

Enkele aanknopingspunten voor een aantrekkelijke werkomgeving

Een inspirerende missie, ontwikkelmogelijkheden en goede samenwerking

Een aantrekkelijke werkomgeving leidt tot bevlogenheid en tevredenheid van werknemers en draagt eraan bij dat zij in het voortgezet onderwijs willen blijven werken.

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.

Uit een analyse (Voets et al., 2024) van het Werkonderzoek (Janssen et al. 2023) komen enkele aangrijpingspunten naar voren waar leidinggevenden en medewerkers op kunnen letten om hun werkomgeving aantrekkelijk te maken of te houden. Het Werkonderzoek is een grootschalig vragenlijstonderzoek onder medewerkers en leidinggevenden, onder andere uit het voortgezet onderwijs.

De analyse van het Werkonderzoek wijst uit dat onder meer de volgende factoren belangrijk zijn voor een aantrekkelijke werkomgeving:

- **Inspirerende missie en visie**
- **Ontwikkelmogelijkheden**
- **Goede samenwerking in de organisatie**

Deze factoren zorgen voor bevlogenheid, werktevredenheid en uiteindelijk behoud van personeel. Ook blijkt uit de analyse dat bestuurders en leidinggevenden een belangrijke rol spelen in hoe hun medewerkers over deze factoren oordelen (Voets et al., 2024). Ontevredenheid op een of meerdere van deze drie onderwerpen hoort bovendien bij de hoofdredenen dat leraren hun werkplek verlaten (Van Casteren et al., 2023).

In deze publicatie bespreken we enkele opvallende inzichten uit het Werkonderzoek, aangevuld met andere relevante onderzoeken, over het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving in het vo.

Deze aanknopingspunten kunnen leidinggevenden of medewerkers gebruiken als voorbeelden om hun werkomgeving aantrekkelijk te maken en te houden.

Enkele inzichten uit het Werkonderzoek:

75% is TEVREDEN in vo

VO: **Directie (80%)** en **OOP (82%)** vaker tevreden dan **docenten (72%)**.

Ter vergelijking: po 86% - mbo 76%

70% is BEVLOGEN in vo

VO: **Directie (79%)** vaker bevlogen dan **docenten (69%)** en **OOP (70%)**.

Ter vergelijking: po 82% - mbo 75%

22% heeft een VERTREKINTENTIE in vo

(overweegt te vertrekken/heeft stappen ondernomen).

VO: met name **directie (31%)** en **35-55 jaar (26%)**

Ter vergelijking: po 20% - mbo 26%

Bron: Een analyse van het Werkonderzoek (Voets et al., 2024)

Een inspirerende missie en visie

A Inzichten uit onderzoek

- Een inspirerende missie en visie, afgestemd op de onderwijspraktijk, kan bijdragen aan een aantrekkelijk ervaren werkomgeving en intrinsieke motivatie (Voets et al., 2024). Niet alle vo-medewerkers zullen doordrongen zijn van de missie en visie van hun school. Dat hoeft ook niet – concreet betekent een inspirerende missie en visie dat leidinggevend en medewerkers een duidelijk beeld hebben van waar ze als school naartoe willen, hoe ze daar gaan komen en hoe zij in hun werk daaraan (moeten) bijdragen. **Een inspirerende missie en visie geeft richting aan het handelen van de medewerkers zodat je met zijn allen aan hetzelfde doel werkt.**
- In het vo oordeelt minder dan de helft van de onderwijsmedewerkers positief over de missie en visie van hun schoolorganisatie. Hoe positiever vo-medewerkers oordelen over hun bestuur en leidinggevende, hoe positiever ze bovendien zijn over hun werkomgeving. **Wanneer besturen er in slagen om de missie en visie van de organisatie beter voor het voetlicht te brengen, leidt dit tot een kettingreactie van positieve uitkomsten** (Voets et al., 2024).

B Hoe zorg je voor een missie en visie die inspirerend blijven?

- Het ontwikkelen van een inspirerende missie en visie is geen taak van bestuurders alleen – **om tot een gedragen missie en visie te komen is het belangrijk dat ook schoolleiders en medewerkers voldoende zeggingskracht hebben.**
- **Geef medewerkers vertrouwen, ruimte en verantwoordelijkheid om in secties en teams de onderwijsvisie en schooldoelen uit te werken in plannen** voor hun domein. Zo worden schooldoelen concreet en herkenbaar, en bieden ze houvast voor medewerkers in de dagelijkse praktijk (Knies et al., 2020).
- **Blijf medewerkers betrekken bij beleidsontwikkeling en -evaluatie.** Uit onderzoek blijkt dat medewerkers graag willen meepraten over schoolbeleid, maar niet altijd gemotiveerd zijn om over het schoolbeleid mee te beslissen (Leisink en Imants, 2018).
- **Evalueer regelmatig of de organisatie nog op de goede weg zit.** Kenmerkend voor goed presterende afdelingen op scholen is een continue en geleidelijke verbetering van het onderwijs. Participatie, communicatie en vertrouwen zijn daarbij cruciale elementen (Inspectie van het Onderwijs, Van der Vegt et al., 2020).
- Schoolleiders vormen de schakel tussen de missie en visie van het bestuur en de realisatie door medewerkers in de praktijk. **Het is belangrijk dat schoolleiders medewerkers ondersteunen bij de uitvoering van beleid.** Uit onderzoek blijkt dat dit nu nog onvoldoende gebeurt (Knies et al., 2020).

