

Medewerkersonderzoek

KBS Laurentius

Rapportage

In opdracht van KBS Laurentius

december 2015



PO

Dit rapport is opgesteld door DUO Onderwijsonderzoek in opdracht van
KBS Laurentius.

DUO Onderwijsonderzoek
drs. Vincent van Grinsven
Chris Roerdink LLM

Postbus 681
3500 AR Utrecht

telefoon: 030 263 1080
e-mail: info@duo-onderwijsonderzoek.nl
website: www.duo-onderwijsonderzoek.nl

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Doelstellingen van het onderzoek	4
3. Onderzoeksopzet	5
4 Management summary	8
4.1 Samenvatting	8
4.1.1 Inleiding	8
4.1.2 Interpretatie van de onderzoeksresultaten	8
4.1.3 Algemeen beeld	9
4.1.4 Top 5 deelaspecten	10
4.1.5 Vergelijking met de meting in 2013	11
4.2 Aanbevelingen	12
5 Onderzoeksresultaten	14
5.1 Overall beeld KBS Laurentius	14
5.1.1 Algemene tevredenheid	14
5.1.2 Tevredenheid over de werkbelevingsaspecten (de hoofdaspecten)	17
5.1.3 Verbeterprioriteiten	18
5.1.4 Benchmark primair onderwijs	20
5.1.5 De waarde van de medewerkers voor de school	21
5.1.6 Loyaliteit	22
5.2 Hoofdaspecten nader bekeken	23
5.2.1 Inleiding	23
5.2.2 Inhoud van het werk	24
5.2.3 MT	25
5.2.4 Functieringsgesprekken	26
5.2.5 Directeur	27
5.2.6 Werkomstandigheden	28
5.2.7 Persoonlijke ontwikkeling	29
5.2.8 Arbeidsvoorwaarden	30
5.2.9 Samenwerking op school	31
5.2.10 Communicatie	32
5.2.11 Sfeer	33
5.2.12 Onderwijs	34
5.2.13 MR	35
5.2.14 Identiteit	36
5.2.15 Werkdruk	37
5.2.16 Eigentijds leren	40
5.3 Professionaliteit van de cultuur	41

1. Inleiding

KBS Laurentius wil inzicht in de tevredenheid, de betrokkenheid en de motivatie van de medewerkers van de school. Tegen deze achtergrond heeft KBS Laurentius in december 2015 een Medewerkersonderzoek laten uitvoeren.

2. Doelstellingen van het onderzoek

De onderzoeksdoelstellingen van het Medewerkersonderzoek luiden als volgt:

- *Achterhalen hoe de medewerkers (OP en OOP) het werken bij KBS Laurentius ervaren en hoe tevreden zij daarmee zijn.*
- *Achterhalen hoe betrokken en gemotiveerd de medewerkers van KBS Laurentius zijn.*
- *Achterhalen hoe KBS Laurentius scoren ten opzichte van de landelijke PO-cijfers.*
- *Achterhalen wat de verbeterpunten voor KBS Laurentius zijn vanuit het perspectief van de medewerkers.*
- *Achterhalen welke bijdrage(n) de medewerkers zelf kunnen leveren aan een (nog) professionelere schoolcultuur, aan een kwalitatief (nog) beter onderwijsproces en aan een (nog) hogere tevredenheid/ grotere betrokkenheid van leerlingen en ouders.*
- *Achterhalen hoe professioneel de cultuur op KBS Laurentius is.*

De uitkomsten van het onderzoek bieden KBS Laurentius houvast bij het nemen van maatregelen voor het verhogen van het werkplezier, de tevredenheid, de betrokkenheid en de (werkgerelateerde) motivatie van de medewerkers. Uiteraard zijn dat geen doelen op zich. Uitgangspunt is dat het verhogen van het werkplezier, de betrokkenheid en de motivatie van medewerkers uiteindelijk een positieve uitwerking zal hebben op het functioneren van de school en uiteindelijk op de tevredenheid van leerlingen en ouders. Het onderzoek levert een overzicht op van de verbeterpunten voor KBS Laurentius, maar ook van de sterke punten van KBS Laurentius (dissatisfiers én satisfiers).

3. Onderzoeksopzet

Onderzoeksmethode

Medewerkersonderzoek dient te worden verricht op een manier die het de medewerker mogelijk maakt om rustig over de beantwoording van de vragen na te denken.

De medewerkers van KBS Laurentius zijn, door middel van een e-mail, uitgenodigd voor het onderzoek. Deze e-mail bevatte een link/persoonlijke inlogcode waarmee men – na erop te klikken - direct in de online vragenlijst terecht kwam. Vervolgens zijn er twee digitale reminders gestuurd naar de medewerkers die de vragenlijst na verloop van tijd nog niet (helemaal) hadden ingevuld.

Onderzoeksgroepen en respons

Het onderzoek is gehouden onder alle 73 medewerkers van KBS Laurentius. Uiteindelijk hebben 70 medewerkers de vragenlijst ingevuld, wat een respons oplevert van 96%.

Vragenlijst

Er is gebruik gemaakt van de basisvragenlijst Medewerkersonderzoek primair onderwijs. KBS Laurentius heeft de mogelijkheid gekregen om de terminologie van de vragenlijst aan te passen aan de terminologie die op school wordt gebruikt. Daarnaast heeft KBS Laurentius gebruik gemaakt van de mogelijkheid om schoolspecifieke vragen toe te voegen (het Pluspakket).

Leeswijzer

In **hoofdstuk 5** gaan we in op de bevindingen uit het onderzoek. We beginnen in paragraaf 5.1 met de beschrijving van het overkoepelende beeld, de hoofdlijnen.

In **paragraaf 5.2** worden de hoofdlijnen verder uitgewerkt. Dat gebeurt steeds op een uniforme manier. Allereerst worden de gemiddelde scores (op de in dit onderzoek gehanteerde 10-puntsschaal) weergegeven. Vervolgens gaan we in op de procentuele verdeling tussen de medewerkers die over de verschillende aspecten positief of juist negatief gestemd zijn.

Interpretatie van de resultaten

De vragenlijst bestaat voor het merendeel uit stellingen waar de medewerkers het mee eens of oneens kunnen zijn. Een stelling luidt bijvoorbeeld: *Ik ben tevreden met mijn secundaire arbeidsvoorwaarden*. Medewerkers kunnen antwoorden met: helemaal mee oneens, mee oneens, niet mee eens/niet mee oneens, mee eens en helemaal mee eens.

We kennen aan de antwoorden een waarde toe ('1' voor helemaal mee oneens tot '5' voor helemaal mee eens). Deze scores herberekenen we naar een schaal die loopt van 1 tot en met 10. Hiertoe wordt de volgende formule gebruikt: $2,25 \times (\text{score} - 1) + 1$. Hiermee krijgt het antwoord 'helemaal mee oneens' een waarde 1 en 'helemaal mee eens' een waarde 10. Per aspect/stelling berekenen we vervolgens de gemiddelde score. Het gemiddelde ligt tussen de '1' (als alle respondenten op het aspect/de stelling helemaal mee oneens hebben geantwoord) en '10' (als alle respondenten op het aspect/de stelling helemaal mee eens hebben geantwoord). Hoe hoger de score op een aspect/stelling is, des te positiever de medewerkers over dit aspect/deze stelling zijn.

We kijken vervolgens op verschillende manieren naar de resultaten:

1 De gemiddelde scores per hoofd- en deelaspect

Aan de antwoordcategorieën kennen we een waarde toe. '1' voor helemaal mee oneens tot '10' voor 'helemaal mee eens'. Per voorgelegd aspect berekenen we vervolgens de gemiddelde score. Als richtlijn bij de interpretatie van de gemiddelde scores op de hoofd- en deelaspecten bij medewerkertevredenheid gebruiken we de volgende indeling:

- Gemiddeld 8,2 of hoger: zeer goed / zeer tevreden;
- 7,8 tot en met 8,1: goed / tevreden;
- 7,3 tot en met 7,7: redelijk / redelijk tevreden;
- 6,5 tot en met 7,2: matig / matig tevreden;
- 6,4 en lager: zeer matig / slecht / niet tevreden.

2 Het percentage ontevreden medewerkers

De medewerkers die op de (positief geformuleerde) aspecten/stellingen – bijv. *Ik ben tevreden met mijn secundaire arbeidsvoorwaarden* - antwoorden met 'helemaal mee oneens' of 'mee oneens' kwalificeren wij als ontevreden medewerkers. Aspecten waarover 15% of meer van de medewerkers ontevreden is, typeren wij als knelpunt/aandachtspunt. De ervaring is dat als de gemiddelde score op een aspect 6,4 of lager is, er vaak sprake is van 15% of meer ontevreden medewerkers.

3 De benchmark

Om de resultaten te kunnen plaatsen, is gebruik gemaakt van een benchmark primair onderwijs. De benchmark is opgesteld op basis van onderzoek dat DUO Onderwijsonderzoek heeft verricht onder medewerkers in het primair onderwijs. De benchmark PO bevat de resultaten van ruim 5.000 medewerkers in het PO. Zie paragraaf 5.1.4 van deze rapportage.

4 De Prioriteitenmatrix

Zie paragraaf 5.1.3 van deze rapportage voor de analysetechniek die aan het opstellen van de prioriteitenmatrix ten grondslag ligt en de tekst en uitleg bij de prioriteitenmatrix.

5 De waarde van de medewerkers voor de school

Tevreden, betrokken en gemotiveerde medewerkers zijn van groot belang voor de school waar zij werken. Feit is dat tevreden, betrokken en gemotiveerde medewerkers zich meer inzetten voor de school waar ze werkzaam zijn, minder snel van baan veranderen, minder vaak ziek zijn en – last but not least – een positieve invloed hebben op de medewerkertevredenheid. Zij zijn dus van 'grote waarde voor de school', veel meer dan medewerkers die ontevreden, ongemotiveerd en niet betrokken zijn. In het medewerkersonderzoek dat wij voor scholen uitvoeren, gaan we dan ook op zoek naar de 'waarde van de medewerkers voor de school'. Daarbij onderscheiden wij vijf typen medewerkers: **koplopers, drijvende krachten, jobhoppers, plakkers en weglopers**. Zie paragraaf 5.1.5 van deze rapportage.

Door vanuit verschillende invalshoeken naar de resultaten te kijken, ontstaat een genuanceerde kijk op de onderzoeksresultaten.

4 Management summary

4.1 Samenvatting

4.1.1 Inleiding

In december 2015 is een medewerkersonderzoek verricht naar de tevredenheid van medewerkers van KBS Laurentius. De meting onder de medewerkers heeft online plaatsgevonden (waarbij de medewerkers per e-mail werden uitgenodigd om de online vragenlijst in te vullen). Er is gebruik gemaakt van de basisvragenlijst Medewerkersonderzoek primair onderwijs, waarbij KBS Laurentius de mogelijkheid heeft gekregen om de terminologie van de vragenlijst aan te passen aan de terminologie die op school wordt gebruikt. Daarnaast heeft KBS Laurentius gebruik gemaakt van de mogelijkheid om schoolspecifieke vragen toe te voegen (het Pluspakket).

Van de 73 medewerkers van KBS Laurentius die een uitnodiging hebben ontvangen, hebben uiteindelijk 70 medewerkers de vragenlijst ingevuld. Dit levert een respons op van 96%.

4.1.2 Interpretatie van de onderzoeksresultaten

Wij hanteren voor de interpretatie van de onderzoeksresultaten een aantal criteria.

Voor het bepalen van de succesfactoren hanteren wij de volgende drie criteria:

1. de gemiddelde score op een (hoofd- of deel)aspect: bij een 8,2 of hoger signaleren wij een succesfactor;
2. de benchmark primair onderwijs: indien KBS Laurentius hoger scoort dan de benchmark (uitgedrukt in een '+' of in een '++') signaleren wij een succesfactor;
3. de prioriteitenmatrix: hoofdaspecten in kwadrant II (aspecten waar medewerkers tevreden over zijn en waaraan medewerkers veel belang hechten) zijn de 'sterke punten'.

Wij hanteren vier criteria voor het bepalen van de knelpunten:

1. de gemiddelde score op een (hoofd- of deel)aspect: bij een 6,4 of lager signaleren wij een knelpunt;
2. het percentage medewerkers dat ontevreden is over een bepaald (hoofd- of deel)aspect: bij 15% of meer ontevreden medewerkers signaleren wij een knelpunt;
3. de benchmark primair onderwijs: indien KBS Laurentius lager scoort dan de benchmark (uitgedrukt in een '-' of in een '--') signaleren wij een knelpunt;
4. de prioriteitenmatrix: de verbeterpunten met een hoge prioriteit (kwadrant I) en de verbeterpunten met een lage prioriteit (kwadrant IV) verdienen de aandacht van de school.

4.1.3 Algemeen beeld

Hieronder volgt een overzichtstabel waarin de vier criteria voor het bepalen van de succesfactoren en knelpunten worden weergegeven.

In dit overzicht is per hoofdaspect aangegeven:

- de gemiddelde score
- de score uit de benchmark PO
- de afwijking ten opzichte van de benchmark
- het percentage ontevreden medewerkers
- het percentage tevreden medewerkers
- de plaats in de prioriteitenmatrix

	Gemiddelde	Benchmark PO	Afwijking t.o.v. de benchmark	Percentage ontevreden medewerkers	Percentage tevreden medewerkers	Plaats in de prioriteitenmatrix
Algemene tevredenheid werk	7.9	8.3	-	10 %	87 %	
Werkomstandigheden	8.3	8.0	+	7 %	88 %	Handhaven
Onderwijs	8.2	8.1	o	0 %	94 %	Sterke punten
Inhoud van het werk	7.9	8.2	-	7 %	88 %	Sterke punten
Directeur	7.9	6.9	++	6 %	87 %	Handhaven
Sfeer	7.8	8.4	--	1 %	89 %	Sterke punten
Persoonlijke ontwikkeling	7.8	7.6	o	6 %	83 %	Handhaven
Samenwerking op school	7.5	8.2	--	4 %	84 %	Handhaven
MR	7.3	7.1	o	3 %	75 %	Handhaven
Identiteit	7.2	7.6	-	6 %	76 %	Handhaven
Functieeringsgesprekken	7.1	7.6	--	8 %	65 %	Sterke punten
MT	6.4	8.0	--	19 %	63 %	Verbeterpunten hoge prioriteit
Arbeidsvoorwaarden	6.3	6.6	-	22 %	51 %	Verbeterpunten minder hoge prioriteit
Communicatie	5.9	7.4	--	22 %	42 %	Verbeterpunten hoge prioriteit
Werkdruk	5.2	5.7	--	38 %	29 %	Verbeterpunten minder hoge prioriteit

Toelichting op 'Plaats in de prioriteitenmatrix':

- het hoofdaspect 'algemene tevredenheid werk' is niet in de prioriteitenmatrix opgenomen omdat dit de 'afhankelijke variabele' is in de regressieanalyse waarop de prioriteitenmatrix is gebaseerd (zie paragraaf 5.1.3 Verbeterprioriteiten).

