

Op weg naar gedifferentieerd loopbaanbeleid

Verkenning naar (de mogelijkheden van) gedifferentieerd
loopbaanbeleid in het primair onderwijs

Deborah van den Berg
Marleen Kools
Jo Scheeren

Maart 2020

© Arbeidsmarktplatform PO en Vervangingsfonds/Participatiefonds

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, CD, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Conclusie en discussie

Goed onderwijs vereist leraren, onderwijsondersteunend personeel en directieleden die zich blijven ontwikkelen en vernieuwen. De ontwikkelingsmogelijkheden voor het onderwijspersoneel zijn op dit moment echter nog niet altijd voldoende zichtbaar. Ook bestaat het beeld dat de ontwikkelmogelijkheden in de sector nog onvoldoende aansluiten bij de verschillende talenten van werkenden in de sector. Hoe kan de sector er voor zorgen dat de ontwikkeling van het onderwijspersoneel beter aansluit op hun eigen talenten, voorkeuren en ambities? Gedifferentieerd loopbaanbeleid lijkt een antwoord te bieden op deze vraag.

In deze verkenning op basis van gegevens uit de Werkmonitor Arbeid & Organisatie 2019 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt dieper ingegaan op (de mogelijkheden voor) gedifferentieerd loopbaanbeleid in het primair onderwijs. In de onderstaande conclusie vindt u antwoord op de vragen die centraal staan in deze verkenning. De conclusie eindigt met een reflectie op de belangrijkste uitkomsten van deze verkenning.

Conclusie

Hoe heeft het personeel in het primair onderwijs zich de afgelopen periode ontwikkeld?

- ⇒ Een ruime meerderheid van het personeel in het primair onderwijs, zo'n 95 procent, heeft in 2019 aan één of meerdere professionaliseringsactiviteiten deelgenomen.
- ⇒ Het volgen van teamgerichte scholing is van alle voorgelegde professionaliseringsactiviteiten het meest populair: ruim 57 procent van het personeel geeft aan hier aan deelgenomen te hebben. Ook informeel leren op de werkvloer (circa 52 procent) en kortdurende individuele trainingen, cursussen en opleidingen (zo'n 47 procent) zijn populair onder het personeel.
- ⇒ Als gevolg van deze opleiding(en) oordeelt bijna 94 procent van het personeel dat hun kennis en vaardigheden zijn toegenomen. Ook over de mate waarin het geleerde nog gebruikt wordt in de dagelijkse praktijk wordt over het algemeen positief geoordeeld. Iets kritischer is het personeel over de mate waarin zij iets nieuws hebben geleerd: ruim een kwart van het personeel geeft aan niks nieuws geleerd te hebben.

In hoeverre zien we verschillen in de ontwikkeling van het personeel in het primair onderwijs, afhankelijk van hun baan- en persoonskenmerken?

- ⇒ Het ondersteunend personeel heeft relatief vaak aan maximaal één professionaliseringsactiviteit deelgenomen (ruim 35 procent), terwijl leraren en directiepersoneel aanzienlijk vaker deelnemen aan deze activiteiten. Ook ouderen in de sector hebben vaker dan hun jongere collega's maar aan maximaal één activiteit deelgenomen en dat geldt ook voor medewerkers in tijdelijke dienst. Maar ook het personeel in een kleine deeltijdbaan heeft relatief vaak aan maximaal één activiteit deelgenomen.
- ⇒ Het personeel in de sector ontwikkelt zich ook niet altijd op dezelfde manier. We zien bijvoorbeeld relevante verschillen tussen het personeel, afhankelijk van hun functie. Van de

mensen in een managementfunctie heeft bijvoorbeeld driekwart een congres bezocht, terwijl vier op de tien leraren en onderwijsondersteuners dit doen. Medewerkers in een managementfunctie leren bovendien vaker informeel op het werk, terwijl leraren relatief vaak deelnemen aan teamgerichte scholing. Ook tussen jongeren en ouderen zijn er verschillen. Zo volgen jongeren vaker een langdurende opleiding dan hun oudere collega's. Ook andersoortige professionaliseringsactiviteiten komen vaker onder jongeren voor. Ruim de helft van het personeel onder de 35 jaar krijgt bijvoorbeeld coaching en feedback, terwijl dit onder personen van middelbare leeftijd afneemt tot circa vier op de tien personen. Onder 55-plussers daalt dit aandeel nog verder, tot een derde van het personeel.

Hoe oordeelt het personeel in het primair onderwijs over hun ontwikkelingsmogelijkheden?

- ⇒ In totaal geeft 44 procent van het personeel aan tevreden te zijn over hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. In formele gesprekken wordt ook slechts in beperkte mate over dit onderwerp gesproken. Een derde van het personeel geeft aan hier niet over te spreken. En als dit thema wel aan bod komt, worden er lang niet altijd concrete afspraken gemaakt.
- ⇒ Ondanks de relatieve onvrede over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden oordeelt het personeel wel overwegend positief over hun vakmanschap. Zo geven ruim 8 op de 10 werkenden aan zich continu te willen ontwikkelen in hun werk. In hoeverre dit in de praktijk lukt, wisselt. Iets minder vaak geeft het personeel namelijk aan ontwikkelingen in hun vakgebied actief te volgen, maar ook in dit geval oordeelt nog ruim 67 procent hier positief over. Niet alleen over het vakmanschap in de sector wordt overwegend positief geoordeeld, dat geldt ook voor de ervaren beroepsexpertise.
- ⇒ Hoewel het personeel in de sector overwegend positief is over hun vakmanschap en beroepsexpertise, oordelen zij wel positiever over hun externe dan interne inzetbaarheid. Waar dit precies aan ligt, is niet bekend; mogelijk spelen de beperkte loopbaanontwikkelingsmogelijkheden in de eigen school een rol, terwijl de personeelstekorten in het primair onderwijs meer mogelijkheden scheppen op andere scholen in de sector. Desondanks is de mobiliteitsintentie van het personeel beperkt.
- ⇒ Jongeren oordelen positiever over hun interne en externe inzetbaarheid dan hun oudere collega's. Ook medewerkers in tijdelijke dienst geven vaker dan hun collega's aan inzetbaar te zijn. Zij zullen waarschijnlijk vaker van baan wisselen en zich daardoor eerder bewust zijn van de kansen in de eigen en in andere organisaties. Naarmate iemand langer in dezelfde functie werkt, neemt het oordeel over de eigen inzetbaarheid juist af.
- ⇒ Niet alleen oordeelt het personeel positiever over hun externe dan interne inzetbaarheid, ook geeft ruim driekwart van het personeel aan er voor te zorgen dat zij hun waarde op de arbeidsmarkt behouden. Over het algemeen anticiperen ouderen in de sector hier minder op dan hun jongere collega's. Dat geldt ook voor personeel met een tijdelijk dienstverband. Kijken we naar de concrete activiteiten die zij ondernemen, dan blijkt slechts zo'n een derde van het personeel bewust vervolgstappen in hun loopbaan te plannen.

Welke factoren bepalen of het personeel in het primair onderwijs tevreden is over hun ontwikkelingsmogelijkheden?

