

Notitie EQAVET

Gebruik MTO-gegevens in kwaliteitsborging op instellings- en teamniveau

Aanleiding

Het Nationaal Coördinatiepunt EQAVET vervult, met subsidie van het ministerie van OCW, een rol in het versterken van kwaliteitsborging in het mbo in Nederland en Europa. Daarbij richt het NCP EQAVET zich in Nederland vooral op het versterken van kwaliteitscultuur op team- en instellingsniveau.

In november 2017 heeft EQAVET de Q-dagen georganiseerd waarin aandacht besteed is aan het gebruik van MTO-gegevens in kwaliteitsborging op instellings- en teamniveau.

De achtergrond hiervan ligt in de vraag: welke relatie is er tussen de tevredenheid van medewerkers en de kwaliteit van het onderwijs? Bij teams waar de tevredenheid laag is of waar de tevredenheid een dalende trend laat zien, is het risico aanwezig dat de kwaliteit van het onderwijs in het geding kan komen. Hoe sterk deze onderlinge relatie is, is (nog) niet voor het mbo onderzocht.

In september heeft het NCP EQAVET een rondetafelgesprek georganiseerd in afstemming met de MBO Raad en de AOB over het gebruik van MTO-gegevens in kwaliteitsborging op instellings- en opleidingsniveau. Aan het rondetafelgesprek namen beleidsmedewerkers kwaliteitszorg en HR deel. Het verslag van het gesprek is [hier](#) terug te vinden.

Deze notitie beschrijft de achtergrond van medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's) en met welke doeleinden onderwijsinstellingen MTO-gegevens gebruiken. Naar aanleiding van het rondetafelgesprek is de notitie aangevuld met een huidige stand van zaken rondom het gebruik van MTO-gegevens en suggesties voor vervolg.

Achtergrond

Het grootste deel van de Nederlandse beroepsbevolking wordt opgeleid in het mbo. Er werken zo'n 54.000 mensen in het mbo om bijna 500.000 studenten op te leiden. Uit onderzoek in 2011 (van Kuijk, van Rens & Vrieze) bleek dat medewerkers in het mbo lager scoren op medewerkerstevredenheid, dan medewerkers in andere (onderwijs)sectoren. Het mbo heeft een grote maatschappelijke functie en het is belangrijk dat mensen graag in deze sector werken. Ook het dreigend lerarentekort, schetst dit belang, waar de arbeidsmarkt aantrekt ook voor andere sectoren (Aanpak Lerarentekort, Website Rijksoverheid). Daarnaast wordt verondersteld dat er een positieve relatie is tussen de medewerkerstevredenheid en de kwaliteit van het werk, in dit geval daarmee ook de kwaliteit van het onderwijs. Een werkgever kan op verschillende manieren de tevredenheid van medewerkers in kaart brengen. Een medewerkerstevredenheidsonderzoek is een van de uitingen waarmee de werkgever de tevredenheid van medewerkers bevroegt. Op het onderwerp tevredenheid van medewerkers signaleert en adresseert de ondernemingsraad van een instelling. Daarnaast zal (on)tevredenheid ook besproken worden in individuele gesprekken of teamgesprekken met de leidinggevende. Er is nog weinig zicht op deze laatste manieren, in dit stuk wordt uitgegaan van het meten van tevredenheid van medewerkers door middel van medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's). Ook stellen Conrad en Poole (2002) dat tevreden medewerkers positieve gevolgen hebben voor een organisatie. Ze creëren namelijk een plezierige werkomgeving en melden zich minder vaak ziek.

Wat is medewerkerstevredenheid?

In een literatuurscan van ecbo en de Universiteit van Wageningen (Runhaar & van de Venne, 2014) worden verschillende definities omschreven van medewerkerstevredenheid in het onderwijs. Zo wordt tevredenheid van een baan (job satisfaction) door Evans (1997, p. 833) gedefinieerd als 'a state of mind determined by the extent to which the individual perceives her/his job-related needs to be being met.' Een andere definitie, gericht op de tevredenheid van het docentschap, komt van Zembylas en Papanastasiou (2004). Zij omschrijven werktevredenheid als: '(...) teacher's affective relation to his or her teaching role and is a function of the perceived relationship between what one wants from teaching and what one perceives it is offering to a teacher.' Wat de definities gemeen hebben is dat het gaat om werkgerelateerde behoeften en de mate waarin de baan hieraan tegemoet komt.