4.1.4 Top 5 deelaspecten

In deze paragraaf bieden we een weergave van de vijf best en slechtst scorende deelaspecten. Deze gegevens vergeleken we ook met de benchmark PO.

In de tabel tonen we ook het hoofdaspect waaronder het betreffende deelaspect valt. We hebben niet van alle deelaspecten een benchmarkcijfer beschikbaar.

Best scorende deelaspecten

Hoofdaspect	Deelaspect	Score	Benchmark	Afwijking
Werkomstandigheden	Huisvesting	9.5	7.1	++
Inhoud van het werk	Afwisselend werk	8.8	8.9	o
Werkomstandigheden	Werkplek	8.6	8.4	o
Persoonlijke ontwikkeling	Voldoende kennis/vaardigheden	8.6		
Inhoud van het werk	Uitdagend werk	8.5	8.7	o

Slechtst scorende deelaspecten

Hoofdaspect	Deelaspect	Score	Benchmark	Afwijking
Werkdruk	Verstoring planning	3.9		
Werkdruk	Werk mentaal niet te inspannend	4.4	5.9	--
Werkdruk	Toekomen aan voorbereiden werk	4.6	5.7	--
Sfeer	Toepassen regels	4.8		
Werkdruk	Eigen invloed op werkdruk	5.0	5.7	--

4.1.5 Vergelijking met de meting in 2013

In mei 2013 heeft KBS Laurentius eveneens een Medewerkersonderzoek laten uitvoeren. Hieronder vergelijken we de scores van de huidige meting met de scores uit de meting van mei 2013.

Ten opzichte van de meting in mei 2013 scoort KBS Laurentius op geen enkel hoofdaspect hoger.

Ten opzichte van de meting in mei 2013 scoort KBS Laurentius lager op de hoofdaspecten:

- Directeur
- Inhoud van het werk
- Samenwerking op school
- Identiteit
- Arbeidsvoorwaarden

Op de overige hoofdaspecten scoort KBS Laurentius gelijk aan de meting in mei 2013.

	december 2015	mei 2013	Afwijking
Algemene tevredenheid werk	7.9	8.7	--
Werkomstandigheden	8.3	8.2	o
Onderwijs	8.2	8.2	o
Directeur	7.9	8.3	-
Inhoud van het werk	7.9	8.2	-
Persoonlijke ontwikkeling	7.8	8.3	--
Sfeer	7.8	8.7	--
Samenwerking op school	7.5	7.8	-
MR	7.3	<i>geen gegevens</i>	
Identiteit	7.2	7.6	-
Functieeringsgesprekken	7.1	7.8	--
MT	6.4	7.9	--
Arbeidsvoorwaarden	6.3	6.6	-
Communicatie	5.9	7.4	--
Werkdruk	5.2	6.4	--

4.2 Aanbevelingen

De medewerkers van KBS Laurentius zijn tevreden met hun werk. Ze zijn zeer trots op hun school en voelen zich zeer zeker van hun baan. De medewerkers zijn (zeer) tevreden over de hoofdaspecten Werkomstandigheden, Onderwijs, Inhoud van het werk, Directeur, Sfeer en Persoonlijke ontwikkeling. Wel zien we dat KBS Laurentius in vergelijking met de vorige meting in mei 2013 lager scoort op twaalf van de vijftien hoofdaspecten.

Medewerkersonderzoek wordt met name verricht om te achterhalen waar mogelijkheden tot verbetering liggen voor de tevredenheid van de medewerkers. De aanbevelingen richten zich op die (hoofd- en deel)aspecten die in het onderzoek als relatief zwak naar voren komen. Dit zijn:

- Werkdruk;
- Communicatie;
- Arbeidsvoorwaarden;
- MT.

Werkdruk

De medewerkers van de school zijn niet tevreden over de werkdruk die zij ervaren. Het hoofdaspect scoort sterk lager dan de benchmark primair onderwijs en komt in de prioriteitenmatrix naar voren als een verbeterpunt met minder hoge prioriteit. We zien dat de medewerkers van KBS Laurentius niet tevreden zijn over een groot deel van de deelaspecten die betrekking hebben op de werkdruk.

Hoewel het een bekend gegeven is dat de werkdruk in het primair onderwijs hoog ligt, is het toch belangrijk dat KBS Laurentius de werkdruk probeert aan te pakken. DUO Onderwijsonderzoek vraagt al enkele jaren aan medewerkers in het primair onderwijs hoe de werkdruk volgens hen verlaagd kan worden. Medewerkers dragen hierbij vaak dezelfde oplossingen aan. Om de werkdruk te verlagen zou de school kunnen denken aan het proberen om korter, minder en efficiënter te vergaderen. Gebleken is dat veel tijd besteed wordt aan niet belangrijke vergaderingen. Een andere 'werkdrukverhoger' is de grote hoeveelheid administratie die leerkrachten bij moeten houden en de (vaak) moeizame manier van registreren omdat de ICT-voorzieningen niet voldoende zijn. Hier zou wellicht ook aandacht voor kunnen zijn. Ook worden de grote klassen in combinatie met het 'te weinig handen in de klas' vaak genoemd als veroorzakers van hoge werkdruk. Tenslotte blijft het belangrijk om goed samen te werken en goed te communiceren binnen een school. Om de werkdruk op KBS Laurentius te verlagen zou de school kunnen kijken of bovenstaande punten ook voor hen gelden om vervolgens te kijken of hier stappen in gezet kunnen worden.

Communicatie

Over het hoofdaspect communicatie zijn de medewerkers niet tevreden. Het hoofdaspect komt in de prioriteitenmatrix naar voren als een verbeterpunt met hoge prioriteit en scoort sterk lager dan de benchmark primair onderwijs. De medewerkers zijn met name minder tevreden over de communicatie tussen medewerkers onderling en de communicatie tijdens de vergaderingen.

Met goede, informatieve communicatie is veel te winnen. En een goede communicatie is belangrijk op veel terreinen van het werken op een school. KBS Laurentius doet er dan ook goed aan om met (een deel van) de medewerkers rond de tafel te gaan om te kijken wat er zoal speelt op school. Door effectiever, opener en eerlijker met elkaar in gesprek te gaan, kan de tevredenheid met tal van zaken op school verbeterd worden.

Arbeidsvoorwaarden

Over de arbeidsvoorwaarden zijn de medewerkers niet tevreden. Het hoofdaspect scoort lager dan de benchmark primair onderwijs en komt in de prioriteitenmatrix naar voren als verbeterpunt met minder hoge prioriteit. We zien dat de medewerkers met name minder tevreden zijn over de hoogte van het salaris en de mate waarin het salaris past bij het werk dat ze doen.

MT

Over het MT zijn de medewerkers niet tevreden. Het hoofdaspect komt in de prioriteitenmatrix naar voren als een verbeterpunt met hoge prioriteit en scoort (sterk) lager dan de benchmark primair onderwijs. De medewerkers zijn ontevreden over bijna de helft van de onderscheiden deelaspecten.

Door duidelijk met de medewerkers van de school te communiceren over wederzijdse verwachtingen, open te staan voor feedback en suggesties en door duidelijk te informeren over de (onderwijskundige) visie van de school zullen medewerkers wellicht positiever worden over de rol die het MT speelt op KBS Laurentius.

Aandacht voor de professionaliteit van de school

Naast dat de medewerkers over het algemeen tevreden zijn over hun werk op KBS Laurentius en zij zich redelijk betrokken voelen bij hun team en bij de school, is het ook belangrijk dat de school professioneel opereert. We zien dat de medewerkers op sommige punten vrij kritisch staan tegenover hun de professionaliteit van de cultuur op school.

KBS Laurentius scoort ten opzichte van de benchmark op geen enkel aspect hoger. KBS Laurentius scoort ten opzichte van de benchmark lager op 'Duidelijke visie van de leiding met draagvlak', 'Gedegen voorbereidingen van complexe beslissingen', 'Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling', 'Doen in plaats van overleggen', 'Open, eerlijke en inhoudelijke communicatie' en 'Zelf verantwoordelijkheid krijgen en nemen'.

5 Onderzoekresultaten

5.1 Overall beeld KBS Laurentius

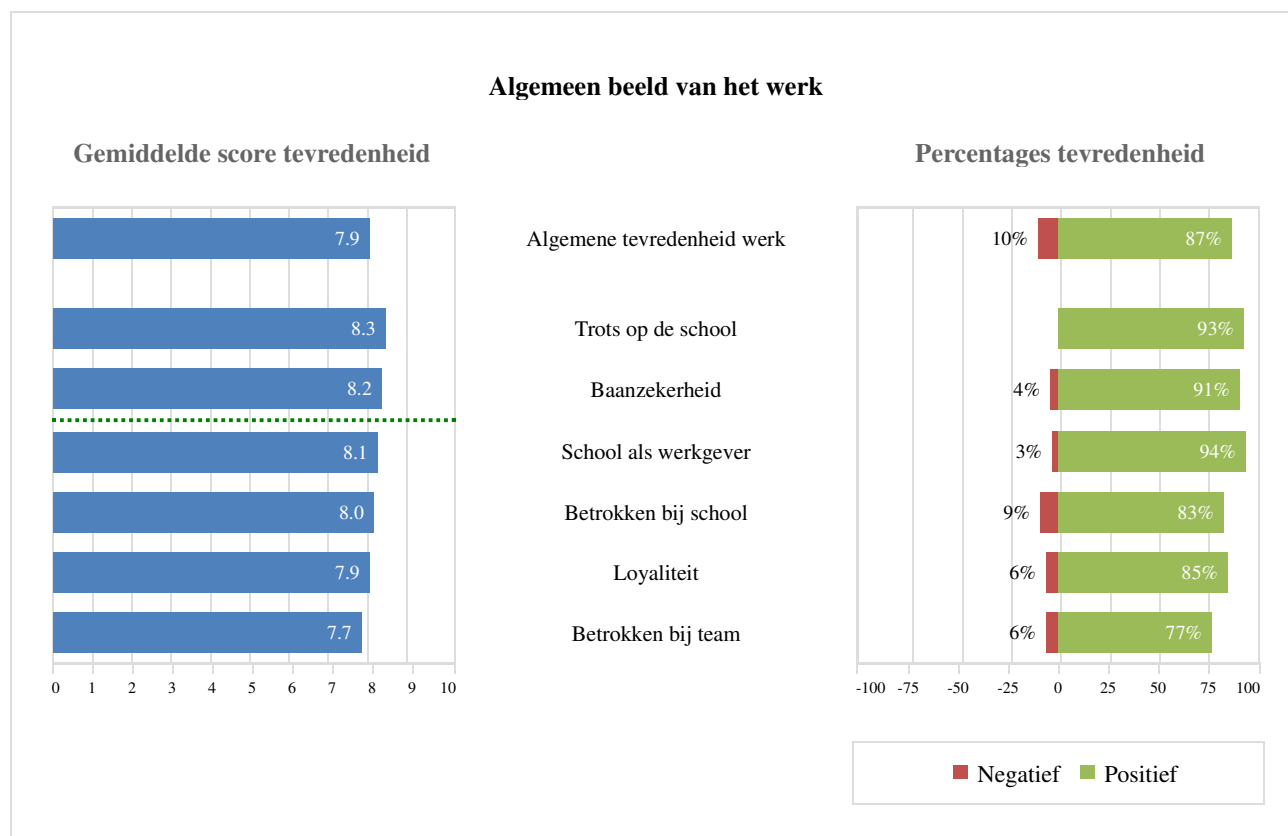
5.1.1 Algemene tevredenheid

In de linker grafiek gaan we in op de gemiddelde score van de medewerkers op de verschillende aspecten. Aspecten waarop KBS Laurentius 'zeer goed' scoort, treft u boven de groene lijn aan. Treft u geen groene lijn aan, dan heeft KBS Laurentius geen, dan wel uitsluitend 'zeer goede' scores gekregen. Beneden de rode lijn staan de aspecten waarop KBS Laurentius een 'slechte' score krijgt. Treft u geen rode lijn aan, dan heeft KBS Laurentius geen, dan wel uitsluitend 'slechte' scores gekregen.

In de rechter grafiek gaan we in op de procentuele verdeling tussen de medewerkers die over de verschillende aspecten positief (helemaal mee eens of mee eens) of juist negatief (mee oneens of helemaal mee oneens) gestemd zijn. De neutrale positie (niet mee eens, niet mee oneens) is niet in de grafiek opgenomen.

De medewerkers geven in sterke mate aan dat ze trots zijn op hun school (8.3) en dat ze zich zeker voelen van hun baan op school (8.2).

Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers negatief gestemd zijn.



Positieve en negatieve punten

We hebben de medewerkers de volgende twee open vragen (zonder voorgecodeerde antwoordcategorieën) voorgelegd:

1. Wat vindt u de leukste aspecten van het werken op uw school?
2. Wat vindt u de minst leuke aspecten van het werken op uw school?

In de onderstaande twee tabellen staan de antwoorden die door relatief veel medewerkers zijn gegeven.

Als belangrijkste positieve punten werden genoemd:	%
Omgang/contact met de leerlingen	60%
Contact met collega's/medewerkers	14%

Als belangrijkste negatieve punten werden genoemd:	%
Administratie	33%
Hoge werkdruk/piekbelasting/werk nooit af	17%
Negatieve sfeer/klaagcultuur	9%

Eigen bijdrage aan de school

Daarnaast hebben we de medewerkers de volgende twee open vragen (zonder voorgecodeerde antwoordcategorieën) voorgelegd:

1. Kunt u drie acties/activiteiten noemen die u zelf zou kunnen oppakken waardoor de school (nog) beter gaat functioneren?
2. Kunt u drie acties/activiteiten noemen die uw school zou kunnen oppakken waardoor de school (nog) beter gaat functioneren?

In de onderstaande twee tabellen staan de antwoorden die door relatief veel medewerkers zijn gegeven.

Een compleet overzicht van de gecodeerde antwoorden treft u aan in de bijlage.