- ⇒ Het oordeel over de interne inzetbaarheid en de mate waarin iemand de kans krijgt om te doen waar hij of zij goed in is, hebben de sterkste invloed op de tevredenheid van het personeel over hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Ook de ontwikkelingsmogelijkheden die iemand in de praktijk heeft en een positief oordeel over het personeelsbeleid op school hebben een positieve relatie met de tevredenheid van het personeel. Iemand's bevoegenheid en baantevredenheid hebben de minste, maar nog altijd

een significante, positieve invloed op de tevredenheid van het personeel met hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

- ⇒ Naarmate iemand zijn of haar beroepsexpertise hoger inschat, is men juist minder tevreden over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Mogelijk betekent dit dat je op een bepaald niveau aan een 'plafond' komt, wat betreft je beroepsexpertise en tevredenheid over de ontwikkelingsmogelijkheden. Mensen die een hoge werkflexibiliteit ervaren, zijn ook minder tevreden over hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

Discussie

Uit de bovenstaande conclusie blijkt dat verschillende doelgroepen in de sector, zoals jongeren en ouderen, medewerkers met een deeltijd- of voltijdbaan en leraren, directieleden en onderwijsondersteunend personeel, verschillend reageren op arbeidsmarktprikkels. 55-plussers werken in vergelijking met hun jongere collega's bijvoorbeeld minder of slechts in beperkte mate aan hun professionele ontwikkeling. Ook anticiperen zij minder op hun persoonlijke ontwikkeling en zijn zij minder vaak op zoek naar een andere baan. Jongeren oordelen dan ook positiever over hun inzetbaarheid dan hun oudere collega's. In de onderstaande tabel vindt u, samengevat, de belangrijkste verschillen tussen alle doelgroepen in de sector op een rij:

Tabel 1 Verschillen tussen medewerkers

	Functie	Leeftijd	Aanstellingsomvang	Type contract
Professionele ontwikkeling	OOP neemt vaker niet of slechts in beperkte mate deel aan activiteiten gericht op professionele ontwikkeling.	55-plussers werken vaker dan hun jongere collega's niet of slechts in beperkte mate aan hun professionele ontwikkeling.	Medewerkers in een kleine deeltijdbaan geven vaker dan collega's in een grote deeltijd- of voltijdbaan aan niet of slechts in beperkte mate te werken aan hun professionele ontwikkeling.	Medewerkers met een tijdelijk dienstverband geven vaker dan hun collega's met een vaste aanstelling aan niet of slechts in beperkte mate te werken aan hun professionele ontwikkeling.
Vakmanschap en beroepsexpertise	Directieleden oordelen het meest positief over hun vakmanschap, gevolgd door leraren en OOP. Ook oordelen zij positiever over hun beroepsexpertise.		Medewerkers in een grote deeltijd- of voltijdbaan oordelen positiever over hun vakmanschap dan hun collega's in een kleine deeltijdbaan. Ook oordelen zij positiever over hun beroepsexpertise.	
Anticiperen op persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid	Directieleden anticiperen het meest op hun persoonlijke ontwikkeling, gevolgd door leraren en OOP.	Jongeren oordelen positiever over hun inzetbaarheid dan hun oudere collega's. Ouderen anticiperen ook minder vaak op hun persoonlijke ontwikkeling.	Medewerkers in een grote deeltijd- of voltijdbaan geven vaker aan extern goed inzetbaar te zijn. Zij anticiperen ook actiever op hun persoonlijke ontwikkeling.	Medewerkers met een tijdelijke aanstelling geven vaker dan hun collega's aan extern goed inzetbaar te zijn. Dat geldt niet voor hun interne inzetbaarheid.

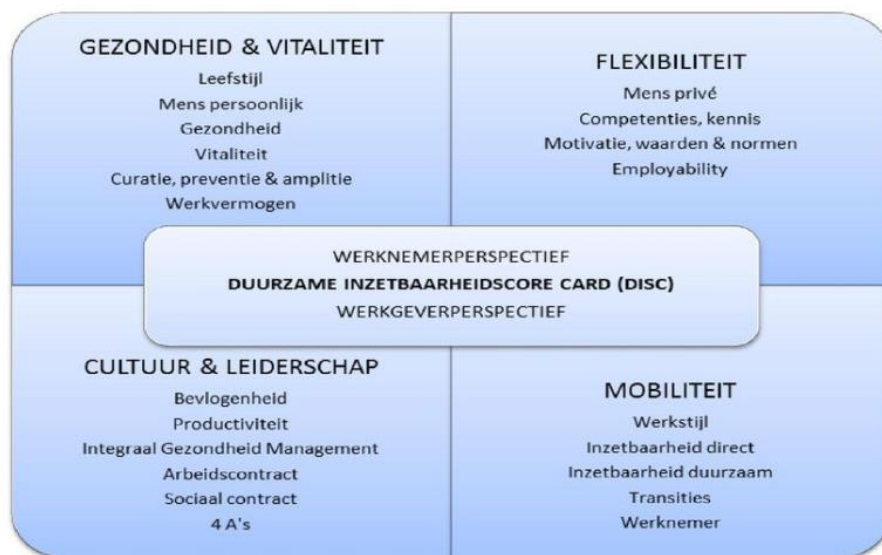
				Ook anticiperen medewerkers met een tijdelijke aanstelling actiever op hun persoonlijke ontwikkeling.
Mobiliteit en tevredenheid		55-plussers geven het minst vaak aan op zoek te zijn naar een andere baan. Hun jongere collega's geven dit vaker aan.	Medewerkers in een grote deeltijd- of voltijdbaan zijn minder tevreden over hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden dan hun collega's in een kleine deeltijdbaan.	
Formele gesprekken en leidinggeven	OOP voert het minst vaak een formeel gesprek. Als zij dit gesprek voeren, voeren zij hem relatief vaak minder dan één keer per jaar. OOP oordeelt ook het meest kritisch over de mate waarin de leidinggevende hen ondersteunt in hun ontwikkeling.	Ouderen voeren relatief vaak minder dan één keer per jaar een formeel gesprek. Jongeren voeren dit gesprek juist relatief vaak meer dan één keer per jaar. Jongeren geven ook vaker aan tijdens dit gesprek te praten over hun loopbaan.		

Deze uitkomsten bieden verschillende aanknopingspunten voor gedifferentieerd loopbaanbeleid in de sector. Als gedifferentieerd loopbaanbeleid staat voor loopbaanbeleid dat is afgestemd op de specifieke en persoonlijke situatie van een medewerker, waardoor het een plaats geeft aan alle talenten, voorkeuren en ambities van werkenden in de sector, betekent dit in het licht van deze uitkomsten dat het loopbaanbeleid in de sector veel meer afgestemd moet worden op de situatie van alle verschillende doelgroepen in de sector. Er zijn immers duidelijke verschillen tussen werkenden in de sector, waarbij sommige doelgroepen aanzienlijk minder bezig zijn met hun professionele ontwikkeling en loopbaan, terwijl het de vraag is in hoeverre in beleid daar op dit moment voldoende tegemoet aan wordt gekomen. Ook vragen deze uitkomsten om een duidelijke visie vanuit werkgevers op loopbaanbeleid en mobiliteit in de sector. Het uitgangspunt zou maatwerk moeten zijn: niet iedereen moet door dezelfde molen heen, als we hun persoonlijke situatie als uitgangspunt nemen. In hoeverre daar in de praktijk sprake van is, is op dit moment echter niet bekend. Wel zien we op basis van de uitkomsten van deze verkenning dat er, gezien de relatieve onvrede onder het personeel over hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, ruimte is voor verbetering.

Ook pleiten de bovenstaande conclusies voor een integrale aanpak van duurzame inzetbaarheid en loopbaanbeleid in de sector. Door niet alleen te kijken naar de losse aspecten die aan deze thema's raken, maar alle aspecten in figuur C1 integraal te bekijken, ontstaan meer concrete handvatten om met dit thema aan de slag te gaan. Zo verdient niet alleen de individuele werknemer de nodige aandacht als we het hebben over zijn of haar inzetbaarheid en loopbaan, ook aspecten zoals goed werkgeverschap en de cultuur en structuur in de organisatie zijn bepalend om hier als organisatie

actief mee aan de slag te gaan.