De laatste definitie wordt door Runhaar en Van de Venne (2014) gekoppeld aan commitment, omdat dat gaat over de psychologische binding met de organisatie waar je voor werkt.

Commitment kan verschillende verschijningsvormen hebben:

- Affectieve commitment gaat over de emotionele band van werknemers met de organisatie.
- Normatieve commitment is de verplichting die een medewerker voelt om bij de organisatie te blijven.
- Van continuance commitment is sprake als de kosten om de organisatie te verlaten, hoger zijn dan de baten (Meyer & Allen, 1991).

Meyer en collega's (2002) laten in hun onderzoek ook zien dat job satisfaction een relatie heeft met commitment. Het is aangetoond dat gecommitteerde medewerkers beter functioneren, minder geneigd zijn de organisatie te verlaten en zich meer inzetten voor de organisatie (Meyer et al., 2002).

Waarom een MTO?

Een MTO is niet wettelijk verplicht om uit te voeren. Wel wordt in de Arbowet (sinds 2007) werkdruk, werkstress en ongewenst gedrag beschouwd als psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Alle arbeidsrisico's en de daarbij behorende beheersmaatregelen in een organisatie moeten beschreven worden in een risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E) (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, z.d.). Dat geldt ook voor PSA. Vanuit de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) bestaat er een verplichting tot het uitvoeren van welzijnsonderzoek. De Arbowet stelt verder dat de werkgever een beleid moet voeren dat gericht is op voorkoming en, indien dit niet mogelijk is, beperking van PSA. Noodzakelijke verbeteringen dienen opgenomen te worden in een plan van aanpak. Het MTO kan als (één van de) meetinstrument(en) worden toegepast om de arbeidsomstandigheden zoals werkdruk in kaart te brengen. Voor de scholen is het MTO veelal gepositioneerd in de beleidscyclus of kwaliteitszorgcyclus. Men wil, naast de wettelijke verplichte factoren, weten hoe medewerkers denken over de instelling en hoe tevreden ze zijn over hun werkplek. Ook vanuit het perspectief van goed werkgeverschap is het belangrijk te weten hoe er wordt gedacht over de instelling. Soms spelen ook concurrentieoverwegingen met mbo-instellingen in de omgeving (van Kuijk, van Rens & Vrieze, 2011).

Ook in het EQAVET-referentiekader is tevredenheid van medewerkers opgenomen. Het referentiekader omvat kwaliteitscriteria, descriptor en indicatoren op stelsel- en instellingsniveau rondom kwaliteitsborging in de Europese lidstaten. Het bijbehorende kwaliteitscriterium is: 'De resultaten en procedures worden regelmatig aan de hand van metingen geëvalueerd'. Op het niveau van aanbieders van beroepsonderwijs, is een van de descriptor: 'De evaluatie en het onderzoek hebben betrekking op de procedures en onderwijsresultaten, alsook op de tevredenheid van de lerenden en de prestaties en de tevredenheid van het personeel'. Kortom: het referentiekader schrijft voor om de tevredenheid van medewerkers regelmatig in kaart te brengen.

Onderwerpen van MTO's

Van Kuijk, van Rens en Vrieze (2011) beschrijven de standaardonderwerpen van een MTO.

Gebruikelijk zijn items over de tevredenheid van de medewerker over:

- de inhoud van het werk en de baan (taakinhoud, variatie, zelfstandigheid, rolduidelijkheid, taakverdeling, baantevredenheid, et cetera);
- de arbeidsomstandigheden en de organisatie (faciliteiten, roosters, voorzieningen, locaties, veiligheid, werkdruk, welzijn, et cetera);
- arbeidsvoorwaarden en ontwikkelmogelijkheden (salaris, werktijden, scholing, et cetera);
- de verhoudingen op het werk en informatie/communicatie (samenwerken, loyaliteit, invloed op besluiten, communicatie, wijze van leidinggeven en aansturing et cetera).

Benchmark MTO in het mbo

De meeste mbo-instellingen zijn aangesloten bij de Benchmark MTO van de MBO Raad, andere instellingen voeren het MTO zelf uit of laten het uitvoeren door een extern bureau. Het benchmarkonderzoek van de MBO Raad wordt tweejaarlijks uitgevoerd, door onderzoeksbureau Effectory. Dit MTO wordt sectorbreed uitgevoerd en geeft de instellingen de resultaten op hun eigen instelling en de mogelijkheid om te vergelijken met de benchmark. Aan de meest recente editie in 2016 van het MTO deden 53 mbo-instellingen mee aan de editie, bestaande uit 43 roc's (regionale opleidingscentra), 12 aoc's (agrarische opleidingscentra) en 11 vakscholen. In totaal zijn

40.571 medewerkers uitgenodigd, 29.368 medewerkers hebben deelgenomen. Dit is een respons van 72,4%. Aan deze collectieve MTO-benchmark doen alleen bekostigde instellingen mee. Niet-bekostigde instellingen of opleidingen worden niet meegenomen in het onderzoek.