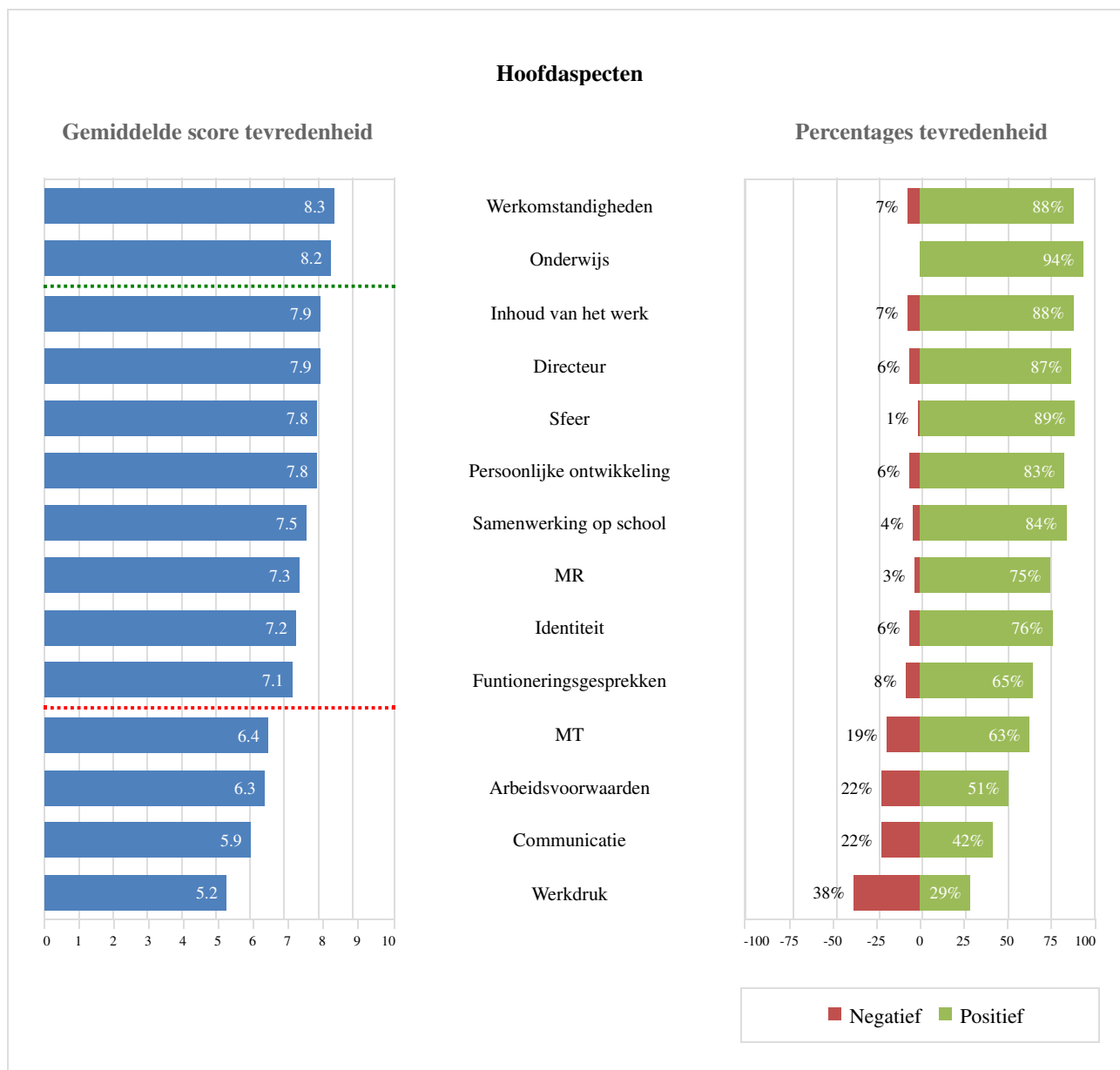
Als belangrijkste acties/activiteiten die ze zelf zouden kunnen oppakken, werden genoemd:	%
Collegialiteit/teambuilding/samenwerking bevorderen	9%
Trainingen/cursussen/bijbscholing volgen	9%

Als belangrijkste acties/activiteiten die hun school zou kunnen oppakken, werden genoemd:	%
Betere taakverdeling/beter samenwerken	10%

5.1.2 Tevredenheid over de werkbelevingsaspecten (de hoofdaspecten)

De medewerkers zijn zeer tevreden over de werkomstandigheden (8.3) en over het onderwijs dat ze op school verzorgen (8.2).

De medewerkers zijn niet tevreden over de werkdruk (5.2; 38% negatief), over de communicatie (5.9; 22% negatief), over de arbeidsvoorwaarden (6.3; 22% negatief) en over het MT (6.4; 19% negatief).

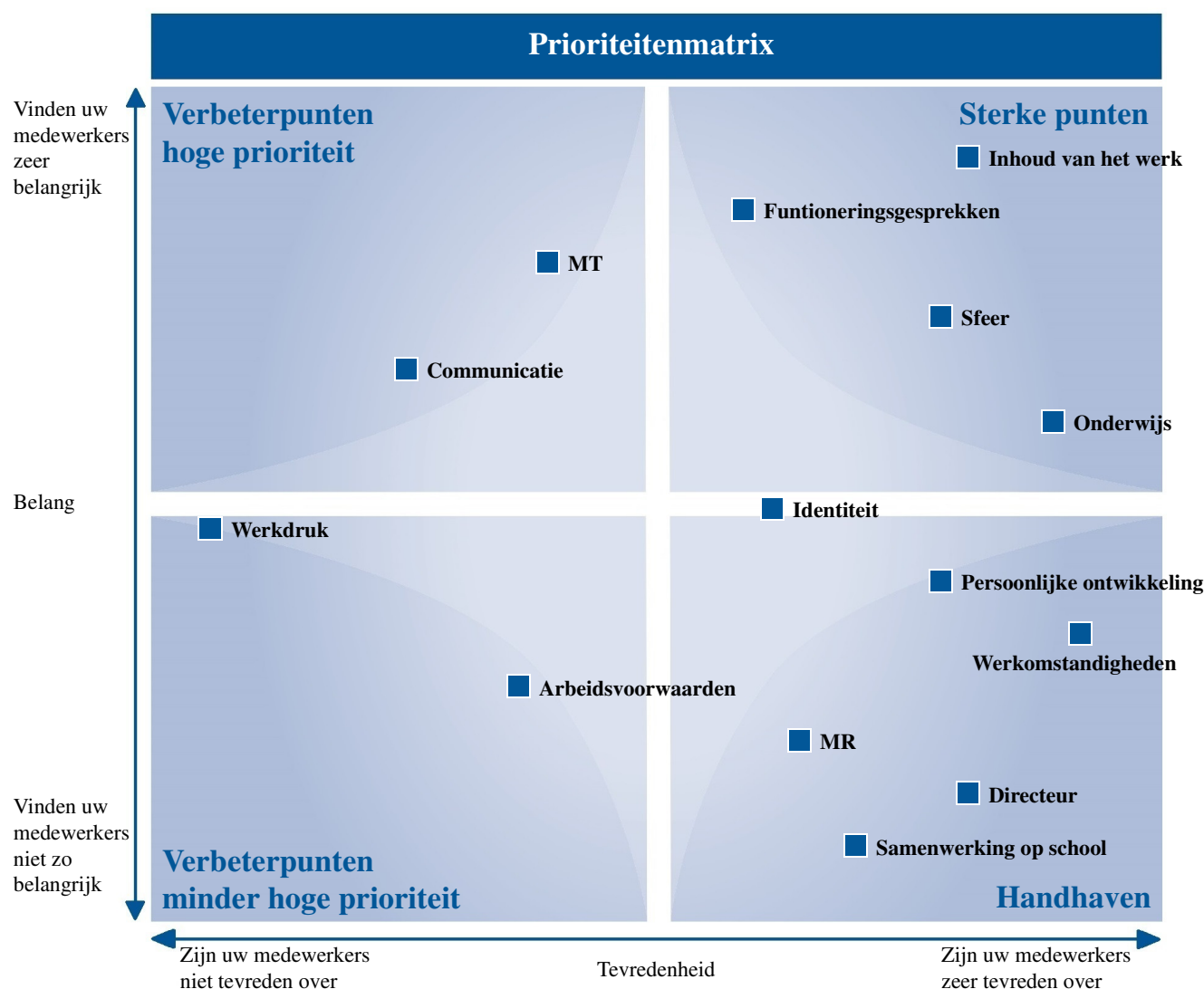


5.1.3 Verbeterprioriteiten

Om de beoordeling van verschillende hoofdaspecten goed te kunnen interpreteren, is het nodig om, naast de tevredenheid van de medewerkers met de verschillende hoofdaspecten ook inzicht te krijgen in het belang van deze hoofdaspecten voor de medewerkers. Het betreft hier dan het vinden van een antwoord op een vraag als: hoe belangrijk is de tevredenheid van medewerkers met 'de arbeidsvoorwaarden' in vergelijking met bijvoorbeeld de tevredenheid van medewerkers met 'de werkomstandigheden'? Immers: een lage tevredenheidsscore op een hoofdaspect dat van weinig belang blijkt voor de medewerkers vraagt een andere/lagere prioriteit van de school dan een lage tevredenheidsscore op een aspect dat voor medewerkers juist van groot belang blijkt te zijn.

Het belang van een hoofdaspect voor de medewerkers bepalen we door de correlatie/de samenhang te berekenen tussen de algemene tevredenheid van de medewerkers met hun werk enerzijds en de tevredenheid van de medewerkers met de verschillende hoofdaspecten anderzijds (met behulp van een zogeheten meervoudige regressieanalyse). De aanname daarbij is dat hoe sterker de correlatie/de samenhang tussen het hoofdaspect en de algemene tevredenheid is, hoe belangrijker het hoofdaspect kennelijk is voor de medewerkers.

Op basis van 'belangsscores' (die we dus bepalen aan de hand van een meervoudige regressieanalyse) en 'tevredenheidsscores' stellen we een prioriteitenmatrix op met vier kwadranten.



De 4 kwadranten hebben de volgende betekenis:

VERBETERPUNTEN HOGE PRIORITEIT	STERKE PUNTEN
In dit kwadrant staan de hoofdaspecten waar de medewerkers <u>relatief ontevreden</u> over zijn en waar zij <u>relatief veel belang</u> aan hechten (deze hoofdaspecten spelen een belangrijke rol bij de algemene tevredenheid van de medewerkers). Op deze hoofdaspecten valt veel winst te behalen in termen van medewerkertevredenheid en – betrokkenheid. Hoofdaspecten in dit kwadrant verdienen nadrukkelijk de aandacht van de school. Het gaat om de volgende hoofdaspecten: MT, Communicatie.	In dit kwadrant staan de hoofdaspecten waar de medewerkers <u>relatief tevreden</u> over zijn en waar zij <u>relatief veel belang</u> aan hechten (deze hoofdaspecten spelen een belangrijke rol bij de algemene tevredenheid van de medewerkers). Dit zijn de sterke punten, de succesfactoren van de school. Het gaat om de volgende hoofdaspecten: Inhoud van het werk, Functieringsgesprekken, Sfeer, Onderwijs.
VERBETERPUNTEN MINDER HOGE PRIORITEIT	HANDHAVEN
In dit kwadrant staan de hoofdaspecten waar de medewerkers <u>relatief ontevreden</u> over zijn en waar zij <u>relatief weinig belang</u> aan hechten (deze hoofdaspecten spelen een ondergeschikte rol bij de algemene tevredenheid van de medewerkers). Op deze hoofdaspecten valt minder winst te behalen in termen van medewerkertevredenheid en – betrokkenheid. Hoofdaspecten in dit kwadrant behoeven minder aandacht van de school, maar dienen wel bewaakt te worden. Er kan zich immers een situatie voordoen waarin het belang van deze hoofdaspecten voor de medewerkers toeneemt. Het gaat om de volgende hoofdaspecten: Arbeidsvoorwaarden, Werkdruk.	In dit kwadrant staan de hoofdaspecten waar de medewerkers <u>relatief tevreden</u> over zijn en waar zij <u>relatief weinig belang</u> aan hechten (deze hoofdaspecten spelen een ondergeschikte rol bij de algemene tevredenheid van de medewerkers). De hoofdaspecten in dit kwadrant behoeven weinig aandacht van de school. Het gaat om de volgende hoofdaspecten: Directeur, Werkomstandigheden, Persoonlijke ontwikkeling, Samenwerking op school, MR, Identiteit.

5.1.4 Benchmark primair onderwijs

In de onderstaande tabel benchmarken we de scores op de hoofdaspecten met de scores voor het primair onderwijs.

KBS Laurentius scoort op de volgende hoofdaspecten (sterk) hoger dan gemiddeld, dat wil zeggen (sterk) hoger dan de benchmark primair onderwijs: Werkomstandigheden en Directeur.

KBS Laurentius scoort op de volgende hoofdaspecten (sterk) lager dan de benchmark primair onderwijs: Inhoud van het werk, Sfeer, Samenwerking op school, Identiteit, Funtioneringsgesprekken, MT, Arbeidsvoorwaarden, Communicatie en Werkdruk.

	Gemiddelde score van KBS Laurentius	Benchmark PO	Afwijking t.o.v. de benchmark
Algemene tevredenheid werk	7.9	8.3	-
Werkomstandigheden	8.3	8.0	+
Onderwijs	8.2	8.1	o
Inhoud van het werk	7.9	8.2	-
Directeur	7.9	6.9	++
Sfeer	7.8	8.4	--
Persoonlijke ontwikkeling	7.8	7.6	o
Samenwerking op school	7.5	8.2	--
MR	7.3	7.1	o
Identiteit	7.2	7.6	-
Funtioneringsgesprekken	7.1	7.6	--
MT	6.4	8.0	--
Arbeidsvoorwaarden	6.3	6.6	-
Communicatie	5.9	7.4	--
Werkdruk	5.2	5.7	--

De schaal heeft de volgende betekenis:

-- = sterk lager/slechter dan de benchmark (verschil van 0,5 of meer)

- = lager/slechter dan de benchmark (verschil van 0,3 of 0,4)

o = (ongeveer) gelijk aan de benchmark (verschil van 0,2 of minder)

+ = hoger/beter dan de benchmark (verschil van 0,3 of 0,4)

++ = sterk hoger/beter dan de benchmark (verschil van 0,5 of meer)

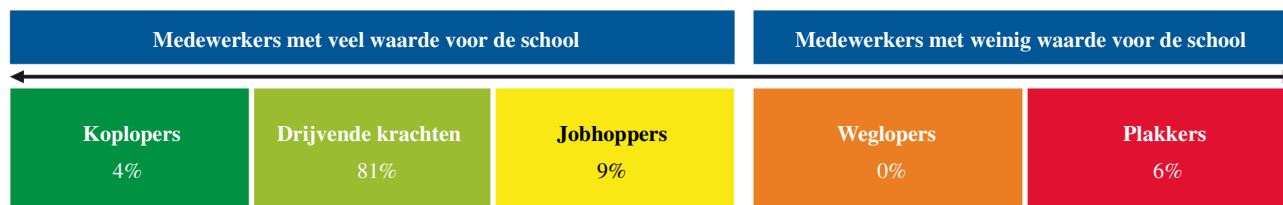
5.1.5 De waarde van de medewerkers voor de school

Tevreden, betrokken en gemotiveerde medewerkers zijn van groot belang voor de school waar zij werken. Feit is dat tevreden, betrokken en gemotiveerde medewerkers zich meer inzetten voor de school waar ze werkzaam zijn, minder snel van baan veranderen, minder vaak ziek zijn en – last but not least – een positieve invloed hebben op de medewerkertevredenheid. Zij zijn dus van ‘grote waarde voor de school’, veel meer dan medewerkers die ontevreden, ongemotiveerd en niet betrokken zijn. In het medewerkersonderzoek dat wij voor scholen uitvoeren, gaan we dan ook op zoek naar de ‘waarde van de medewerkers voor de school’.