Figuur C1 Model duurzame inzetbaarheid¹



Kijken we meer in detail naar de verschillen tussen de doelgroepen die in deze verkenning centraal staan, dan vallen de volgende aandachtspunten op:

- ⇒ Aanstellingsomvang: volgens de CAO PO 2018-2019 heeft iedere werknemer jaarlijks het recht om 40 uur van de werktijd te besteden aan duurzame inzetbaarheid. Deze uren kunnen onder andere besteed worden aan studieverlof, oriëntatie op mobiliteit en coaching. Voor deeltijders gelden de uren naar rato van de werktijdfactor. Dit betekent dat zij in absolute zin minder uren te besteden hebben dan hun collega's in een voltijdbaan. Ook werken zij minder uur per week werken, en hebben dus minder tijd om tijdens het werk te leren, terwijl zij op verschillende aspecten minder inzetbaar zijn dan hun collega's in een grote deeltijd- of voltijdbaan. Deze conclusie is des te verontrustender, omdat ontwikkelingen in de sector elkaar in een rap tempo opvolgen, waardoor het de vraag is hoe en in hoeverre medewerkers in een kleine deeltijdbaan voldoende bij kunnen blijven.
- ⇒ Leeftijd: Iedere werknemer van 57 jaar en ouder heeft naast de 40 uur voor duurzame inzetbaarheid volgens de CAO PO 2018-2019 jaarlijks ook recht op een bijzonder budget van 130 uur ten behoeve van duurzame inzetbaarheid. Zij kunnen deze uren inzetten voor de eerder genoemde doelen, maar ook voor het opnemen van verlof. In het licht van de eerdere conclusies in deze verkenning is het positief dat oudere medewerkers meer ruimte krijgen om te werken aan hun inzetbaarheid. Zij scoren op dit aspect lager dan hun jongere collega's, terwijl veel van hen nog enkele jaren in de sector zullen blijven werken. Het is echter wel de vraag hoe deze uren op dit moment besteed worden of wanneer hier het effect van zichtbaar wordt en hoe hier op schoolniveau invulling aan wordt gegeven. De resultaten laten nu zien dat hier nog niet op elke school voldoende aandacht aan wordt besteed. Nu zien we immers nog steeds dat ouderen minder inzetbaar zijn dan hun jongere collega's. Dit kan op den duur leiden tot minder werkvermogen en een hoger verzuim, wat in tijden van toenemende personeelstekorten een onwenselijke situatie is. Aan de andere kant moeten we oppassen dat niet alle ouderen in de sector over een kam gescheerd worden. Zo wordt in andere

¹ Dollevoet, G., P. Dona en H. Evers (2012). *Aan zet met inzet. Management van strategische inzetbaarheid van werknemers*. Academic Service: Den Haag.

onderzoeken (zie Ybema, Geuskens en Van den Heuvel, 2011²) bijvoorbeeld geconcludeerd dat de vitaliteit van werknemers tussen 60-64 jaar hoger is dan die van 45-59 jarigen en zij minder kennisveroudering ervaren. Ook denken zij tot op hogere leeftijd door te kunnen werken en hebben zij een hogere motivatie om te werken. Deze conclusies kunnen duiden op het *healthy worker effect*. Volgens dit effect blijven werknemers met een hoge vitaliteit en goede gezondheid aan het werk, terwijl degenen met een minder goede gezondheid vroegtijdig stoppen. Deze conclusie pleit er voor ouderen in het primair onderwijs niet als één te zien, maar ook binnen deze groep verder te differentiëren: 60-64 jarigen lijken bijvoorbeeld niet op elk vlak vergelijkbaar te zijn met hun jongere collega's. Ook de leeftijdsklasse hiervoor (de 45 – 55 jarigen) verdient daarbij de nodige aandacht. Van alle 45-plussers heeft de groep 45 – 49 jarigen immers het meest te maken met kennisveroudering, terwijl meer kennisveroudering volgens Ybema, Geuskens en Van den Heuvel (2011) samenhangt met minder werkvermogen. Ook werken deze medewerkers vaak minder omdat ze dat prettig vinden en ervaren zij minder vitaliteit.

- ⇒ Type contract: uit deze verkenning komt het beeld naar voren dat minder geïnvesteerd wordt in tijdelijk dan in vast personeel. Dat beeld is niet uniek voor het primair onderwijs: ook uit andere onderzoeken blijkt dat Nederlandse werkgevers minder bereid zijn te investeren in de scholing van werknemers met een tijdelijke aanstelling, vooral als zij geen uitzicht hebben op een vaste aanstelling (zie bijvoorbeeld Künn-Nelen et al., 2018³). In dit onderzoek wordt bovendien geconcludeerd dat werkgevers bij voorkeur investeren in scholing die binnen de eigen organisatie nuttig is, mogelijk uit angst dat werknemers aantrekkelijker worden voor andere werkgevers en vertrekken. Deze conclusie is voor tijdelijk personeel in het bijzonder nadelig, omdat zij, vanwege hun tijdelijke contract, juist een relatief grote kans hebben op zoek te moeten naar een nieuwe baan. Juist voor hen is het daarom van belang bij te blijven, zeker nu ontwikkelingen elkaar snel opvolgen en kennis snel veroudert. Als er minder in deze doelgroep geïnvesteerd wordt, is de kans groot dat zij steeds verder achter gaan lopen op het overige personeel. Zeker in het primair onderwijs, waar de personeelstekorten fors zijn, is het echter belangrijk om al het personeel voor de sector te behouden. Dit roept de vraag op of het als sector niet wenselijk is afspraken te maken over het investeren in tijdelijk personeel, zodat ook deze groep eerder voor de sector behouden blijft en beschikt over alle relevante kennis en vaardigheden.
- ⇒ Functie: het directiepersoneel is van alle functies het meest bezig met hun persoonlijke ontwikkeling en loopbaan, terwijl het onderwijsondersteunend personeel hier het minst actief mee bezig is. Het is onduidelijk waar dit verschil precies door ontstaat, maar het is aannemelijk dat dit onder andere te maken heeft met de ervaren regelruimte en autonomie in het werk. Directiepersoneel zal, over het algemeen, meer autonomie ervaren in het werk dan het onderwijsondersteunend personeel. Dit betekent dat zij waarschijnlijk ook andere *coping*-mechanismen zullen ontwikkelen als het gaat om hun eigen persoonlijke ontwikkeling en loopbaan. Waar het directiepersoneel eerder de eigen regie zal pakken, omdat zij dit vanuit hun functie gewend zijn, ligt het voor de hand dat het onderwijsondersteunend personeel meer bij de hand genomen moet worden door de werkgever. Nu lijkt dit op dit moment nog onvoldoende te gebeuren of in ieder geval zo beleefd te worden door het onderwijsondersteunend personeel, waardoor zij op dit vlak achter dreigen te lopen op het overige personeel in de sector.

² Dit onderzoek focust niet specifiek op het primair onderwijs, waardoor het de vraag is in hoeverre dit ook geldt voor deze sector.

Bron: Ybema, J., G. Geuskens en S. van den Heuvel (2011). *Duurzame inzetbaarheid van ouderen: resultaten van de eerste meting van STREAM*. TNO: Hoofddorp.

³ Bron: Künn-Nelen A., D. Poulissen, P. van Eldert, D. Fouarge en A. de Grip (2018). *Leren onder werkenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt*. ROA: Maastricht.