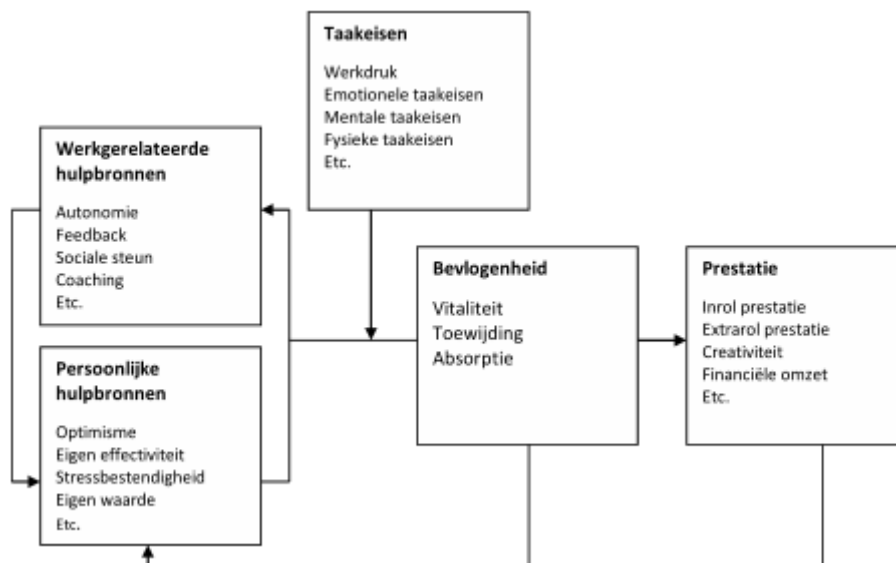
In het rapport worden volgens de rapportage de bevlogenheid, de betrokkenheid en de medewerkerstevredenheid gemeten. Deze concepten worden als volgt gedefinieerd: 'Bevlogenheid is de mate van bezieling die medewerkers ervaren in het werk. Bevlogen medewerkers hebben passie voor hun werk, krijgen energie van hun werk en zetten zichzelf in om henzelf en het vakgebied te ontwikkelen. Betrokkenheid is de mate van binding die een medewerker ervaart bij de mbo-instelling. Medewerkers die betrokken zijn, hebben hart voor hun instelling en vinden zichzelf bij de instelling en haar doelen passen. De medewerkerstevredenheid kan worden uitgelegd als het gevoel van welbevinden dat de medewerker door het werk ervaart (MBO Raad, 2016, p. 6).'

De uitwerking van deze concepten resulteert in vragen over de tevredenheid over:

- de werkzaamheden die de medewerker doet binnen de mbo-instelling;
- de omstandigheden waaronder de medewerker het werk doet;
- de directe collega's van de medewerker;
- de direct leidinggevende van de medewerker;
- de mbo-instelling als organisatie;
- de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de mbo-instelling;
- de beloning die de medewerker voor het werk ontvangt.

Bij iedere school is de vragenlijst (mbo-basismodule) uitgezet met de 33 standaardvragen voor elke medewerker. Scholen kunnen deze vragenlijst optioneel uitbreiden met extra vragen. De resultaten van deze extra vragen vormen geen onderdeel van het sectorrapport en zijn opgenomen in de individuele instellingsrapportages van de scholen.

Bij navraag bij Effectory (Persoonlijke communicatie, 19 juli 2018), blijkt dat deze onderwerpen zijn ontleend aan het Job Demands-Resources-model (JD-R model) van Schaufeli en Bakker (2004). Dit model is ontwikkeld om de relaties tussen werkkenmerken en werkkomsten in kaart te brengen. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel hulpbronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces).