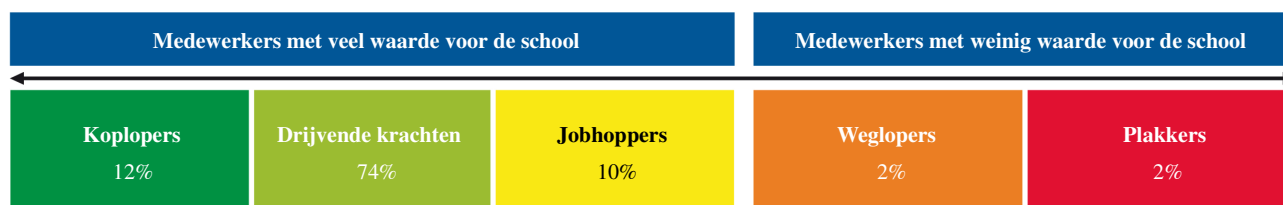
Wij maken onderscheid naar vijf typen medewerkers:

- **Koplopers:** gemotiveerde en zeer betrokken medewerkers, werk speelt een belangrijke rol in hun leven, tevreden met het werk en de school, zetten per definitie een stapje extra.
- **Drijvende krachten:** gemotiveerde en betrokken medewerkers, tevreden met het werk en de school, werk is weliswaar belangrijk maar het belang ervan toch relatief, zetten – indien nodig – zonder ‘morren’ een stapje extra.
- **Jobhoppers:** vaak dezelfde kenmerken als de ‘drijvende krachten’, maar de betrokkenheid bij de school is lager. Zijn altijd in voor een nieuwe baan/werkgever als ze daar meer mogelijkheden (carrière en/of financieel) zien.
- **Weglopers:** (erg) ontevreden, niet gemotiveerd en niet betrokken. Zijn actief op zoek naar een andere werkgever.
- **Plakkers:** niet gemotiveerd, niet betrokken en matig tevreden met het werk en de school. Hebben (of althans, zien) weinig mogelijkheden voor henzelf buiten hun huidige school.

In onderstaande tabel wordt de verdeling van medewerkers naar bovenvermelde groepen weergegeven voor KBS Laurentius:



In onderstaande tabel wordt de verdeling van medewerkers naar bovenvermelde groepen weergegeven voor de benchmark PO:



5.1.6 Loyaliteit

We meten de loyaliteit van de medewerkers van KBS Laurentius met behulp van de zogeheten Net Promotor Score (NPS).

Aan alle medewerkers is de vraag voorgelegd 'Hoe waarschijnlijk is het (op een schaal van 0 tot 10) dat u anderen zou aanraden om bij uw school te komen werken?' Hierbij staat een 0 voor 'ik zal de school beslist niet aanraden' en een 10 voor 'ik zal de school beslist wel aanraden'.

Op basis van deze vraag worden medewerkers ingedeeld in vier categorieën: **Promoters** (9-10), **Passives** (7-8), **Detractors** (5-6) en **Extreme detractors** (0-4). In onderstaande figuur bieden we een weergave van deze vier categorieën en berekenen we de NPS voor KBS Laurentius.



Toelichting van de Net Promotor Score

- Promoters zijn medewerkers die erg tevreden zijn, erg betrokken zijn bij de school en hun enthousiasme over de school (als interessante werkgever) naar anderen uiteten;
- Passives zijn medewerkers die redelijk tevreden en betrokken zijn, maar ook weer niet zo enthousiast zijn over de school dat zij de school (als werkgever) bij anderen promoten;
- Detractors zijn niet-loyale, ontevreden medewerkers die mogelijk een bijdrage leveren aan een negatieve beeldvorming over de school;
- Extreme detractors zijn niet-loyale, (erg) ontevreden medewerkers die zich zonder twijfel negatief uiteten over de school.

De NPS wordt als volgt berekend: percentage promoters -/- percentage (extreme) detractors ($29 - 13 - 1 = +15$). Daarmee geeft de NPS de verhouding tussen deze twee groepen weer. Een positieve NPS staat voor een gezond evenwicht tussen loyale en niet-loyale medewerkers.

5.2 Hoofdaspecten nader bekeken

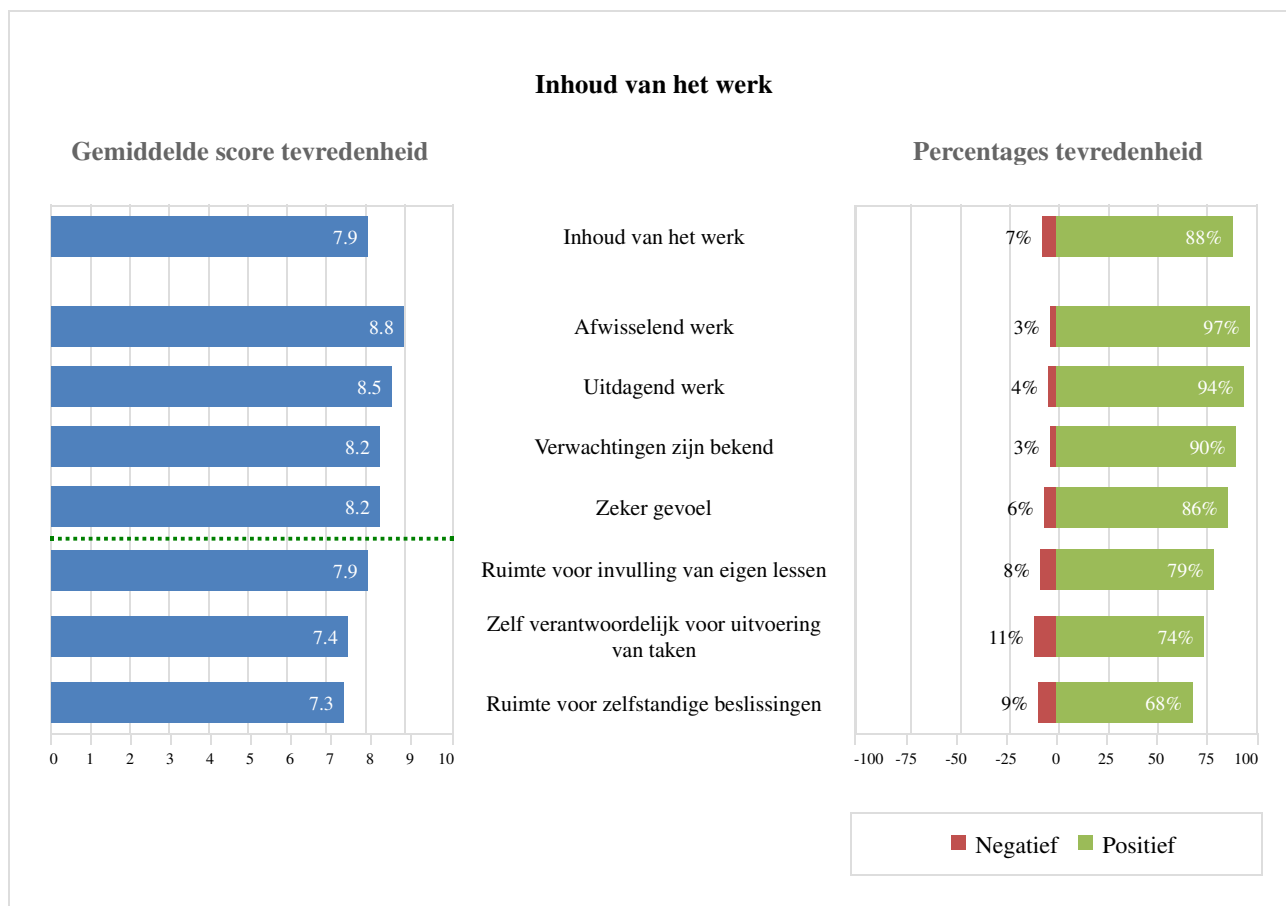
5.2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zoomen we in op de hoofdaspecten. Medewerkers is niet alleen gevraagd naar hun tevredenheid met het hoofdaspect, maar ook naar de tevredenheid met tal van deelaspecten die onder het hoofdaspect vallen.

5.2.2 Inhoud van het werk

De medewerkers geven in sterke mate aan dat ze afwisselend werk verrichten (8.8), dat ze hun werk als uitdagend ervaren (8.5), dat ze weten wat er van hen verwacht wordt (8.2) en dat ze zich zeker voelen in hun werk (8.2).

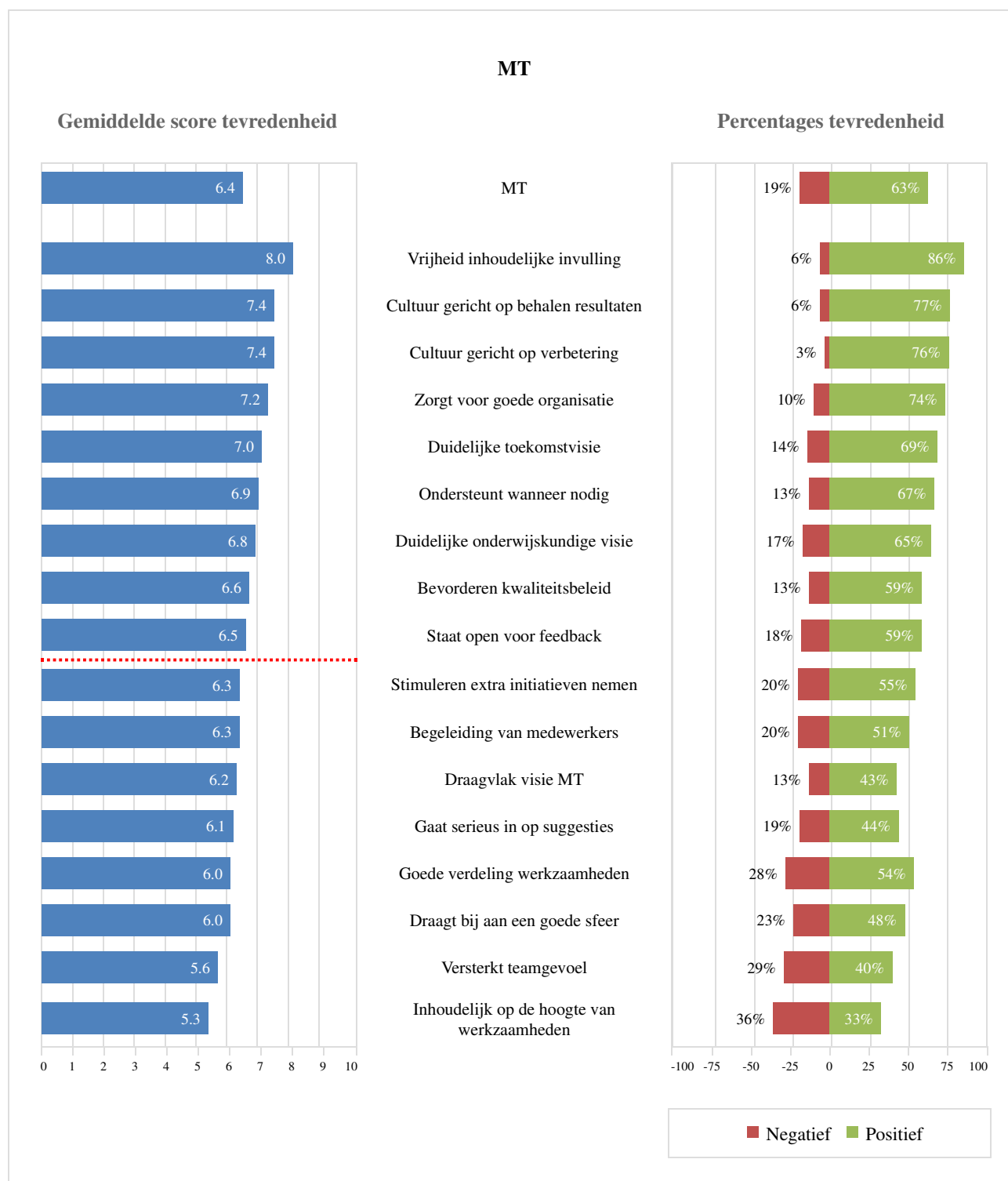
Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers negatief gestemd zijn.



5.2.3 MT

Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers zeer tevreden zijn.