⇒ Functie: leidinggevenden krijgen vaak een sleutelpositie toebedeeld als het gaat om het inzetbaar houden van personeel. Ook uit deze verkenning blijkt dat leidinggevenden op dit vlak een belangrijke rol vervullen: zij kunnen medewerkers stimuleren en faciliteren in hun persoonlijke ontwikkeling. In de praktijk lijkt er echter nog ruimte voor verbetering: het personeel in de sector oordeelt bij vlagen kritisch over de mate waarin zij ondersteund worden door de leidinggevende in hun ontwikkeling en ook het formele gesprek heeft vaak een vrijblijvend karakter. Dit roept de vraag op in hoeverre duidelijk is hoe leidinggevenden invulling moeten geven aan deze rol en in hoeverre zij voldoende ondersteund worden in deze rol, bijvoorbeeld in beleid, of hier tijdens professionaliseringsactiviteiten voldoende bij stil staan.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	13
2. Professionele ontwikkeling	15
3. Vakmanschap en inzetbaarheid	19
4. HRM-beleid en leidinggevend	27
5. Tevreden werken aan ontwikkelingsmogelijkheden	30
6. Bijlage I	33
7. Bijlage II	35

1. Inleiding

Goed onderwijs vereist leraren, onderwijsondersteunend personeel en directieleden die zich blijven ontwikkelen en vernieuwen. Alleen op die manier kunnen zij hun leerlingen het beste voorbereiden op hun toekomst, leerlingen hun talenten laten ontwikkelen en een antwoord bieden op alle maatschappelijke ontwikkelingen waar het onderwijs mee geconfronteerd wordt. Die ontwikkelingsmogelijkheden zijn op dit moment echter niet altijd even goed zichtbaar. Daardoor kan het beeld ontstaan dat iemand die kiest voor het onderwijs jarenlang ongeveer hetzelfde doet, terwijl het werk in de sector uit verschillende facetten bestaat.⁴

Onvrede over ontwikkelmogelijkheden

Niet alleen zijn de ontwikkelmogelijkheden voor onderwijspersoneel vaak onderbelicht, ook bestaat het beeld dat de ontwikkelmogelijkheden in de sector nog onvoldoende aansluiten bij de verschillende talenten van werkenden in de sector. Ondanks het feit dat er de laatste jaren is geïnvesteerd in het creëren van loopbaanpaden en ontwikkelmogelijkheden, bijvoorbeeld door de introductie van de functiemix, worden de ontwikkelmogelijkheden in de sector nog lang niet altijd door iedereen positief beoordeeld.⁵ Dat hier verandering in moet komen, bepleit ook de Onderwijsraad in haar recente advies 'Ruim baan voor leraren'. Specifiek voor leraren pleit de Onderwijsraad om een herziening van zowel de opleidings- als arbeidsstructuur, waardoor de inzetbaarheid van leraren wordt vergroot en er meer mogelijkheden tot mobiliteit en variatie in de loopbaan ontstaan.⁶

Gedifferentieerd loopbaanbeleid

Maar hoe kan de sector er verder voor zorgen dat de ontwikkeling van het onderwijspersoneel beter aansluit op hun eigen talenten, voorkeuren en ambities? Gedifferentieerd loopbaanbeleid - loopbaanbeleid dat is afgestemd op de specifieke en persoonlijke situatie van een medewerker, waardoor het een plaats geeft aan alle talenten, voorkeuren en ambities van werkenden in de sector - lijkt een antwoord te bieden op deze vraag. Maar hoe kun je hier als school in de dagelijkse praktijk vorm aan geven?

Om meer kennis op te doen over (de mogelijkheden van) gedifferentieerd loopbaanbeleid in de sector voert het Arbeidsmarktplatform PO in samenwerking met het Vervangingsfonds een verkenning uit naar dit thema. Deze verkenning heeft als doel actuele en relevante kennis op te doen over de ontwikkeling van het personeel in de sector, hun inzetbaarheid en de ervaring van het personeel met het loopbaanbeleid in de sector. De uitkomsten van deze verkenning kunnen door de sector worden gebruikt bij het formuleren van beleid en gerichte activiteiten om de ontwikkeling van het personeel en de aanwezigheid van gedifferentieerd loopbaanbeleid in de sector verder te stimuleren. Dit draagt niet

⁴ Zie bijvoorbeeld: <https://www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl/downloads/beroepsbeeldvoordeleraar.pdf>

⁵ Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2019). *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2016*, op: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/>

⁶ Onderwijsraad (2018). *Ruim baan voor leraren*, op: <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2018/ruim-baan-voor-leraren/volledig/item7700>

alleen bij aan een prettige werkomgeving, maar ook aan het binden en boeien van onderwijspersoneel, wat in tijden van een fors toenemend personeelstekort steeds belangrijker wordt.

1.1 Inhoud en opzet

In deze verkenning wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

1. Hoe heeft het personeel in het primair onderwijs zich de afgelopen periode ontwikkeld?
2. In hoeverre zien we verschillen in de ontwikkeling van het personeel in het primair onderwijs, afhankelijk van hun baan- en persoonskenmerken?
3. Hoe oordeelt het personeel in het primair onderwijs over hun ontwikkelingsmogelijkheden?
4. Welke factoren bepalen of het personeel in het primair onderwijs tevreden is over hun ontwikkelingsmogelijkheden?
5. Welke handvatten bieden deze uitkomsten voor gedifferentieerd loopbaanbeleid in de sector?

Om deze vragen te beantwoorden, zijn verschillende secundaire analyses uitgevoerd op de uitkomsten van de Werkmonitor Arbeid & Organisatie 2019. De Werkmonitor Arbeid & Organisatie wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en levert belangrijke informatie op over het werk in de publieke sector. In de monitor staan thema's zoals professionele ontwikkeling, inzetbaarheid, tevredenheid en leiderschap centraal. In totaal hebben ruim 2.500 werkenden in het primair onderwijs de vragenlijst ingevuld. Dit biedt ons voldoende respons om betrouwbare uitspraken te doen over alle werkenden in de sector. Een meer uitgebreide toelichting op de onderzoeksopzet is na te lezen in de bijlage van deze verkenning.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt ingegaan op de wijze waarop het personeel in de sector zich de afgelopen periode heeft ontwikkeld. Wat voor type activiteiten zijn leidend en wat leveren deze activiteiten het personeel in de praktijk op? In hoofdstuk drie wordt dieper ingegaan op het oordeel van het personeel over hun vakmanschap en beroepsexpertise. Hoe kijkt het personeel in de sector tegen deze aspecten aan? Omdat HR-beleid en leidinggeven een belangrijke rol spelen bij de ontwikkeling en loopbaan van het personeel, wordt in hoofdstuk vier dieper op deze onderwerpen ingegaan. Wat doen leidinggeven in de sector bijvoorbeeld om de ontwikkeling van het personeel te stimuleren en faciliteren? In hoofdstuk vijf wordt tot slot ingegaan op de vraag hoe tevreden het personeel in de sector is met hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en welke aspecten deze tevredenheid bepalen. Het rapport eindigt met een conclusie waarin antwoord wordt gegeven op de vragen die centraal staan in deze verkenning. In de conclusie vindt u ook een reflectie op de uitkomsten van het onderzoek: wat betekenen deze uitkomsten in de discussie over (de mogelijkheden voor) gedifferentieerd loopbaanbeleid in het primair onderwijs? In de bijlage vindt u tot slot meer informatie over opzet van dit onderzoek en de respondenten die hieraan hebben deelgenomen.

2. Professionele ontwikkeling

Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan wordt steeds belangrijker. Door veranderingen in en rondom het onderwijs worden immers doorlopend nieuwe eisen gesteld aan het onderwijspersoneel. Ook voor werkgevers is de ontwikkeling van hun personeel van belang. Niet alleen om personeel aan de organisatie te binden, maar zeker ook omdat de kennis en vaardigheden van het personeel mede bepalen hoe leerlingen het op school doen. Het belang van professionele ontwikkeling tijdens de loopbaan zien we dan ook terug in verschillende sectorbrede afspraken en initiatieven. Maar in hoeverre heeft het personeel in de sector faciliteiten en middelen voor hun professionele ontwikkeling en zeggenschap hierover?