Figuur 1. Job Demands-Resources Model van Bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008)

Resultaten van MTO's

De resultaten van het mto-benchmarkonderzoek in 2016 laten een kleine verbetering van medewerkerstevredenheid zien ten opzichte van de eerste editie, in 2012 en 2013 uitgevoerd (MBO Raad, 2014). Medewerkers werden bevraagd op de thema's bevlogenheid, betrokkenheid en tevredenheid. De belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek zijn dat medewerkers in het mbo zich thuis voelen op hun school en tevreden zijn over hun collega's. Wel vindt een groot deel de werkdruk hoog. Dit komt overeen met resultaten van onderzoek van Expertisecentrum Beroepsonderwijs (Van Toly, Groot, Klaijzen & Brouwer, 2017). Hierin geeft driekwart van de respondenten aan dat de werkdruk hoog is. Het overgrote deel stemde in met stellingen als 'Ik heb niet genoeg aandacht voor de studenten' (84 procent) en 'Ik heb te weinig tijd voor innovatie' (82 procent). Uit recent literatuuronderzoek van de Kennisrotonde (2018) blijkt dat er in andere onderwijssectoren een indirecte relatie is tussen de ervaren werkdruk bij docenten en de prestaties van leerlingen. In het mbo is niet onderzocht of een hoge werkdruk het geven van goed onderwijs en de leerprestaties in de weg staat, maar omdat dit in andere onderwijssectoren en contactuele beroepen wel het geval is, lijkt dit aannemelijk.

Ook laat het MTO van de MBO Raad zien dat docenten zich, meer nog dan vorige editie, willen ontwikkelen op hun vakgebied. Wel geldt: hoe korter het dienstverband en hoe jonger de leraar, des te positiever de ervaringen als het gaat om persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden. Mannen zijn hier iets minder positief over dan vrouwen. We zien ook kleine verschillen tussen roc's, aoc's en vakinstellingen. Docenten aan vakinstellingen willen zich het vaakst ontwikkelen binnen hun vakgebied, gevolgd door aoc-docenten en tot slot door roc-docenten (MBO Raad, 2016). Dit sluit aan bij ander onderzoek (Donker van Heel, Drijvers & Achtereekte, 2017). Wendbaarheid van medewerkers in het mbo wordt wenselijk geacht door werkgevers en werknemers. Wendbaarheid van werknemers is het aantoonbare vermogen van werknemers om te kunnen inspelen op relevante interne en externe veranderingen. Een belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat veel instellingen geen inhoudelijke visie hebben op

wendbaarheid van de medewerkers. Waar deze visie wel aanwezig is, wordt deze benaderd vanuit het belang van de organisatie en het leveren van goed onderwijs. Persoonlijke behoeften van werknemers als individu, ontbreken hierin. Dit is ook het geval bij werknemersorganisaties en ook iets waar werknemers zelf maar in beperkte mate over spreken. De onderzoekers doen de aanbeveling om visie te ontwikkelen op wendbaarheid en dit mee te nemen in werving en selectie en ander HR-beleid, zoals vitaliteit en gezondheidsprogramma's.

Instellingen beschikken over steeds meer interne en externe bronnen om de kwaliteit van het onderwijs te analyseren (Staat van het onderwijs, 2017). Het MTO is hier een van. Volgens de Staat van het onderwijs blijft de analyse en beoordeling van die data in een kwart van de gevallen achter. Het blijkt vooral lastig om binnen de hele instelling de kwaliteit eenduidig te beoordelen, op basis van vooraf afgesproken doelen of normen. De knelpunten over bijvoorbeeld ontevreden werkgevers of studenten komen met de huidige monitoringsgegevens wel boven tafel, maar het komt te vaak voor dat instellingen de oorzaken vervolgens niet in samenhang analyseren. Daarnaast geeft de Staat van het onderwijs aan dat niet alle instellingen (externe) onafhankelijke deskundigen bij de beoordeling betrekken. Als dit wel gebeurt, worden de uitkomsten niet altijd gebruikt om andere opleidingen te verbeteren.

Benutten van resultaten van medewerkerstevredenheid

Bij de 4 instellingen die deelnamen aan de rondetafelbijeenkomst is het gebruik van MTO-gegevens ingebed in de kwaliteitszorgcyclus; de wijze waarop dit gebeurt verschilt per instelling. Zo is bij de ene instelling de uitkomst van het MTO-onderzoek opgenomen in de benchmark op instellings- en teamniveau en werken HR- en kwaliteitszorgmedewerkers samen in het duiden van de uitkomsten ten behoeve van de teams. Bij een andere instelling dienen de MTO-gegevens meegenomen te worden in de verplichte jaarlijkse zelfevaluatie van teams en is het aan de leidinggevenden om een vervolg te geven aan de uitkomsten van het MTO. Ditzelfde is ook bij de derde instelling aan de orde waarbij de kwaliteitszorgmedewerker ondersteuning biedt in de duiding van de gegevens en het vertalen van de uitkomsten in de teamplannen. Bij de vierde instelling is een uitgebreider RI&E-onderzoek uitgevoerd waarbij in de analyse van de resultaten de link is gelegd naar onderwijskwaliteit. Leidinggevenden zijn ondersteunend in het voeren van de gesprekken met de teams over de uitkomsten van het onderzoek en de gevraagde doorvertaling naar de teamplannen.