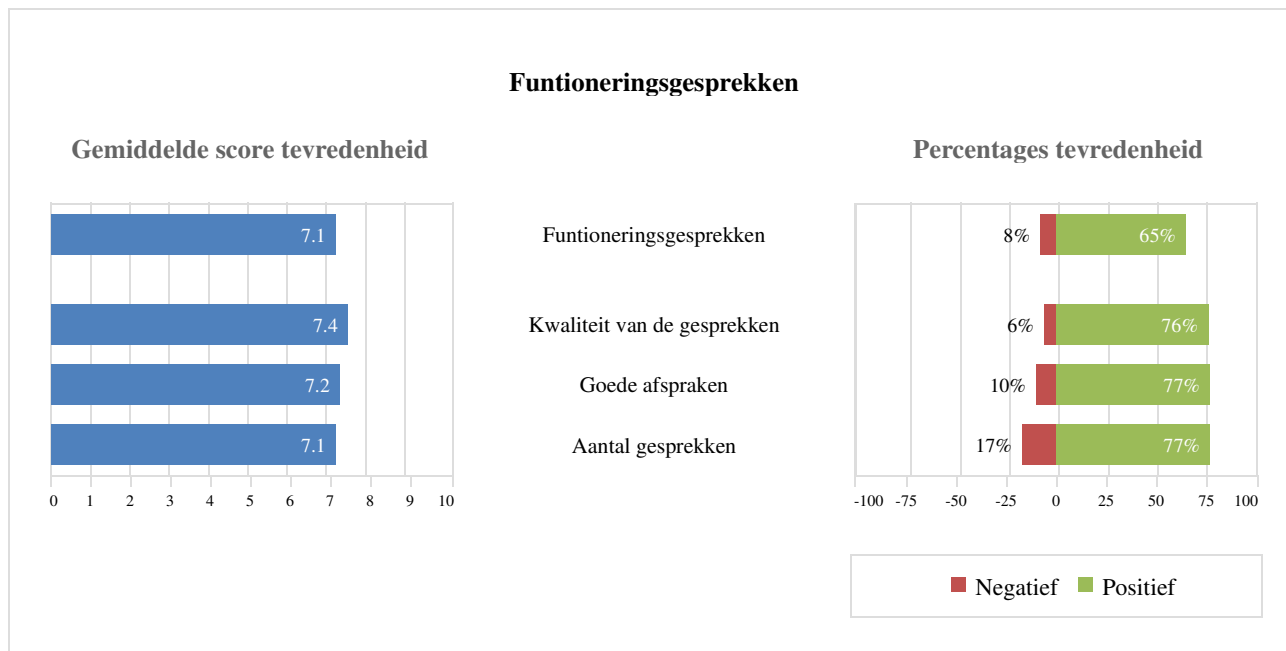
De medewerkers zijn van mening dat het MT inhoudelijk niet goed op de hoogte is van hun werkzaamheden (5.3; 36% negatief), dat het MT onvoldoende het teamgevoel versterkt (5.6; 29% negatief), dat het MT niet bijdraagt aan een goede sfeer (6.0; 23% negatief), dat het MT onvoldoende serieus ingaat op suggesties over het werk (6.1; 19% negatief), dat het MT hen onvoldoende begeleiding geeft (6.3; 20% negatief), dat het MT hen niet stimuleert extra initiatieven te nemen (6.3; 20% negatief) en dat het MT onvoldoende open staat voor feedback (6.5; 18% negatief). Ze geven aan ontevreden te zijn over de verdeling van de werkzaamheden (6.0; 28% negatief), dat ze zich niet kunnen vinden in de visie van het MT (6.2) en dat het MT geen duidelijke onderwijskundige visie heeft (6.8; 17% negatief).



5.2.4 Funtioneringsgesprekken

Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers zeer tevreden zijn.

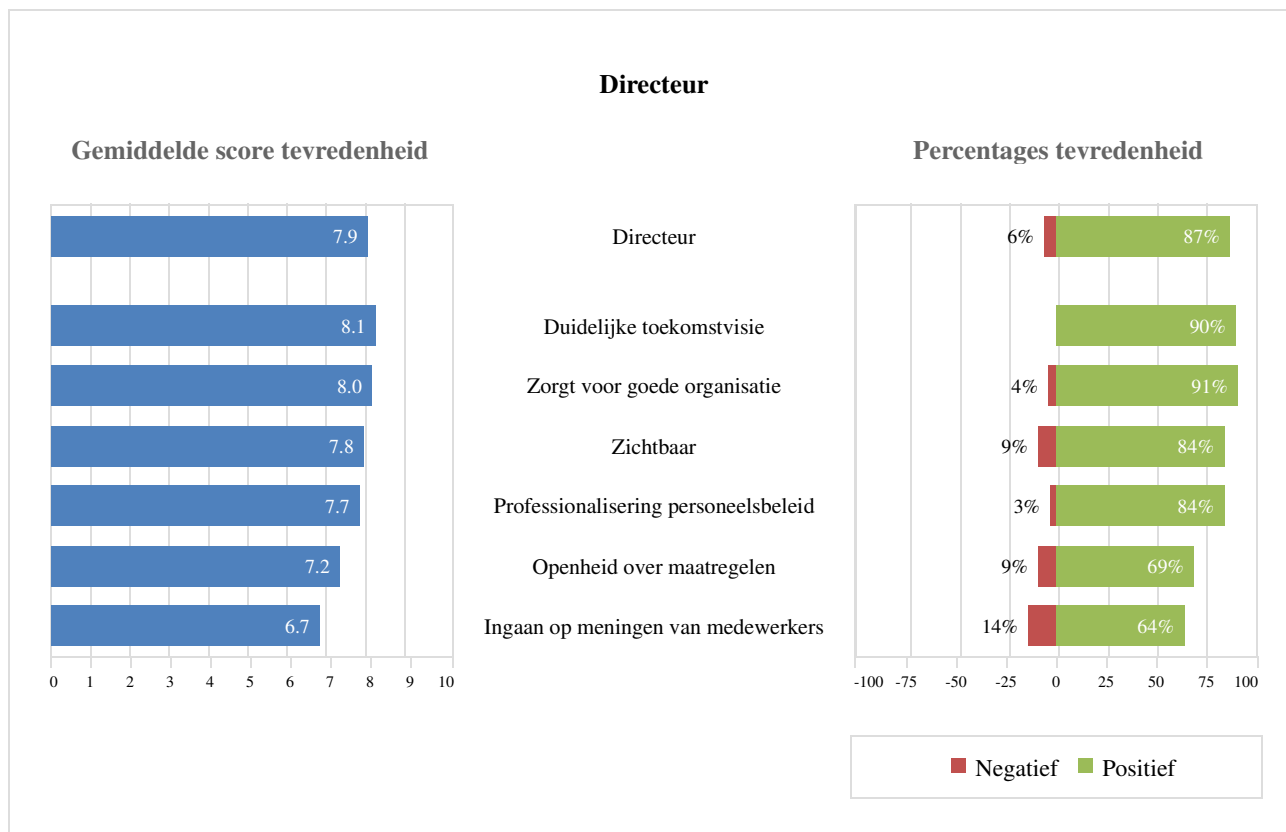
De medewerkers zijn niet tevreden over het aantal gesprekken dat ze in het kader van de gesprekscyclus met hun directeur/locatieleider /leidinggevende voeren (7.1; 17% negatief).



5.2.5 Directeur

Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers zeer tevreden zijn.

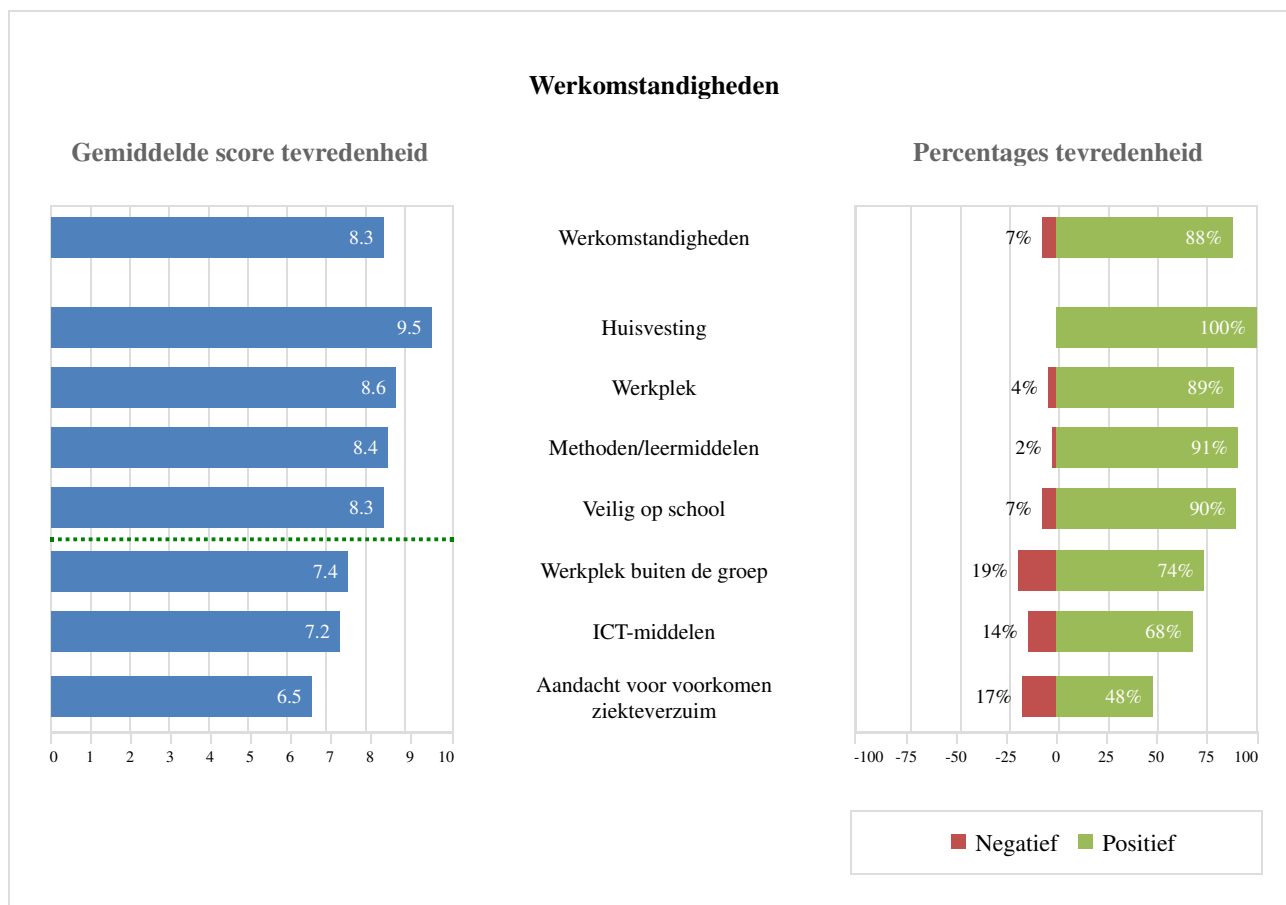
Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers negatief gestemd zijn.



5.2.6 Werkomstandigheden

De medewerkers geven in sterke mate aan dat ze een goede huisvesting hebben (9.5), dat ze goed kunnen werken met de methoden/leermiddelen die op school worden gebruikt (8.4) en dat ze zich veilig voelen op school (8.3). Ze zijn zeer tevreden met hun werkplek (8.6).

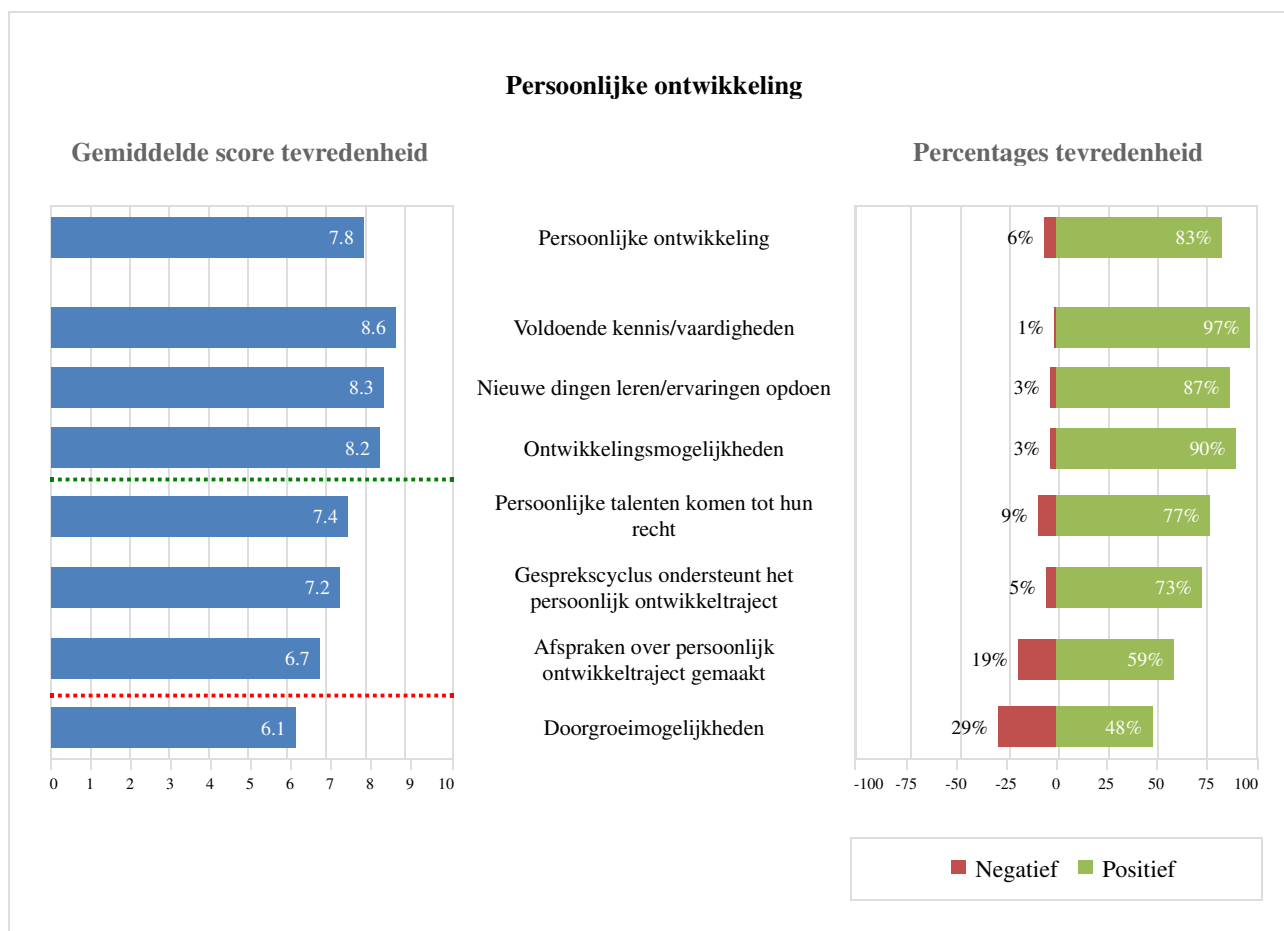
De medewerkers zijn van mening dat er onvoldoende aandacht besteed wordt aan het voorkomen van ziekteverzuim (6.5; 17% negatief). Ze zijn niet tevreden met hun werkplek buiten de groep (7.4; 19% negatief).



5.2.7 Persoonlijke ontwikkeling

De medewerkers vinden in sterke mate dat ze over voldoende kennis en vaardigheden beschikken (8.6) en dat ze voldoende nieuwe dingen leren en ervaringen opdoen (8.3). Ze zijn zeer tevreden over de mogelijkheden die ze hebben om zich te ontwikkelen (8.2).