2.1 Deelname aan professionaliseringsactiviteiten

Een ruime meerderheid van het personeel in het primair onderwijs, zo'n 95 procent, heeft in 2019 aan één of meerdere professionaliseringsactiviteiten deelgenomen (zie figuur 1). Dit kunnen zowel formele activiteiten, zoals een opleiding, of informele activiteiten, zoals intervisie, zijn. Ruim een vijfde van het personeel geeft aan aan drie activiteiten deelgenomen te hebben, terwijl zo'n 19 procent van het personeel aan vier activiteiten heeft deelgenomen. Uitschieters naar boven komen slechts in beperkte mate voor.

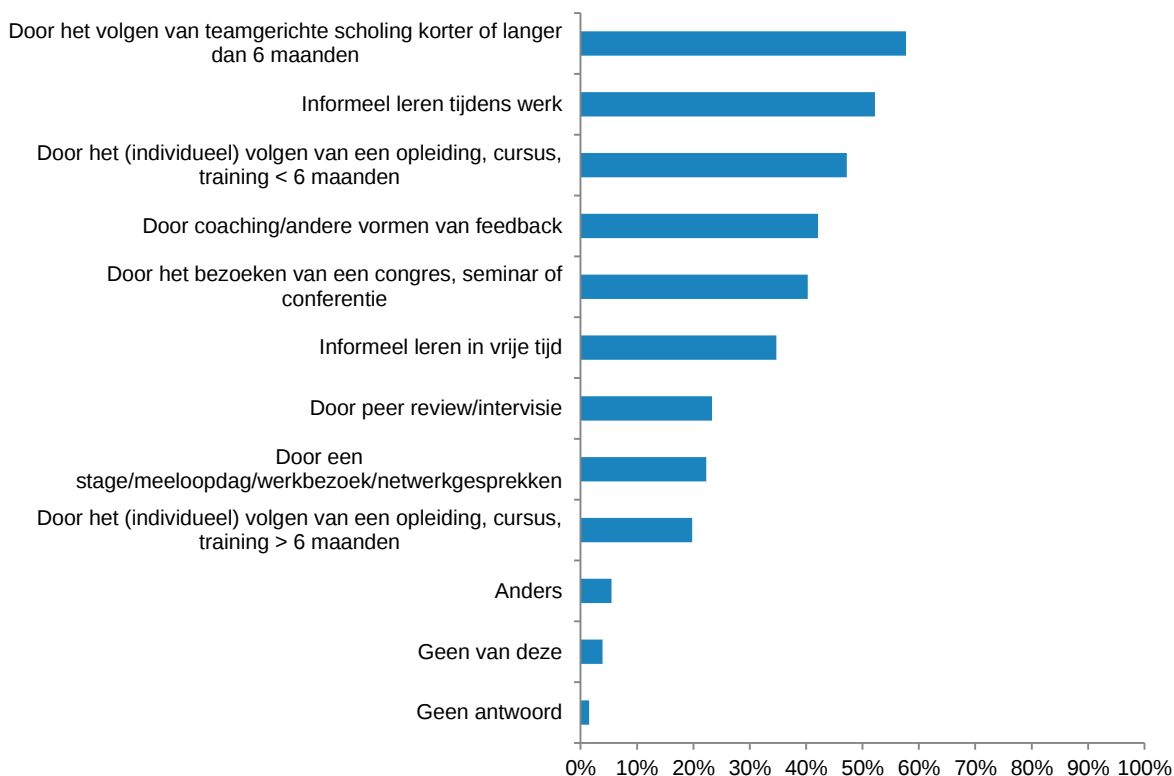
Niet al het personeel neemt in dezelfde mate deel aan professionaliseringsactiviteiten. Zo zien we dat het ondersteunend personeel relatief vaak geen of slechts een activiteit heeft gevolgd (ruim 35 procent), terwijl dit onder leraren (circa 14 procent) en directiepersoneel (bijna 4 procent) aanzienlijk minder vaak voorkomt. Ook ouderen in de sector hebben vaker dan hun jongere collega's maar aan maximaal een activiteit deelgenomen. Van alle 25 - 34 jarigen geeft bijna 15 procent dit aan, ten opzichte van bijna 23 procent van de 55-plussers. Naast de functie en de leeftijd van het personeel, zien we ook dat medewerkers in tijdelijke dienst vaker niet of slechts aan een professionaliseringsactiviteit hebben deelgenomen dan hun collega's in vaste dienst. Dit lijkt het beeld te bevestigen dat vaker geïnvesteerd wordt in vast personeel dan in tijdelijk personeel. Maar ook het personeel in een kleine deeltijdbaan geeft vaker dan hun collega's in een grote deeltijd- of voltijdbaan aan geen of slechts aan een activiteit te hebben ondernomen.

Teamgerichte scholing meest voorkomend

Het volgen van teamgerichte scholing is van alle voorgelegde activiteiten het meest voorkomend. Ruim 57 procent van het personeel geeft aan hieraan deelgenomen te hebben. Deze activiteiten hebben vaak een vakinhoudelijk karakter: het vak, de methodologie of didactiek staat centraal. De kennis die op deze manier wordt opgedaan, is daardoor vaak inzetbaar op korte termijn. Ook informeel leren op de werkvloer (circa 52 procent) en kortdurende individuele trainingen, cursussen en opleidingen (zo'n 47 procent) zijn populair. Dit betekent dat het personeel over het algemeen zowel aan formele als aan informele professionaliseringsactiviteiten deelneemt. Het minst voorkomend is het volgen van een langdurige opleiding, cursus of training (bijna 20 procent). Ook stages, meeloopdagen

en werkbezoeken zijn naar verhouding niet heel populair (zie figuur 1).

Figuur 1 Deelname aan professionaliseringsactiviteiten in 2019 (N = 2.504)⁷



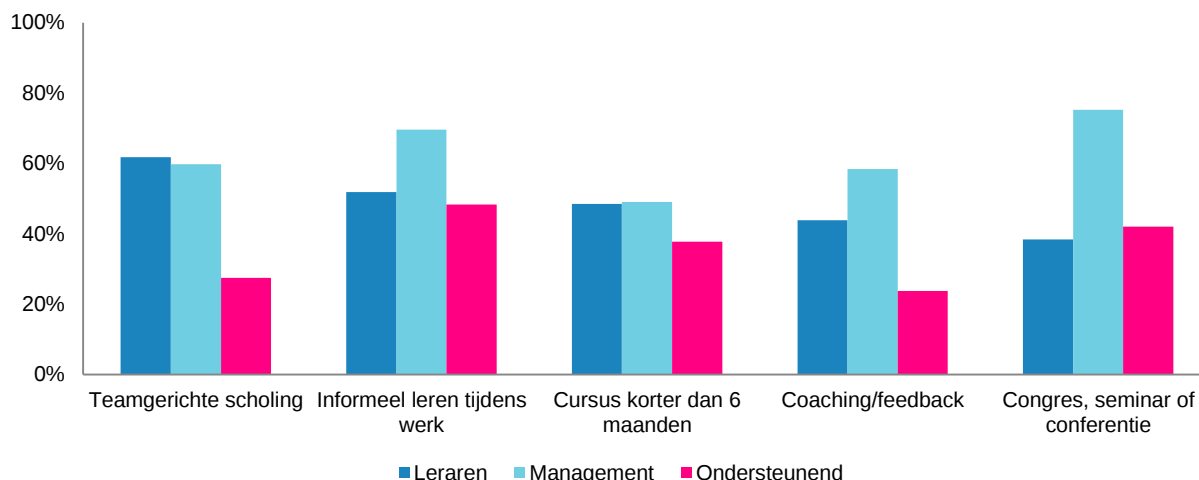
Jongeren volgen vaker langdurige opleiding

Niet al het personeel ontwikkelt zich op dezelfde manier. De wijze waarop iemand werkt aan zijn of haar professionele ontwikkeling hangt onder andere samen met iemands functie. Van de mensen in een managementfunctie heeft bijvoorbeeld driekwart een congres bezocht, terwijl vier op de tien leraren en onderwijsondersteuners dit hebben gedaan. Medewerkers in een managementfunctie leren bovendien vaker informeel op het werk en krijgen meer coaching en feedback dan leraren en ondersteunend personeel. Leraren nemen juist relatief vaak deel aan teamgerichte scholing (bijna 62 procent), terwijl dit onder het ondersteunend personeel relatief weinig voorkomt (bijna 28 procent, zie figuur 2).