Maatregelen ter verbetering van medewerkerstevredenheid

De Benchmark MTO levert een sectorrapportage op, instellingsrapportages en teamrapportages. Waar deze resultaten binnen de instelling terecht komen, is niet onderzocht. De instelling kan de resultaten per sector of team of voor de instelling in het geheel communiceren en voorleggen aan de teams. In welke mate dit gebeurt en op welke niveaus, is niet bekend. Met de resultaten kunnen instellingen, sectoren of teams maatregelen nemen, om de medewerkerstevredenheid te verbeteren. Deze maatregelen kunnen op verschillende gebieden betrekking hebben. Zo kan het gaan om maatregelen inzake arbeidsinhouden, -omstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen (van Kuijk, van Rens & Vrieze, 2011). Naast maatregelen op niveau van de instelling, kunnen ook sectoren of onderwijsteams maatregelen nemen. In welke mate de resultaten van MTO's bij de onderwijsteams terecht komen, is niet bekend.

Effectory geeft aan dat het effect van de maatregelen sterk afhangt van waar het belegd is om actie te ondernemen (Persoonlijke communicatie, 19 juli). Onderwijsinstellingen hebben hier diverse aanvliegroutes voor. Ze beleggen het bij opleidingsmanagers, onderwijsteams, bij de afdeling Personeel en Organisatie of Human Resource of bij de kwaliteitszorgafdeling. Het advies van Effectory is om de opleidingsmanager en het onderwijsteam de verantwoordelijkheid te geven bij het invoeren van maatregelen.

Uit het onderzoek uit 2011 blijkt dat destijds de meeste maatregelen genomen werden op het gebied van arbeidsomstandigheden (van Kuijk, van Rens & Vrieze, 2011). Het gaat dan om het invoeren van functioneringsgesprekken, aandacht voor werkdruk, het versterken van de communicatiestructuur, onderzoek naar werkdruk, werkstress en welbevinden en het verbeteren van de fysieke werkomstandigheden (gebouw, klimaat, ICT). Ook op het gebied van arbeidsverhoudingen komen veel maatregelen voor. Deze hebben dan te maken met de aansturing door leidinggevenden, betere communicatie en informatie en het betrekken van medewerkers bij besluiten. In hoeverre de situatie in 2018 nog overeenkomt met deze situatie uit 2011, is niet bekend.

Recent onderzoek van Schelvis (2017) beschrijft succesfactoren voor een werkzame aanpak van werkdruk, uit het onderzoek blijkt dat het werkt om een actieplan te maken om werkstress aan te pakken. Dit actieplan moet in samenspraak worden gemaakt, door leidinggevenden en medewerkers. De onderdelen van het actieplan moeten goed worden voorbereid en de implementatie van het actieplan moet worden geleid als een organisatieverandering.

Conclusie en discussie

De volgende conclusies trekken de deelnemers aan het rondetafelgesprek aangaande het benutten van gegevens over tevredenheid van medewerkers in kwaliteitsborging:

- 1 Eigenaarschap; laat het team zelf eigenaar zijn van haar MTO-gegevens en laat het team nagaan wat het kan doen met de uitkomsten. Werk aan het versterken van eigenaarschap voor het vergroten van medewerkerstevredenheid bij de teamleden zelf.
- 2 Samenwerking stafdiensten; laat HR en kwaliteitszorg meer als duo samenwerken in het benutten van MTO-gegevens in kwaliteitsborging. Draag zorg voor onderlinge ondersteuning van HR en kwaliteitszorg in het beter benutten van gegevens en het verhogen van de medewerkerstevredenheid.
- 3 Neem de verbetercyclus voor medewerkerstevredenheid en de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) op in de bestaande cyclus voor planning en control.
- 4 Breng tweejaarlijks de tevredenheid van medewerkers in beeld. Als de situatie erom vraagt is flexibiliteit geboden en moet dit voor specifieke teams, of voor de instelling in het geheel, dit vaker gedaan worden.
- 5 Neem de gegevens van het MTO mee in de benchmark van instellingen.
- 6 MTO-gegevens hebben veelal betrekking op teamleden en leidinggevenden. Houd hier rekening mee in de duiding en verwerking van de gegevens.
- 7 Draag zorg voor professionele begeleiding van teams in het bespreken van de MTO-rapportages en het doorvoeren van verbeteringen. De leidinggevende of een ander teamlid als procesbegeleider wordt afgeraden aangezien deze medewerker zelf ook deel is van het onderwerp dat besproken wordt.