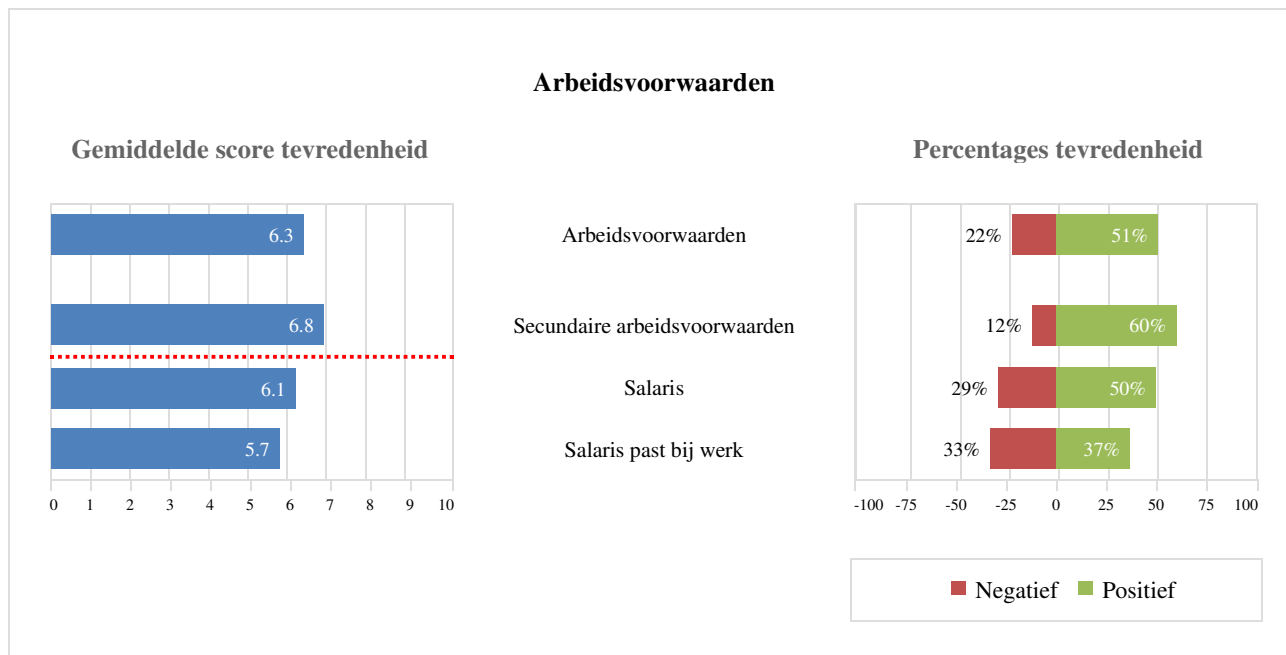
De medewerkers zijn niet tevreden over de mogelijkheden die ze hebben om door te groeien (6.1; 29% negatief). Ze geven aan dat ze met hun direct leidinggevende geen afspraken hebben gemaakt over hun persoonlijke ontwikkeltraject (6.7; 19% negatief).



5.2.8 Arbeidsvoorwaarden

Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers zeer tevreden zijn.

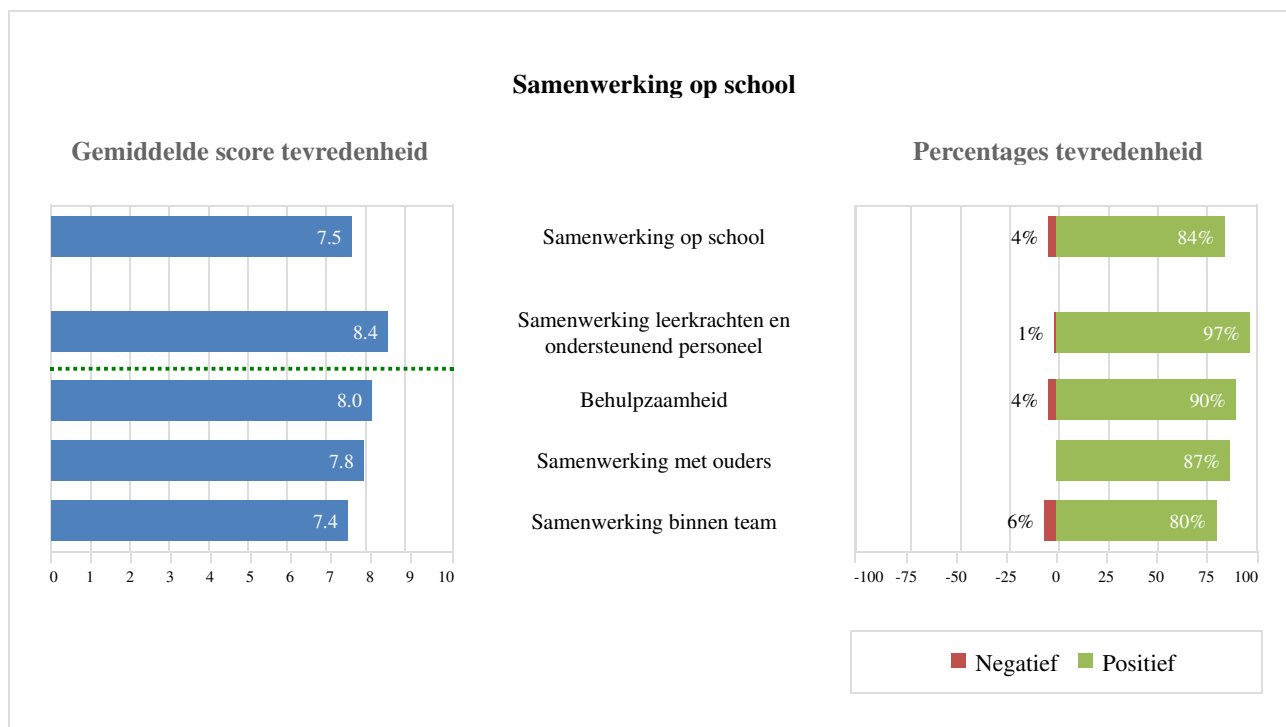
De medewerkers zijn van mening dat hun salaris niet past bij het werk dat ze doen (5.7; 33% negatief). Ze zijn niet tevreden met hun salaris (6.1; 29% negatief).



5.2.9 Samenwerking op school

De medewerkers vinden in sterke mate dat de samenwerking tussen de leerkrachten en het onderwijsondersteunend personeel goed verloopt (8.4).

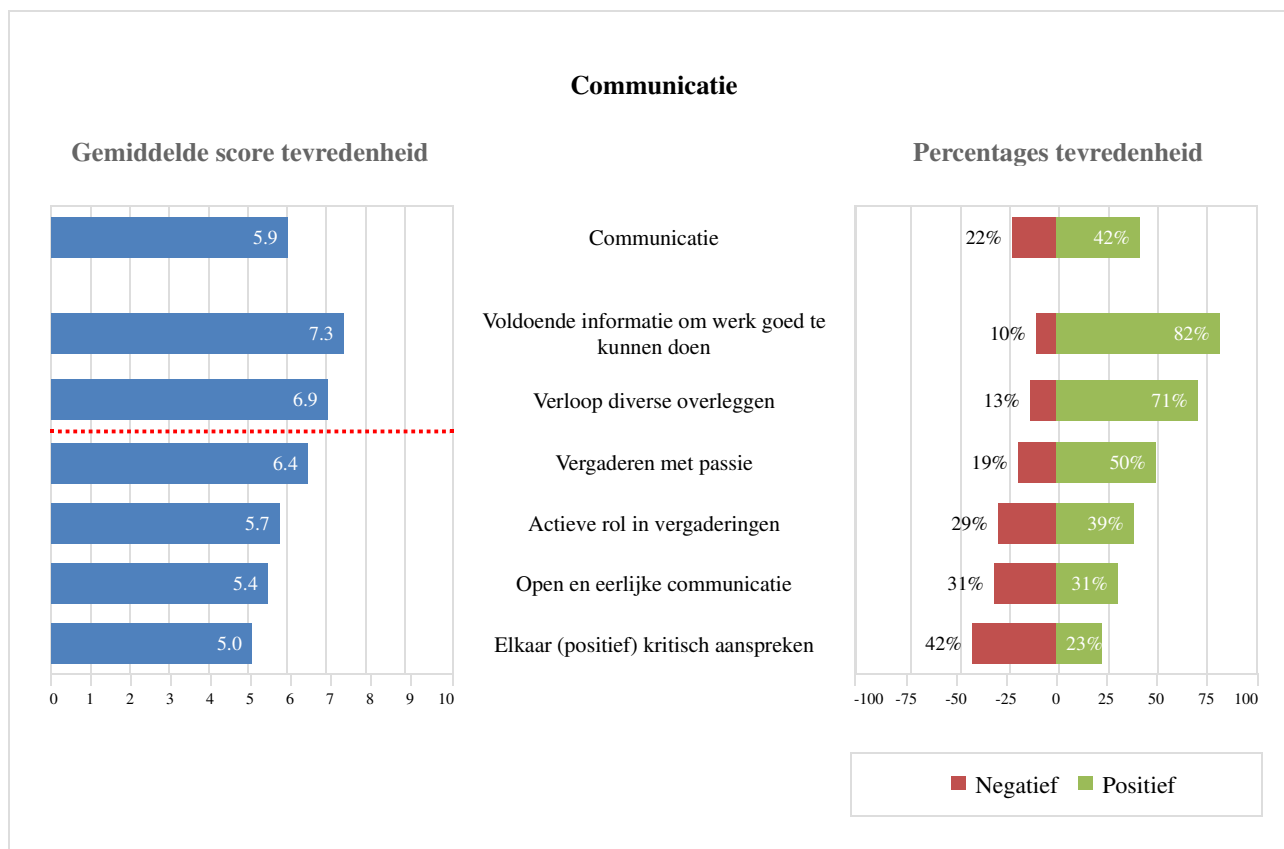
Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers negatief gestemd zijn.



5.2.10 Communicatie

Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers zeer tevreden zijn.

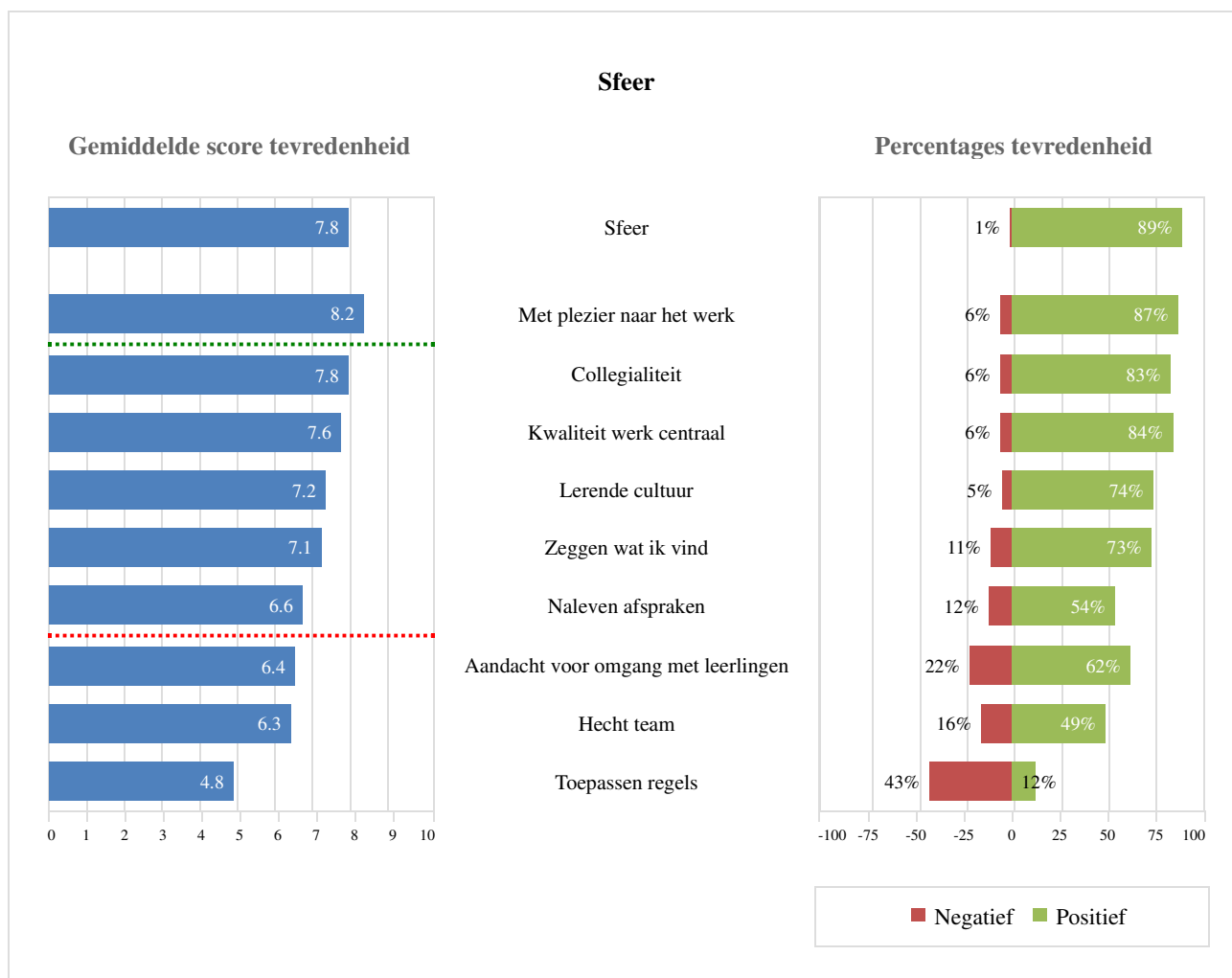
De medewerkers zijn van mening dat de meeste medewerkers elkaar niet (positief) kritisch aanspreken op elkaars functioneren (5.0; 42% negatief), dat de communicatie op hun school niet te kenmerken is als open en eerlijk (5.4; 31% negatief), dat de meeste aanwezigen tijdens vergaderingen geen actieve rol spelen (5.7; 29% negatief) en dat er tijdens vergaderingen niet met passie wordt gediscussieerd (6.4; 19% negatief).



5.2.11 Sfeer

De medewerkers geven in sterke mate aan dat ze met plezier naar hun werk gaan (8.2).