Ook tussen jongeren en ouderen zien we relevante verschillen. Zo volgen jongeren vaker een langdurige opleiding dan hun oudere collega's: in de groep tot 25 jaar geeft bijna vier op de tien personen dit aan, terwijl onder 55-plussers minder dan een op de tien personen dit aangeeft. Ook andersoortige professionaliseringsactiviteiten komen vaker bij jongeren voor. Ruim de helft van het personeel onder de 35 jaar krijgt bijvoorbeeld coaching en feedback, terwijl dit onder personen van middelbare leeftijd afneemt tot ongeveer vier op de tien. Onder 55-plussers daalt dit aandeel nog verder, naar circa een derde van het personeel. Personeel van middelbare leeftijd bezoekt wel vaker een congres en neemt vaker deel aan informele leeractiviteiten dan hun jongere én oudere collega's.

⁷ In figuur 1 hebben 98 personen (3,9 procent) "geen van deze" geantwoord en 37 personen (1,5 procent) hebben geen antwoord gegeven. In totaal heeft 5,4 procent van de personen in de sector dus geen activiteiten ondernomen.

Figuur 2 Deelname aan professionaliseringsactiviteiten naar functie in 2019 (N = 2.504)



Kennis en vaardigheden nemen toe

Aan het personeel dat een opleiding heeft gevolgd⁸, is gevraagd hoe zij na afloop tegen deze opleiding aankijken. Zijn hun kennis en vaardigheden bijvoorbeeld toegenomen? Ja, zo oordeelt bijna 94 procent van het personeel. De kennis en vaardigheden van het personeel nemen door de opleiding over het algemeen dus toe. Ook over de mate waarin het geleerde nog gebruikt wordt in de dagelijkse praktijk wordt over het algemeen positief geoordeeld (ruim 85 procent). De gevolgde opleiding sluit over het algemeen ook goed aan bij de ambities van het personeel zelf. Enigszins kritisch is het personeel over de mate waarin er iets nieuws is geleerd: ruim 26 procent van het personeel geeft aan niks nieuws geleerd te hebben. Ook blijkt één op de tien medewerkers het geleerde weinig toe te kunnen passen in hun werk en geeft zo'n 5 procent aan de opleiding achteraf zonde te vinden van het geld (zie figuur 3).

⁸ Dit zijn personen die een opleiding/cursus/training gevolgd hebben. Dit kan een opleiding korter dan zes maanden zijn, een die langer duurt dan zes maanden of het personeel heeft aan beide soorten opleidingen en cursussen deelgenomen.

Figuur 3 Oordeel over gevolgde opleiding/cursus of training (aandeel (helemaal) mee eens, N = 1.553 tot 1.518)



3. Vakmanschap en inzetbaarheid

Om hun werk goed te kunnen doen, heeft het personeel in het primair onderwijs kennis en vaardigheden nodig, passend bij het werk dat zij doen. Maar in hoeverre vindt het personeel in de sector zélf dat zij over deze kennis en vaardigheden beschikken? Ook is het belangrijk om stil te staan bij het verloop van je loopbaan en de toekomst. Hoe geeft het personeel in de sector hier op dit moment vorm aan? Hoe bereiden zij zich bijvoorbeeld voor op toekomstige veranderingen in hun werk? En welke stappen plannen zij in hun loopbaan?

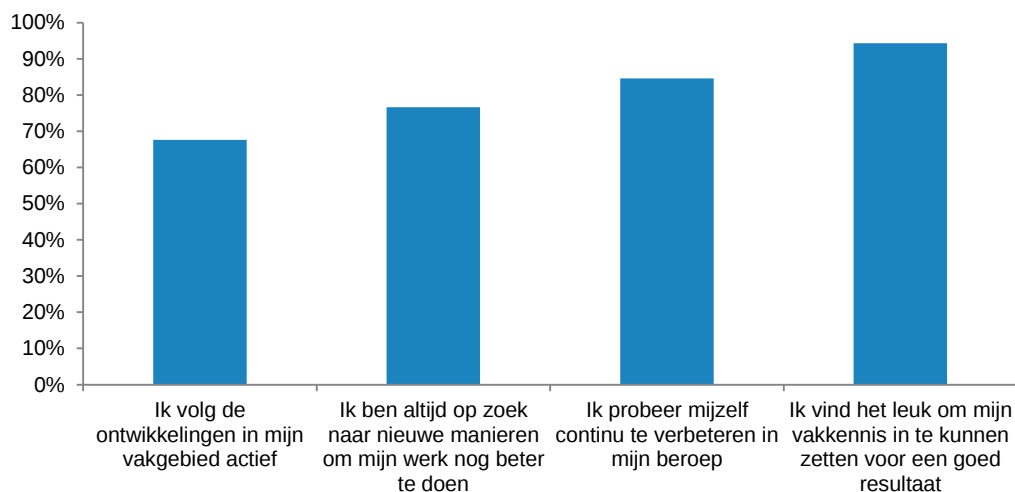
3.1 Vakmanschap en beroepsexpertise

Niet alleen vindt een overgrote meerderheid van het personeel in de sector het leuk om hun vakkennis in te zetten tijdens het werk (ruim 94 procent), ook geven ruim 8 op de 10 werkenden aan zich continu te willen ontwikkelen in hun werk. In hoeverre dit in de praktijk lukt, wisselt. Iets minder vaak geeft het personeel namelijk aan ontwikkelingen in hun vakgebied actief te volgen, maar ook in dit geval oordeelt nog ruim 67 procent hier positief over. Het personeel in de sector is dus overwegend positief over hun eigen vakmanschap (zie figuur 4). Wel zien we verschillen tussen het personeel, afhankelijk van hun functie. Zo oordeelt het directiepersoneel hier het meest positief over (circa 90 procent), gevolgd door leraren (bijna 79 procent) en het ondersteunend personeel (bijna 70 procent). Ook medewerkers met een grote deeltijd- of voltijd baan oordelen positiever over hun vakmanschap dan hun collega's in een kleine deeltijd baan.

Minder positief over vakmanschap

Vergelijken we deze resultaten met eerdere metingen van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek, dan valt op dat het personeel in 2019 iets minder vaak aangeeft zich continu te verbeteren in hun werk. Ook geven zij minder vaak aan ontwikkelingen in hun vakgebied actief te volgen. In 2016 gaf driekwart van het personeel dit nog aan, ten opzichte van ruim 67 procent in 2019. Ook over de twee andere stellingen oordeelt in 2019 een kleiner deel van het personeel positief. Waar deze verschuivingen door zijn ontstaan, is echter niet bekend.

