

Medewerkerstevredenheidsonderzoek: een rijkdom aan informatie voor onderwijskwaliteit

Auteurs: Ester Scholten en Tara Schoemaker

Werk jij in het mbo en vul je ook jaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) in? De uitkomsten van dit onderzoek zijn een van de bronnen om de kwaliteit van het onderwijs te analyseren. Er komt een schat aan informatie vrij die input kan geven voor het werken aan de kwaliteitscultuur. In de zoektocht van het NCP naar good practices bleek echter dat scholen geen eenduidige aanpak hebben voor gebruik van gegevens uit het MTO voor het verbeteren van de tevredenheid en de kwaliteitscultuur.

In dit artikel bespreken we hoe en waarom instellingen de resultaten van een MTO onderdeel laten zijn van hun kwaliteitscultuur. Door de aanpak van het Koning Willem I College uit te lichten wordt duidelijk welke factoren van belang zijn. Hoe haal je als team knelpunten uit de resultaten en zet je die om in actiepunten voor het nieuwe schooljaar? Hoe kun je het MTO ook benutten ter verbetering van jouw onderwijskwaliteit? Welke relatie bestaat er tussen de tevredenheid van docenten en de kwaliteit van het onderwijs?

MTO: vergelijkingsmaatstaf vooraf bepalen

In het MTO komen onder andere vragen voor over de inhoud van het werk, arbeidsomstandigheden waaronder werkdruk, ontwikkelmogelijkheden en de verhoudingen op het werk.

De meeste mbo-instellingen zijn aangesloten bij de Benchmark MTO van de MBO Raad. De Benchmark wordt tweejaarlijks uitgevoerd, door onderzoeksbureau Effactory, en stelt instellingen in staat hun resultaten te vergelijken met de benchmark. Hierin worden volgens de rapportage de bevoegenheid, betrokkenheid en medewerkerstevredenheid gemeten¹. Deze onderwerpen zijn ontleend aan het Job Demands-Resources-model (JD-R model) van Schaufeli en Bakker (2004).

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).

Scholen hebben bij deelname aan de benchmark altijd de mogelijkheid om extra vragen toe te voegen, die geen onderdeel zullen vormen van het sectorrapport. Instellingen kunnen er echter ook voor kiezen om een eigen vragenlijst te ontwerpen, of om een onderzoek te laten uitvoeren door een ander bureau. Redenen om hiervoor te kiezen zijn dat voor elke organisatie andere thema's van belang zijn.

Mogelijk is interne benchmarking nog belangrijker, zodat de resultaten getoetst kunnen worden aan de doelstellingen van de instelling.

¹ Deze concepten worden als volgt gedefinieerd: 'Bevoegenheid is de mate van bezieling die medewerkers ervaren in het werk. Bevoegen 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)'.
² Dit artikel is gebaseerd op de rapportage van Effactory (2019).

Bovendien kunnen organisatieonderdelen, zoals teams, van elkaar leren door best practices naar aanleiding van de rapportage met elkaar te delen.

Resultaten MTO verwerken in de kwaliteitszorgcyclus

Uit onderzoek in 2011 onder meer dan 60 mbo-scholen blijkt dat het zelden voorkomt dat er geen maatregelen worden genomen naar aanleiding van een MTO (Kuijk, van e.a., 2011). Hieruit bleek echter ook dat het moeilijk is om resultaten van een MTO om te zetten in tastbare, geslaagde verbeteracties.

Hoewel er geen pasklare recepten bestaan voor informatiegebruik uit onderzoeken in een kwaliteitszorgcyclus, blijkt er uit onderzoek uitgevoerd door o.a. Oberon, in opdracht van het Ministerie van OCW in 2015, wel een aantal bevorderende factoren aan te wijzen: cultuur, systematische en cyclische werkwijze, leiderschap en eigenaarschap. Aan de hand van een best practice zullen deze factoren hieronder toegelicht worden.

Het Koning Willem I College (KWIC) te 's Hertogenbosch

De instelling staat organische kwaliteitszorg voor, waarmee ze aangeven dat aan kwaliteit gewerkt wordt vanuit een intrinsieke motivatie. In de onderwijsvisie en ambities van het College van Bestuur is de tevredenheid van studenten, medewerkers en het beroepenveld expliciet opgenomen. Tevredenheid komt tevens terug in de jaarplannen van de organisatie-eenheden, zoals de onderwijsafdelingen.

Er wordt gewerkt met een PDCA-cyclus, waar het MTO onderdeel van is. Deze cyclus heeft zich doorontwikkeld binnen het KWIC door de systematische uitvoering van integrale audits.

Jaarlijks wordt bij één opleiding per afdeling een audit uitgevoerd om onderwijskwaliteit in beeld te brengen. Ook voeren afdelingen zelfevaluaties uit. Met behulp van ondersteunende diensten wordt de onderwijskwaliteit gemonitord en vertaald naar verbeterplannen. Verbeteracties worden opgesteld nadat er kritisch naar de oorzakelijke verbanden is gekeken.

Er is geconstateerd dat betrokkenheid van docenten bij het schrijven van verbeterplannen eigenaarschap van het gehele team vergroot. Er heerst binnen het KWIC geen afrekencultuur: er wordt open met elkaar gesproken over het doorvoeren van verbeteringen. Het is geaccepteerd dat docenten elkaar om raad vragen. Evaluatie- en overlegmomenten hebben een vaste plek in de agenda en zijn opgenomen in het jaarplan. Docenten hebben behoefte aan kaders waarin duidelijk wordt wat er van hen verwacht wordt. Gefaciliteerd worden om deze taken uit te kunnen voeren is essentieel.