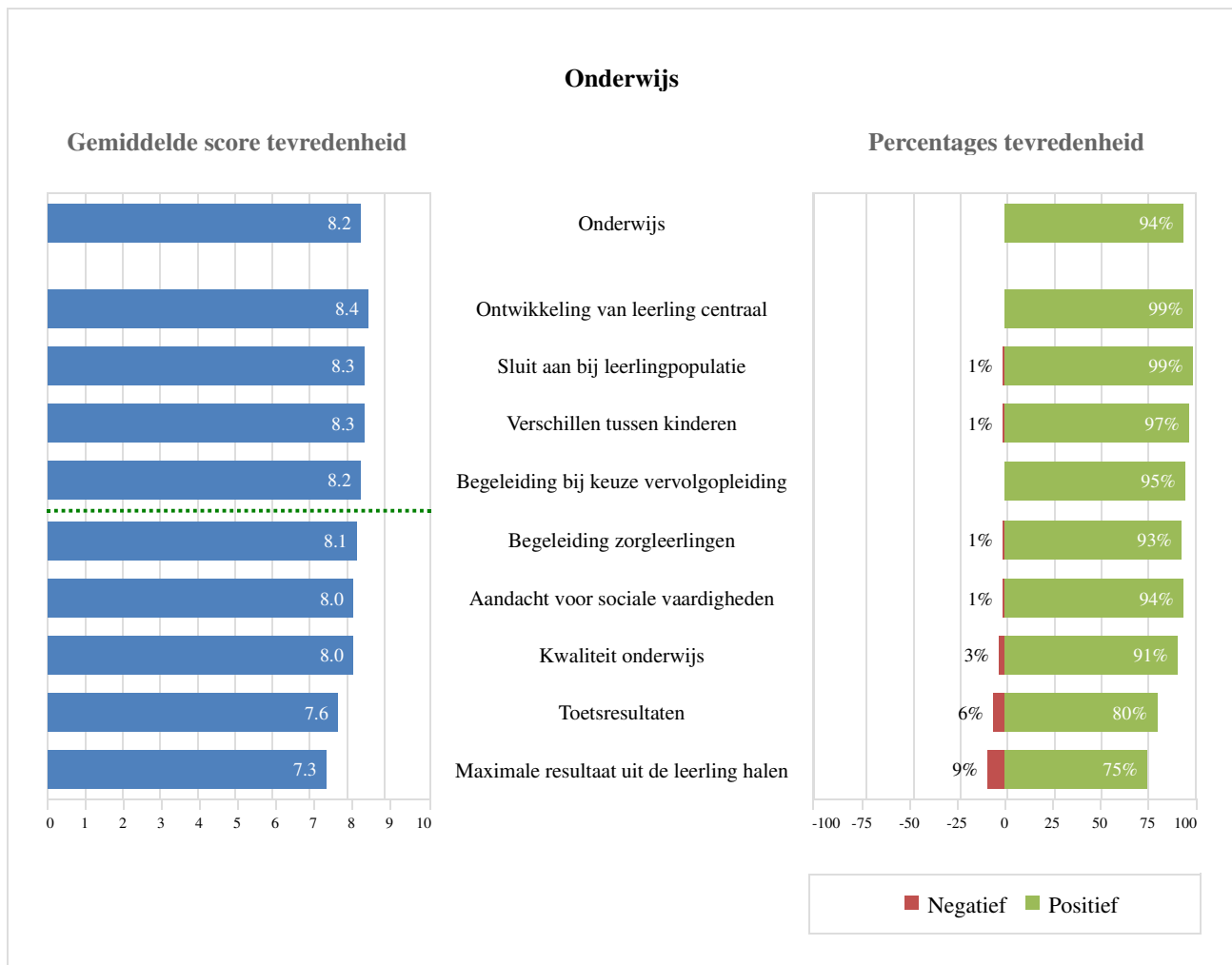
De medewerkers geven aan dat op school de leerkrachten niet op dezelfde manier de regels toepassen (4.8; 43% negatief) en dat er geen aandacht wordt besteed aan de omgang met leerlingen (6.4; 22% negatief). Ze zijn van mening dat er op hun school geen sprake is van een hecht team (6.3; 16% negatief).



5.2.12 Onderwijs

De medewerkers vinden in sterke mate dat de ontwikkeling van de leerling centraal staat (8.4), dat het onderwijs goed past bij de leerlingpopulatie (8.3), dat er op school rekening wordt gehouden met verschillen tussen kinderen (8.3) en dat de leerlingen op een goede manier worden begeleid bij het maken van een keuze voor een vervolgopleiding (8.2).

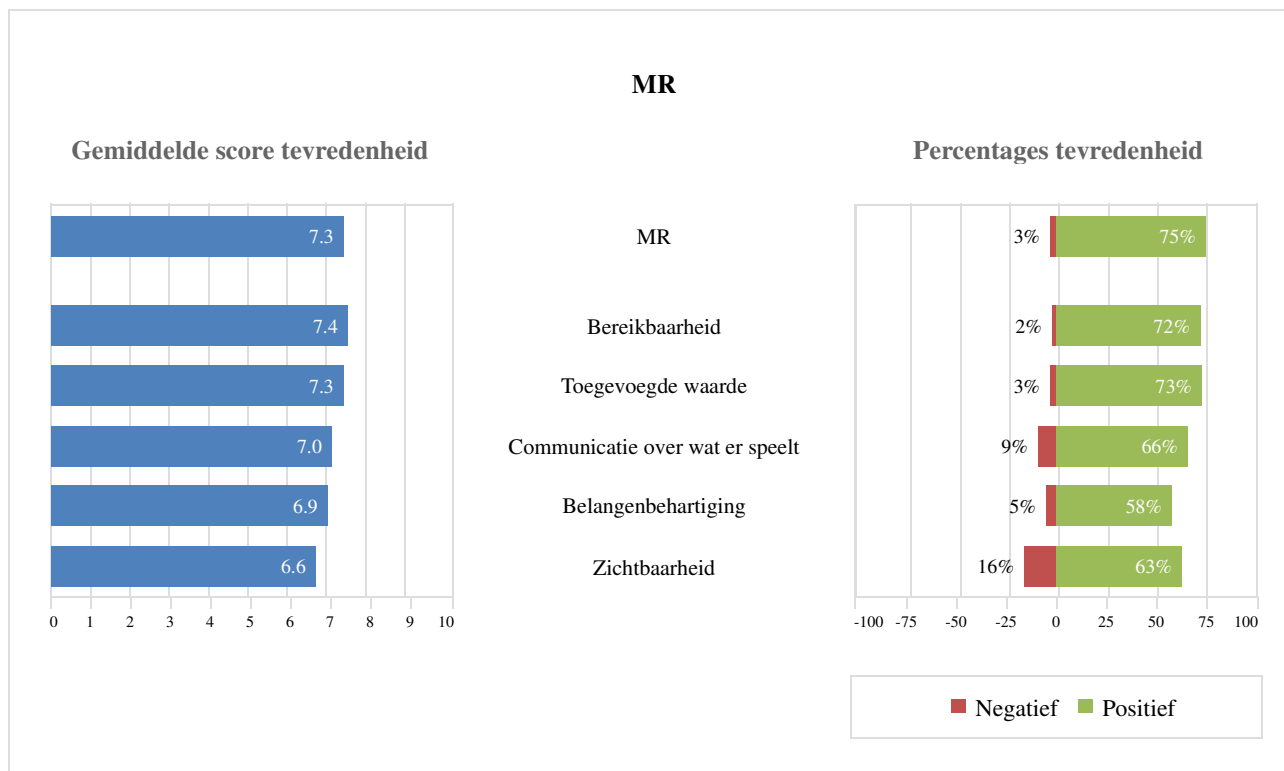
Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers negatief gestemd zijn.



5.2.13 MR

Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers zeer tevreden zijn.

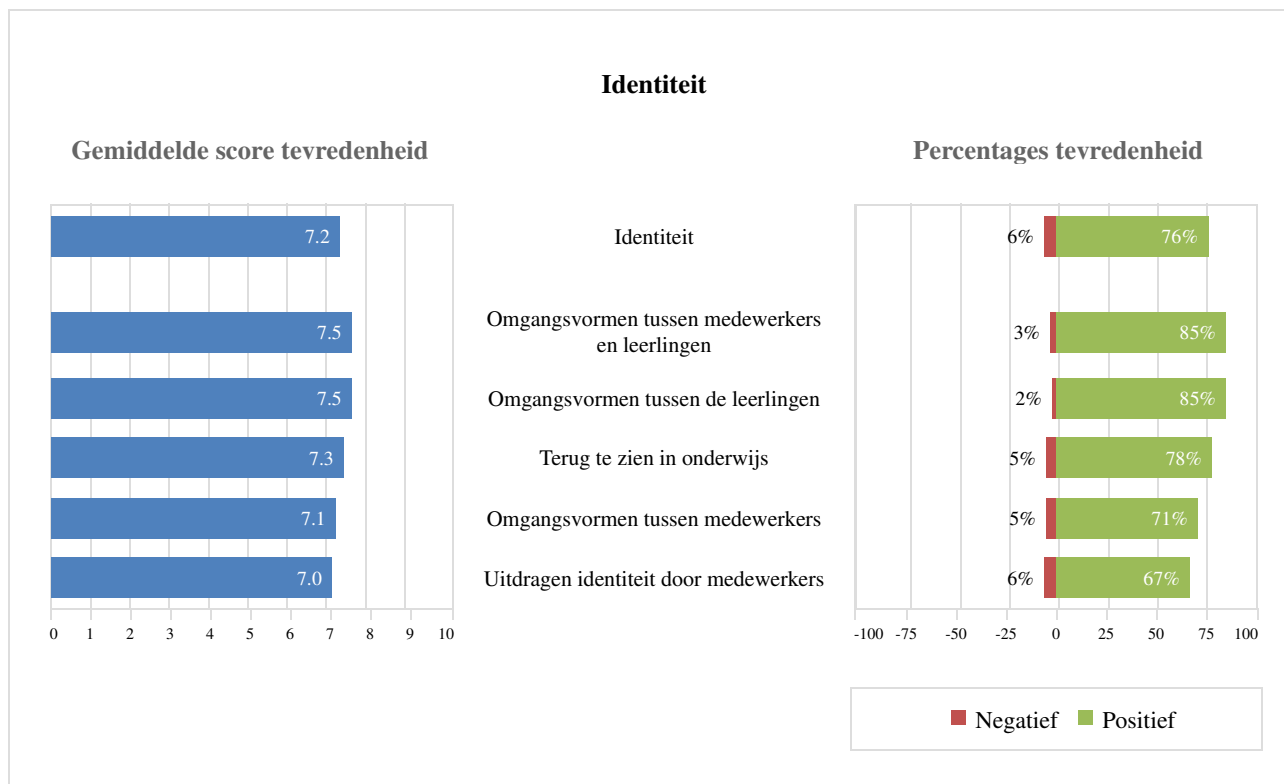
De medewerkers zijn van mening dat de MR onvoldoende zichtbaar is binnen de school (6.6; 16% negatief).



5.2.14 Identiteit

Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers zeer tevreden zijn.

Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers negatief gestemd zijn.



5.2.15 Werkdruk

De medewerkers is gevraagd hun werkdruk te beoordelen aan de hand van een rapportcijfer op een schaal van 1 tot en met 10, waarbij een '1' staat voor 'niet of nauwelijks werkdruk' en een '10' staat voor 'zeer hoge werkdruk'. De medewerkers van KBS Laurentius beoordelen de mate van werkdruk met gemiddeld een 6.9.

Acties om werkdruk te verlagen

Daarnaast hebben we de medewerkers de volgende open vraag (zonder voorgecodeerde antwoordcategorieën) voorgelegd:

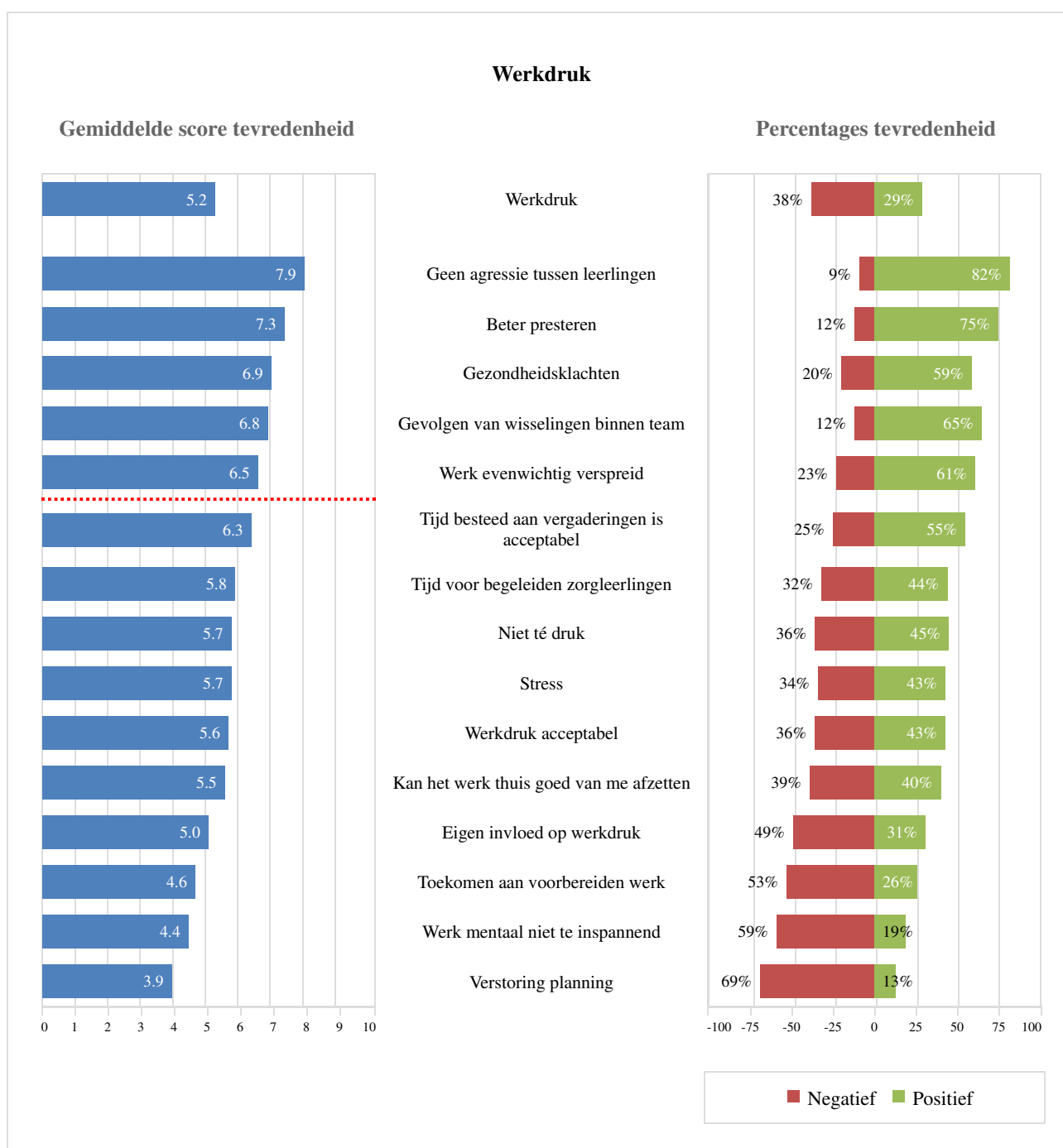
Kunt u acties/activiteiten benoemen die volgens u de werkdruk op uw school kunnen verlagen? Het gaat dan om acties/aanpassingen die geen invloed hebben op de kwaliteit van het onderwijs.