Figuur 4 Oordeel over vakmanschap (aandeel (helemaal) mee eens, N = 2.504)

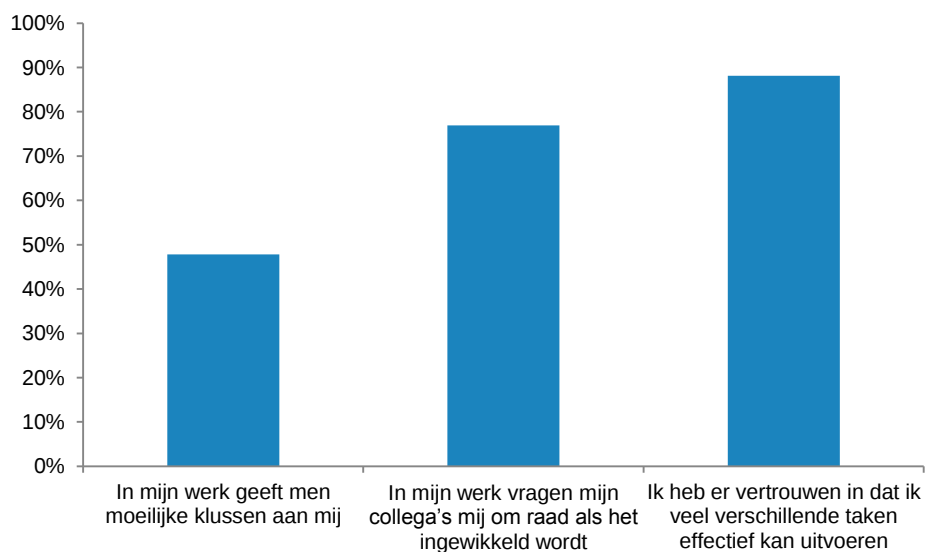


Veel vertrouwen in eigen kunnen

Ook over het eigen kunnen wordt door een ruime meerderheid van het personeel positief geoordeeld: circa 88 procent van het personeel heeft er bijvoorbeeld vertrouwen in dat zij verschillende taken effectief kunnen uitvoeren (zie figuur 5). Iets kritischer oordelen zij over de mate waarin zij moeilijke klussen toebedeeld krijgen. Iets minder dan de helft van het personeel geeft aan hier vaak mee te maken te krijgen, terwijl dit voor het overige personeel niet of in mindere mate geldt.

Ook op het gebied van beroepsexpertise zien we verschillen tussen het personeel. Personeel in een leidinggevende functie is bijvoorbeeld vaker te spreken over hun beroepsexpertise dan leraren en onderwijsondersteunend personeel. Dat geldt ook voor personen met een hoge aanstellingsomvang. De ervaren beroepsexpertise wordt ook relatief positief beoordeeld door mensen die tussen de drie en vijf jaar in hun huidige functie werken: onder deze groep geeft 80 procent aan hier positief over te zijn. Daarna neemt dit oordeel af tot ruim twee derde van de personen die 20 jaar of langer in dezelfde functie werken.

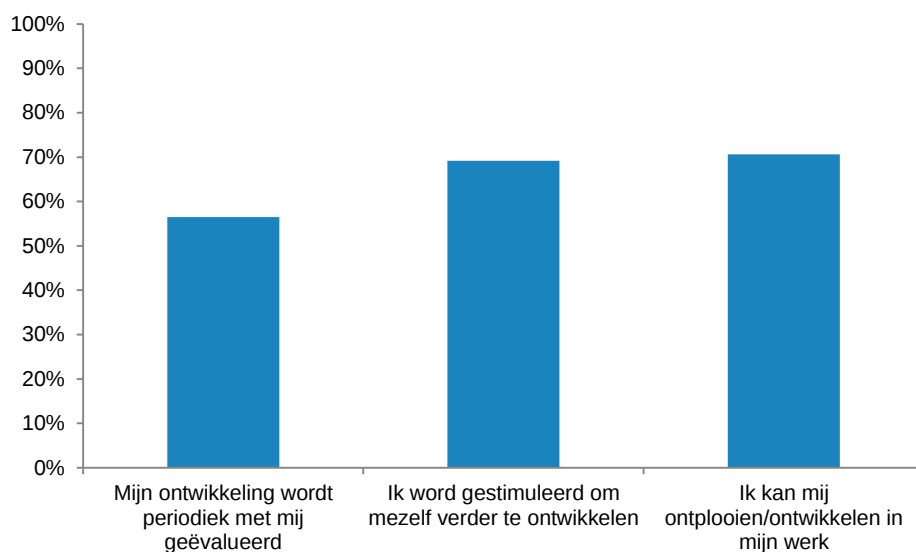
Figuur 5 Oordeel over beroepsexpertise (aandeel (helemaal) mee eens, N = 2.504)



3.2 Leervermogen

Het personeel in de sector is niet alleen positief over hun eigen kunnen, ook geeft een ruime meerderheid aan zich te kunnen ontplooien in hun werk (zie figuur 6, circa 70 procent). Een bijna even groot deel geeft aan ook gestimuleerd te worden om zichzelf verder te ontwikkelen. Echter, deze ontwikkeling wordt niet in alle gevallen periodiek geëvalueerd. Slechts een kleine meerderheid van het personeel geeft dit aan (zie figuur 6).

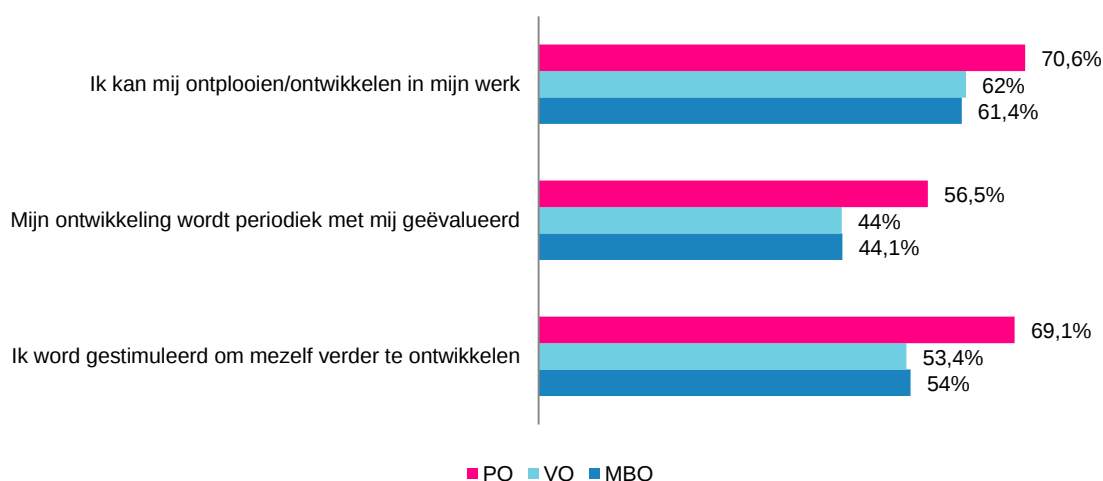
Figuur 6 Oordeel over persoonlijke ontwikkeling (aandeel (helemaal) mee eens, N = 2.473 tot 2.483)



Personeel primair onderwijs positiever over eigen ontwikkeling

Opvallend is wel dat personeel in het primair onderwijs positiever oordeelt over de mate waarin de eigen ontwikkeling wordt gestimuleerd dan het personeel in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. In deze sectoren is slechts iets meer dan de helft van het personeel het hier mee eens (zie figuur 7).