De kwaliteitszorgcyclus van het KWIC bevat naast het MTO vele andere bronnen van informatie. Afdelingsdirecteuren gaan in gesprek met docenten over welke zaken aanleiding geven tot verbetering. Dat bevordert een integrale analyse van de relatie tussen medewerkerstevredenheid en de kwaliteit van het onderwijs. Verbeteracties staan zelden op zichzelf en zullen in dienst moeten staan van degene die deze acties gaan uitvoeren.

Werkdruk en de kwaliteit van het onderwijs

In 2017 onderzocht het Expertisecentrum Beroepsonderwijs de werkdruk onder mbo-docenten.

Op basis van verzamelde gegevens onder 973 docenten concludeerden de onderzoekers dat de overgrote meerderheid veel tot zeer veel werkdruk ervoer.

Eerder was al uit het MTO van 2014-2015, zoals uitgevoerd in de benchmark van de MBO Raad, gebleken dat docenten een hoge werkdruk ervaren². Heeft deze werkdruk gevolgen voor de kwaliteit van het (mbo-)onderwijs?

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 deze relatie niet onderzocht, maar omdat dit in andere onderwijssectoren wel het geval is, lijkt dit aannemelijk. Hoe dan ook geeft dit mogelijke verband de potentie aan van de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Een ervaren hoge werkdruk leidt tot stressverschijnselen, die op hun beurt de motivatie van de docent en de competenties negatief kunnen beïnvloeden, zoals het enthousiasme dat de docent in lessen overbrengt. Dit kan vervolgens negatief uitwerken op de motivatie van studenten en op hun leerprestaties.

In 2007 publiceerde de Onderwijsraad een advies getiteld *Leraarschap is eigenaarschap*. Een van de aanbevelingen die zij hierin naar voren bracht was de stimulering van interactie tussen managers en leraren. Vergroot de inhoudelijke inbreng van docenten en maak hen zichtbaar in de structuren van beleidsvorming. Het MTO bespreken op teamniveau kan bijdragen aan het versterken van dit gedeelde eigenaarschap.

Sinds 2001 wordt iedere twee jaar ook de JOB-monitor onder studenten afgenomen. Hierin wordt hun tevredenheid onderzocht. Uit de Monitor 2018 bleek bijvoorbeeld dat studenten hun opleiding gemiddeld met een

7,1 en hun school met een 6,8 beoordelen. Er kwamen ook verbeterpunten naar voren, zoals de beperkte keuze in keuzedelen die studenten ervaren, en het feit dat er regelmatig boeken aangeschaft worden die niet gebruikt worden. Het zou interessant kunnen zijn om als instelling de resultaten van de JOB-monitor naast die van het MTO te leggen: welke overeenkomsten zijn er? Welke resultaten kunnen een oorzaak-gevolg relatie hebben? Na analyse van de JOB-monitor kunnen vragen toegevoegd worden aan het MTO, om deze vergelijking nog beter mogelijk te maken.

Benut het MTO effectief

De cyclus van het KWIC laat zien dat de betrokkenheid van medewerkers in de kwaliteitszorgcyclus leidt tot eigenaarschap binnen de afdeling. Samen wordt het team verantwoordelijk gemaakt voor het opstellen van verbeterplannen. Daardoor kijken zij automatisch gezamenlijk naar de informatie die voorhanden is, waaronder tevredenheidsonderzoeken.

In september 2018 voerde NCP EQAVET een rondetafelgesprek over het benutten van gegevens over medewerkers in kwaliteitsborging³. Hierin werd geconcludeerd dat eigenaarschap van belang is: laat het team zelf eigenaar zijn van haar MTO-gegevens. Zorg voor samenwerking tussen HR en kwaliteitszorg en laat hen samen optrekken in het benutten van de MTO-gegevens in kwaliteitsborging. Creëer vooraf al draagvlak binnen jouw organisatie, bijvoorbeeld door aan te geven dat de resultaten van het MTO verwerkt worden in de kwaliteitszorgcyclus. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers ervaren dat hun input leidt tot verbeteracties.

² Bron: MBO branche (2015). Medewerkersonderzoek 2014-2015. Sectorrapportage MBO branche. Woerden: MBO Raad./effactory.

³ Voor een gespreksverslag zie: https://eqavet.nl/wp-content/uploads/2019/10/Weergave_uitkomsten_rondetafelgesprek-MTO_gegevens_sept18.pdf

Een mooi bijkomend voordeel kan zijn dat meer medewerkers het onderzoek invullen, waardoor de resultaten representatiever worden.

Tevens werd in het rondetafelgesprek benadrukt dat teams gebaat zijn bij professionele begeleiding in het bespreken van de MTO-rapportages en het doorvoeren van verbeteringen. Dit heeft onder meer te maken met de gevoeligheid van resultaten die betrekking hebben op de leidinggevende of teamleden zelf. Geef medewerkers de kans om het hele verhaal te vertellen, om knelpunten aan te wijzen en ook om te benoemen wat wél al heel goed gaat.

Bronnen

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

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

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

Oomens, M., Bynsters, M., Donker, A. & Geldhof, T. (2015) Informatiegebruik voor kwaliteitsverbetering. Utrecht/Nijmegen: Oberon & KBA.

Onderwijsraad (2007). Leraarschap is eigenaarschap. Den Haag: Onderwijsraad.

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.

Van Toly, R., Groot, A., Klaijnsen, A., & Brouwer, P. (2015). Ervaren werkdruk in het mbo. Onderzoeksverslag. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.

Voor vragen, mail of bel:
Ester Scholten (escholten@cinop.nl;
+31 6-10930354)

*Wil je meer weten over onze activiteiten?
Bezoek [onze website](#) en schrijf je in voor
onze nieuwsbrief.*