In de onderstaande tabel staan de antwoorden die door relatief veel medewerkers zijn gegeven.

Als belangrijkste acties/activiteiten die de werkdruk kunnen verlagen, werden genoemd:	%
Administratie verminderen	16%
Korter/minder/effectiever vergaderen	13%
Efficiënt plannen	11%

Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers zeer tevreden zijn.

De medewerkers zijn van mening dat hun planning niet wordt verstoord door onverwachte gebeurtenissen/aanvullende werkzaamheden (3.9; 69% negatief), dat ze onvoldoende invloed hebben op hun werkdruk (5.0; 49% negatief), dat ze het in de regel té druk hebben om hun werk goed te kunnen doen (5.7; 36% negatief), dat ze onvoldoende tijd hebben om leerlingen die extra zorg nodig hebben te begeleiden (5.8; 32% negatief), dat de hoeveelheid tijd die ze moeten besteden aan vergaderingen en overleggen niet acceptabel is (6.3; 25% negatief) en dat hun werk niet evenwichtig over de week is verdeeld (6.5; 23% negatief). Ze geven aan dat hun werk mentaal/geestelijk erg inspannend is (4.4; 59% negatief), dat ze op school normaliter niet vaak toekomen aan het voorbereiden van hun lessen/correctiewerk (4.6; 53% negatief), dat ze het werk thuis niet goed van zich af kunnen zetten (5.5; 39% negatief), dat hun werkdruk niet acceptabel is (5.6; 36% negatief), dat ze vaak gespannen zijn door hun werk (5.7; 34% negatief) en dat ze gezondheidsklachten hebben waarvan ze vermoeden dat ze (mede) door hun werk komen (6.9; 20% negatief).



Risicoprofiel

Bekend is dat leerkrachten hun werkdruk als hoog ervaren. Om erachter te komen of de leerkrachten van KBS Laurentius afwijken van de landelijke PO-cijfers, hebben we een aanvullende risicoprofielanalyse gemaakt.

Voor deze analyse gebruiken we de resultaten op twee vragen:

Vraag 1

Kunt u door middel van het toekennen van een rapportcijfer aangeven hoe u in het algemeen uw werkdruk op school ervaart?

Antwoordcategorieën van 1 tot en met 10 waarbij een '1' staat voor 'niet of nauwelijks werkdruk' en een '10' staat voor 'zeer hoge werkdruk'.

Vraag/stelling 2:

Ik vind mijn werkdruk acceptabel.

Antwoordcategorieën: 'helemaal mee eens', 'mee eens', 'niet mee eens/niet mee oneens', 'mee oneens' en 'helemaal mee oneens'.

We hebben vervolgens een 'risicoscore' die uitmondt in drie risicogroepen:

1. Laag risico: de door leerkrachten ervaren werkdruk is ondergemiddeld en de leerkrachten beoordelen de eigen werkdruk als acceptabel;
2. Enig risico: de door leerkrachten ervaren werkdruk is gemiddeld of bovengemiddeld en de leerkrachten beoordelen de eigen werkdruk als acceptabel;
3. Hoog risico: de door leerkrachten ervaren werkdruk is gemiddeld of bovengemiddeld en de leerkrachten beoordelen de eigen werkdruk als niet acceptabel.

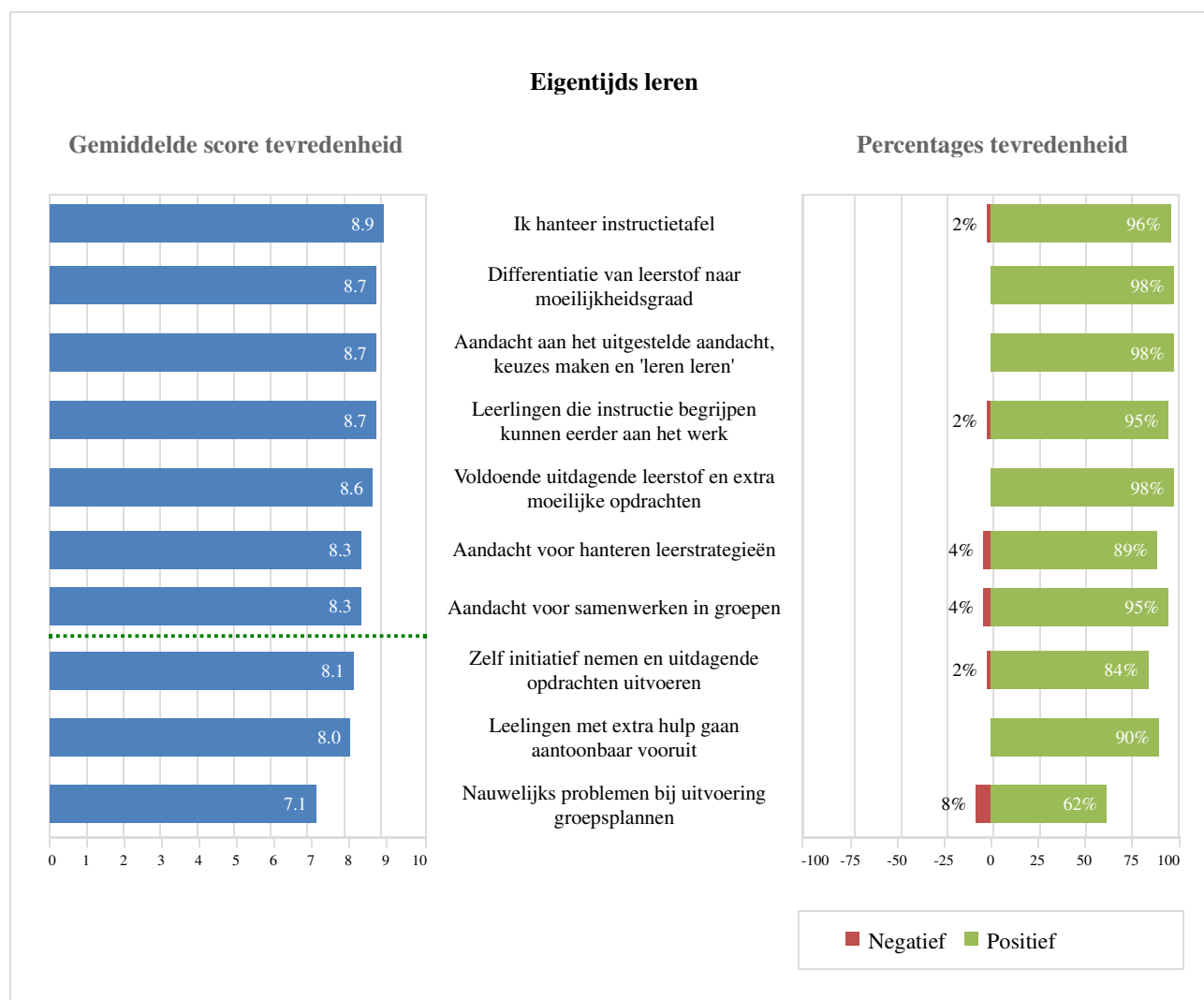
In de volgende tabel staat het resultaat van deze analyse voor de leerkrachten van KBS Laurentius afgezet tegen de landelijke benchmark PO.

Risicogroep	% KBS Laurentius	% benchmark PO
Laag risico	47%	42%
Enig risico	21%	30%
Hoog risico	31%	28%

5.2.16 Eigentijds leren

De medewerkers geven in sterke mate aan dat zij de instructietafel/aanvullende instructie gebruiken voor de leerlingen die dat nodig hebben (8.9), dat in hun klas wordt gedifferentieerd naar moeilijkheidsgraad bij de verwerking van de leerstof (8.7), dat zij voldoende aandacht besteden aan uitgestelde aandacht, zelf keuzes maken en 'leren leren' (8.7), dat leerlingen die de instructie begrijpen eerder aan het werk kunnen (8.7), dat snelle leerlingen ruimschoots uitdagende leerstof en extra moeilijke opdrachten krijgen (8.6), dat zij voldoende aandacht besteden aan het hanteren van leerstrategieën (8.3) en dat zij voldoende aandacht besteden aan het leren samenwerken in groepjes (8.3).

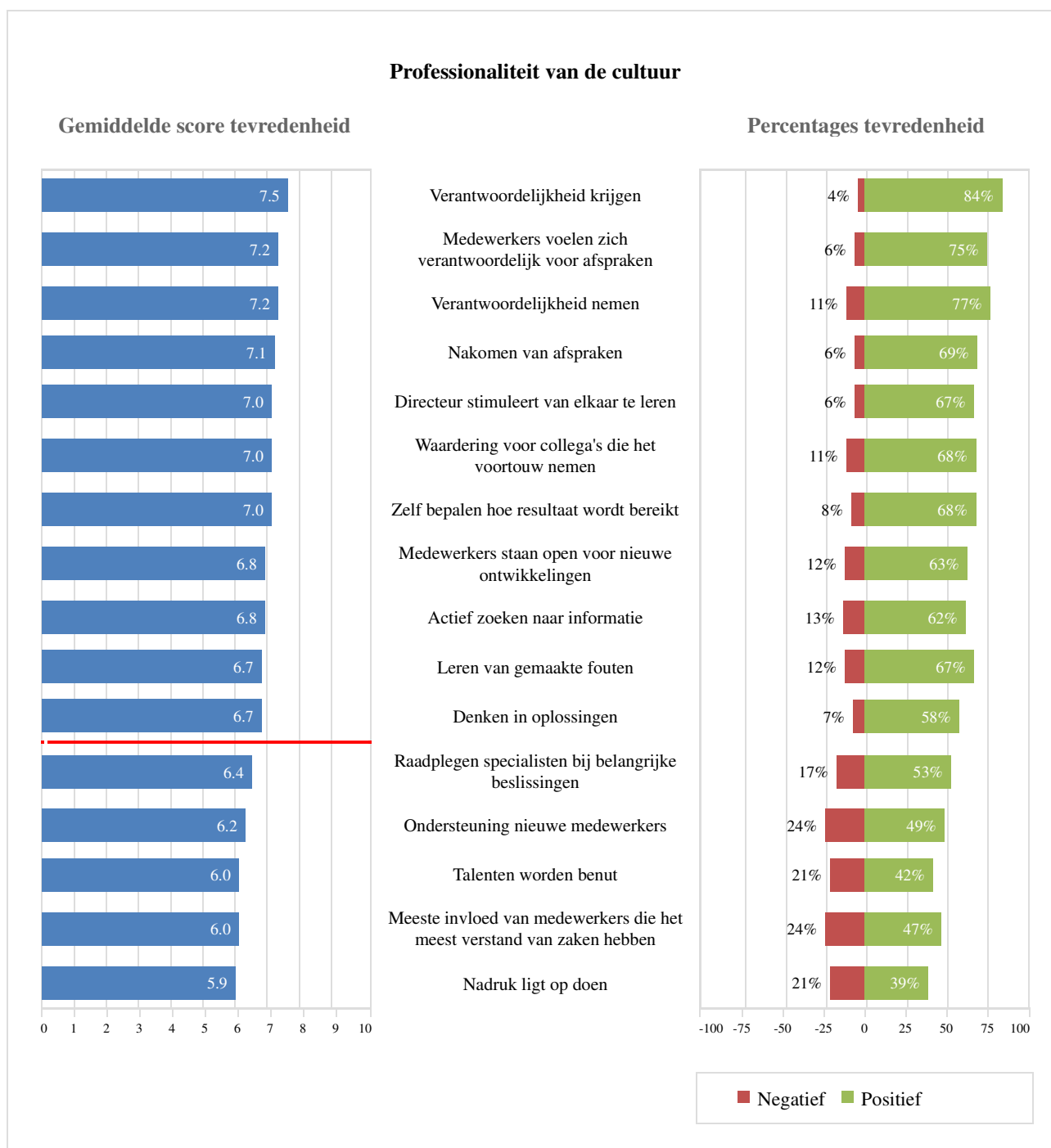
Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers negatief gestemd zijn.



5.3 Professionaliteit van de cultuur

Er zijn geen deelaspecten waarover de medewerkers positief gestemd zijn.

De medewerkers zijn van mening dat de nadruk niet ligt op 'doen' in plaats van 'met elkaar overleggen' (5.9; 21% negatief), dat de medewerkers met het meeste verstand van zaken niet de meeste invloed hebben (6.0; 24% negatief), dat de (verschillende) talenten van de medewerkers niet worden benut (6.0; 21% negatief) en dat nieuwe medewerkers niet veel ondersteuning krijgen (6.2; 24% negatief). Ze geven aan dat belangrijke beslissingen geregeld worden genomen zonder deskundigen over het onderwerp te raadplegen (6.4; 17% negatief).



Professionaliteit van de cultuur (vervolg)

Hier bespreken we een analyse van de professionaliteit van de cultuur binnen KBS Laurentius vanuit het perspectief van de medewerkers. Deze analyse is gebaseerd op de stellingen die op de vorige pagina beschreven staan aangevuld met een aantal stellingen uit verschillende onderwerpen in de vragenlijst die aansluiten op dit thema.

Vergeleken met de benchmark PO scoort KBS Laurentius lager op professionaliteit van de organisatie (KBS Laurentius 6.8, tegenover de benchmark 7.3).



We onderscheiden verschillende dimensies wat betreft de professionaliteit van de cultuur van de organisatie. In de volgende tabel vergelijken we de score van deze dimensies met de benchmarkcijfers.

KBS Laurentius scoort ten opzichte van de benchmark op geen enkel aspect hoger. KBS Laurentius scoort ten opzichte van de benchmark lager op 'Duidelijke visie van de leiding met draagvlak', 'Gedegen voorbereidingen van complexe beslissingen', 'Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling', '"Doen" in plaats van "overleggen"', 'Open, eerlijke en inhoudelijke communicatie' en 'Zelf verantwoordelijkheid krijgen en nemen'.

Dimensies	KBS Laurentius	Benchmark	t.o.v. de benchmark
Duidelijke visie van de leiding met draagvlak	6.5	7.7	--
Gedegen voorbereidingen van complexe beslissingen	6.4	6.7	-
Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling	6.7	7.1	-
"Doen" in plaats van "overleggen"	6.3	6.6	-
Leerling staat centraal	8.4	8.3	o
Een lerende organisatie	7.9	7.9	o
Open, eerlijke en inhoudelijke communicatie	5.8	6.9	--
Zelf verantwoordelijkheid krijgen en nemen	6.8	7.1	-
Totaal	6.8	7.3	--