Mbo-instellingen gaan verschillend om met het gebruik en resultaten van MTO's. Het NCP EQAVET vindt het belangrijk dat de gegevens naast dat zij op instellingsniveau gebruikt worden, ook bij het team terecht komen. Instellingen nemen vaak maatregelen na een MTO, het is niet bekend of informatie en resultaten uit onderzoek, ook gebruikt worden bij de totstandkoming van deze maatregelen. Daarnaast is niet bekend of instellingen programma's of maatregelen systematisch monitoren en wat goede voorbeelden zijn van maatregelen om de medewerkerstevredenheid te verhogen en in welke contexten deze werken.

Concluderend ziet het NCP EQAVET een stimulerende functie voor zich weggelegd op de volgende onderwerpen:

1. In het mbo zijn goede voorbeelden beschikbaar van het benutten van gegevens over medewerkerstevredenheid in kwaliteitsborging. Ontsluit deze voorbeelden en stel ze ter beschikking aan mbo-instellingen zodat zij deze best practices kunnen benutten.
2. Stimuleer de start van onderzoeksprojecten die ingaan op de relatie tussen medewerkerstevredenheid en onderwijskwaliteit in het mbo.

Bronnen

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.

Conrad, C. & Poole, M. S. (2002). Strategic Organizational Communication in Global economy. *Fifth Edition*. Orlando: Harcourt Publishers.

Donker van Heel, P., Drijvers, A. & Achtereekte, H. (2017). *Wendbaarheid van werknemers in het mbo*. Leiden: de beleidsonderzoekers.

Evans, L. (1997). Understanding teacher morale and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 13, 831-845.

EQAVET-referentiekader (2009). *Aanbeveling van het Europees parlement en de raad van 18 juni 2009 tot vaststelling van een Europees referentiekader voor kwaliteitsborging in beroepsonderwijs en -opleiding*. Geraadpleegd op 29 augustus 2018, van <http://www.eqavet.nl/uploads/eqavet/publicaties/EQAVET%20Aanbeveling%202009%20-%20vertaling%20referentiekader.pdf>.

Kennisrotonde. (2018). *Hindert ervaren werkdruk het bieden van kwalitatief goed onderwijs in het mbo?* (KR. 399). Den Haag: Kennisrotonde.

Kuijk, J. van, Rens, G. van & Vrieze, G. (2011). *Medewerkerstevredenheid in het mbo. Meta-onderzoek naar resultaten en gebruik ervan voor verbetering*. Nijmegen: ITS.

MBO Raad (2014). Medewerkersonderzoek 2012/2012. Hoofdrapportage MBO branche. Woerden: MBO Raad.

MBO Raad (2016). Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2014/2015. Sectorrapportage mbo-branche. Utrecht: MBO Raad.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (z.d.). *Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)*. Geraadpleegd op 29 augustus 2018, van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/risico-inventarisatie---evaluatie>.

Rijksoverheid (z.d.). *Aanpak Lerarentekort*. Geraadpleegd op 29 augustus 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/aanpak-tekort-aan-leraren>.

Runhaar, P. & Venne, L. van de. (2014). Literatuurscan medewerkerstevredenheid in het mbo. *Ecbo*, 14-199.

Schaufeli, W.B. & 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.

Schelvis, R.M.C. (2017). Decreasing work stress in teachers. Proefschrift. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Staat van het onderwijs (2018). *Rapport De Staat van het Onderwijs 2018*. Onderwijsverslag over 2016/2017.

Toly, R. van, Groot, A., Klaijssen, A. & Brouwer, P. (2017). Ervaren werkdruk in het mbo. 's-Hertogenbosch: ECBO. <https://ecbo.nl/25102016/wp-content/uploads/2017/03/werkdruk-longform-280317-printversie.pdf>

Zembylas, M. & Papanastasiou, E. (2004). Job satisfaction among school teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42, 357-374.