	Indicator	B	se	z	p	Beta
Tevreden	Leiderschap	0.290	0.026	11.215	0.000	0.359
Tevreden	Betrokken	0.123	0.023	5.284	0.000	0.179
Tevreden	Bevlogen	0.450	0.060	7.543	0.000	0.418
Tevreden	Regeldruk	-0.110	0.024	-4.665	0.000	-0.150
Tevreden	Beroepsexpertise	-0.077	0.030	-2.563	0.010	-0.083
Vertrek	Tevreden	-0.274	0.022	-12.274	0.000	-0.455

C – Covarianties tussen latente factoren

Latente factor	Latente factor	B	se	z	p	Beta
Leiderschap	Betrokken	0.229	0.019	11.943	0.000	0.404
Leiderschap	Bevlogen	0.120	0.014	8.532	0.000	0.333
Leiderschap	Regeldruk	-0.117	0.017	-6.712	0.000	-0.221
Leiderschap	Beroepsexpertise	0.019	0.015	1.262	0.207	0.045
Betrokken	Bevlogen	0.211	0.020	10.670	0.000	0.496
Betrokken	Regeldruk	-0.106	0.019	-5.725	0.000	-0.171
Betrokken	Beroepsexpertise.	0.107	0.018	5.900	0.000	0.220
Bevlogen	Regeldruk	-0.111	0.017	-6.662	0.000	-0.280
Bevlogen	Beroepsexpertise	0.063	0.014	4.581	0.000	0.201
Regeldruk	Beroepsexpertise	0.006	0.018	0.340	0.733	0.013

Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs, zet zich in om samen met scholen vraagstukken op te lossen op het gebied van de onderwijsarbeidsmarkt, en veilig en vitaal werken. Voion ondersteunt schoolbesturen, directies, P&O'ers, mr-en, arbocoördinatoren, maar ook docenten, oop'ers en sociale partners.

Voion ontsluit kennis, doet onderzoek, ontwikkelt nieuwe instrumenten en adviseert en begeleidt scholen in (pilot)projecten. Ook initieert en faciliteert Voion netwerken op verschillende niveaus, publiceert good practices en biedt trainingen aan. Voion werkt voor en samen met werkgevers en werknemers in het voortgezet onderwijs, en wordt bestuurd door de sociale partners in het voortgezet onderwijs.

www.voion.nl

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