C Beschikbare hulpmiddelen:

→ [Diverse relevante instrumenten met betrekking tot leidinggeven aan schoolontwikkeling, lerende organisatie en strategisch personeelsbeleid. Voortgezet Leren.](#)

→ [Leidraad werken aan onderwijsverbetering in het voortgezet onderwijs. NRO.](#)

Inspiratie:

→ [Docenten via platform betrokken bij beleid \(voion.nl\)](#)

Ontwikkelmogelijkheden: het belang van eigenaarschap

A Inzichten uit onderzoek

- **Vo-medewerkers die tevredener zijn over hun ontwikkelmogelijkheden, zijn meer bevlogen en tevredener met hun werk.** Daar komt bij dat medewerkers die tevreden zijn over hun ontwikkelmogelijkheden beter om kunnen gaan met (werk)druk: ook als ze een hoge werkdruk ervaren, is hun herstelbehoefte aan het einde van de werkdag lager. Dat komt doordat ontwikkelmogelijkheden **energie** geven. Zowel bestuurders als direct leidinggevenden hebben invloed op hoe medewerkers hun ontwikkelmogelijkheden ervaren ([Voets et al., 2024](#)).

B Hoe zorg je voor (tevredenheid met) ontwikkelmogelijkheden?

- **Medewerkers kunnen zelf de regie pakken over hun professionele ontwikkeling.** Eigen regie nemen is te leren. Als werkgever kan je hier richting, ruimte en ruggensteun bij bieden ([SER, 2020](#)).
- **Professionalisering van medewerkers is het meest effectief als medewerkers zelf actief en onderzoekend leren, samen leren en daar voldoende ruimte en tijd voor hebben** ([Van Veen et al., 2010](#)). Steeds meer scholen werken in dit kader met **professionele leergemeenschappen** om professionele ontwikkeling te bevorderen ([Schaap et al., 2018](#)). In een professionele leergemeenschap werken medewerkers aan hun eigen ontwikkeling en de schoolontwikkeling. Stichting Leerkracht geeft **vier aanwijzingen om een professionele leergemeenschap te laten slagen**: werk in samenhangende teams, maak doelen en acties zichtbaar, ga regelmatig bij elkaar op lesbezoek en werk in periodes van zes tot acht weken.
- Schoolorganisaties zijn in Nederland bij wet verplicht om een professioneel statuut op te stellen. In het professioneel statuut worden afspraken vastgelegd tussen leraren en leidinggevenden over autonomie, zeggenschap en professionalisering. **Het opstellen en onderhouden van het professioneel statuut kan een aanleiding zijn om de dialoog over professionele ruimte en professionalisering te borgen** ([SEOR, 2019](#)).

C Beschikbare hulpmiddelen:

- [Adviezen over het geven van richting, ruimte en ruggensteun bij het nemen van eigen regie. SER.](#)
 - [Scan school als professionele Leergemeenschap. Voortgezet Leren.](#)
 - [Beroepsbeeld Leraar.](#)
 - [Aanpak “voortgezet werkplezier”. Voion.](#)
- Inspiratie:
- [Het professioneel statuut: ontwikkel het samen \(voion.nl\)](#)
 - [Creatieve oplossingsgerichte aanpak \(voion.nl\)](#)
 - [Duurzame inzetbaarheid in de tweede helft van je loopbaan \(voion.nl\)](#)

Een goede samenwerking

A Inzichten uit onderzoek

- **Een goede samenwerking is een belangrijke energiebron voor vo-medewerkers.** Medewerkers die positiever zijn over het schoolbestuur en over hun direct leidinggevenden, ervaren een betere samenwerking (Voets et al., 2024).
- Samenwerking is belangrijk op alle niveaus: **collegiale steun** bevordert het welbevinden van onderwijsmedewerkers (Van Swet, 2014). **Niet alleen samenwerking binnen de teams, juist ook samenwerking tussen de verschillende teams geeft medewerkers energie** (Voets et al., 2024). Daarnaast is het bekend dat onderwijsmedewerkers veel voldoening halen uit het werken met leerlingen en een goede sfeer in de klas (Wartenbergh et al., 2022; Paalman-Dijkenga, 2022).
- **Betere samenwerking zorgt bovendien voor beter onderwijs:** de school is een sociale ontmoetingsplek, waar persoonlijk contact en interactie essentieel zijn om het onderwijsproces te kunnen vormgeven (Paalman-Dijkenga, 2022).

B Hoe zorg je voor goede samenwerking?

- CPS Onderwijsontwikkeling geeft tips voor een goede samenwerking tussen schoolleiders en vaksecties: **stem de jaarkalender op elkaar af, neem gedeeld eigenaarschap over de analyse van onderwijsresultaten en praat elkaar regelmatig bij.**
- Ook Stichting leerKRACHT geeft advies: **deel successen en check dagelijks bij elkaar hoe het gaat.** Zie als leidinggevende de medewerker achter de baan. Dat geeft energie. Ter inspiratie: Cultuurverandering door LeerKRACHT (voion.nl)

C Beschikbare hulpmiddelen:

- Stappenplan communicatiestrategie Bepalen. Voortgezet Leren.
 - Handreiking samenwerken met ouders in het vo. NJI.
 - Het verbeterbord helpt om met elkaar een waarderend schoolklimaat te ontwikkelen. Stichting Leerkracht.
 - Teamwerk-VO: Een procesaanpak waarmee je als school zelf aan de slag gaat om een gezonde werkomgeving en werkplezier te stimuleren.
- Inspiratie:
Drieluik over welzijnsmeting uit 2015:
- Een welzijnsonderzoek voor iedereen (voion.nl)
 - Samen werken aan het welzijn op school (voion.nl)
 - Welzijnstraject bij Scholengroep Over- en Midden-Betuwe: Lessons learned (voion.nl)
 - Gezonde samenwerking als basis voor cultuuromslag (voion.nl)

VOION

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.