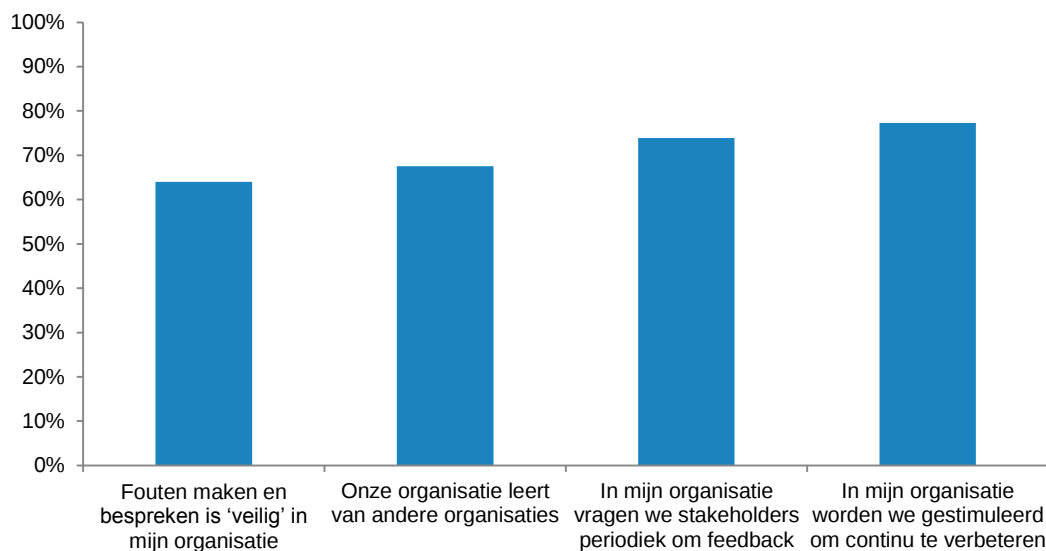
Figuur 7 Oordeel over persoonlijke ontwikkeling naar sector (aandeel (helemaal) mee eens, PO N = 2.473 tot 2.483)



Overwegend positief over leervermogen organisatie

Ook over het leervermogen van de organisatie zelf oordeelt een meerderheid van het personeel positief. Zo laat ruim driekwart van het personeel weten dat de organisatie hen stimuleert om te ontwikkelen (zie figuur 8). Iets minder positief oordelen zij over de mate waarin fouten 'veilig' gemaakt en besproken kunnen worden (64 procent). Ook over de mate waarin de organisatie leert van andere organisaties wordt iets minder positief geoordeeld (ruim 67 procent). Echter, ook in dit geval oordeelt nog een ruime meerderheid van het personeel hier positief over. Bovendien oordeelt het personeel in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs negatiever over het leervermogen van de organisatie dan het personeel in het primair onderwijs. Ongeveer de helft van het personeel in deze sectoren geeft aan positief te zijn over het leervermogen van de organisatie, tegenover twee derde van het personeel in het primair onderwijs.

Figuur 8 Leervermogen organisatie (aandeel (helemaal) mee eens, N = 2.204 tot 2.451)



3.3 Inzetbaarheid

Eerder in dit hoofdstuk zagen we dat het personeel in de sector over het algemeen te spreken is over hun vakmanschap. Onder bijna driekwart van het personeel in de sector leeft dan ook het beeld dat personen met vergelijkbare kennis, vaardigheden en werkervaring aantrekkelijk zijn voor werkgevers. Over deze stelling wordt door het personeel in de sector het meest positief geoordeeld. In de sector is men ook redelijk positief over de baankansen in andere organisaties. Ruim 65 procent van het personeel verwacht bijvoorbeeld een andere functie te kunnen vinden in een andere organisatie, mocht dat nodig zijn. Minder positief oordeelt het personeel in de sector over het beeld dat zij hebben van de kansen die zich buiten de eigen organisatie voordoen, zelfs als zij verschillen van wat zij nu doen: hier heeft slechts circa een derde van het personeel een goed beeld van.

Positiever over externe inzetbaarheid

Opvallender is echter dat het personeel in de sector positiever oordeelt over hun externe inzetbaarheid dan hun interne inzetbaarheid (zie figuur 9). Zo hebben zij vaker het idee gemakkelijk een vergelijkbare functie te kunnen vinden in een andere organisatie. Slechts een beperkt deel van het personeel denkt dat dit in de eigen organisatie makkelijk zal gaan. Waar dit precies aan ligt, is niet bekend; mogelijk spelen de beperkte loopbaanontwikkelingsmogelijkheden in de eigen school een rol. Een leraar zal op dezelfde school bijvoorbeeld niet snel een andere functie kunnen krijgen, terwijl een

baan als leraar op een andere school, zeker in tijden van een toenemend lerarentekort, een realistische optie is.

Figuur 9 Oordeel over interne en externe inzetbaarheid (aandeel (helemaal) mee eens, N = 2.504)



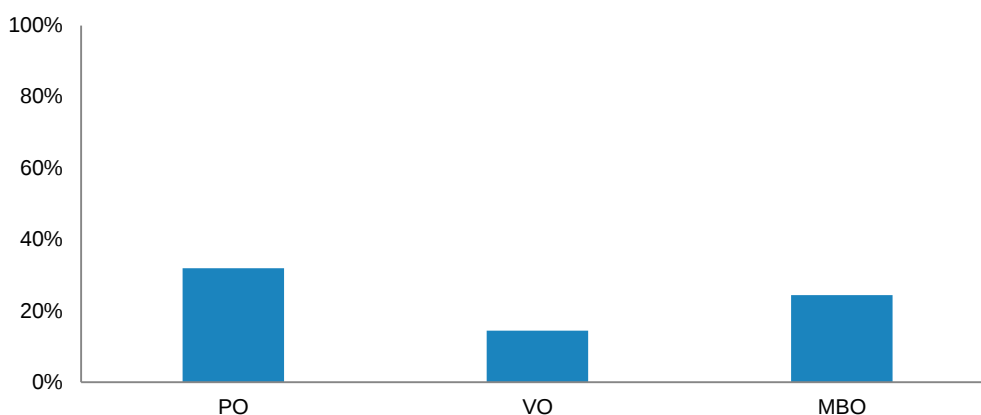
Jongeren positiever over inzetbaarheid

Jongeren in de sector oordelen positiever over hun inzetbaarheid dan hun oudere collega's. Van alle 25 - 34 jarigen geeft bijna 29 procent van het personeel aan zichzelf intern goed inzetbaar te vinden, terwijl ruim 54 procent aangeeft een hoge externe inzetbaarheid te hebben. Onder 55-plussers geldt dit voor respectievelijk bijna 20 en bijna 36 procent van het personeel. Ook naarmate iemand langer in dezelfde functie werkt, neemt het oordeel over de eigen inzetbaarheid af. Dat geldt zowel voor de interne als externe inzetbaarheid. Mensen die niet in vaste dienst zijn, geven juist vaker dan hun collega's aan extern inzetbaar te zijn. Dit geldt niet voor hun interne inzetbaarheid. Zij zullen waarschijnlijk vaker van baan wisselen en zich daardoor eerder bewust zijn van de kansen in de eigen en in andere organisaties. Tot slot geven medewerkers in een grote deeltijd- of voltijdbaan vaker dan hun collega's aan extern goed inzetbaar te zijn.

Personeel in primair onderwijs relatief positief over baankansen in organisatie

Hoewel slechts een beperkt deel van het personeel gemakkelijk een andere baan denkt te kunnen vinden in de eigen organisatie, is dit in vergelijking met de andere onderwijssectoren nog relatief hoog. In het voortgezet onderwijs denkt bijvoorbeeld slechts 14 procent van het personeel gemakkelijk een andere baan te kunnen krijgen (zie figuur 10). Ook is in het primair onderwijs een groter deel van het personeel positief over hun vooruitzichten in de eigen organisatie. In het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs heeft het personeel er tot slot ook minder vertrouwen in snel een andere baan te kunnen vinden in een andere organisatie. In het primair onderwijs verwacht bijna twee derde van het personeel dat dit snel lukt, in het voortgezet onderwijs geldt dit voor circa de helft van het personeel en in het middelbaar beroepsonderwijs voor slechts zo'n 43 procent van het personeel.

Figuur 10 Binnen mijn organisatie zou ik gemakkelijk een andere baan kunnen krijgen (aandeel (helemaal) mee eens, PO N = 2.504 VO N = 2.481 en MBO N = 2.681)



3.4 Anticiperen op persoonlijke ontwikkeling

Niet alleen oordeelt het personeel positiever over hun externe dan interne inzetbaarheid, ook geeft ruim driekwart van het personeel aan er voor te zorgen dat zij hun waarde op de arbeidsmarkt behouden (zie figuur 11). Ten opzichte van 2016 is dit aandeel iets gedaald. In 2014 gaf echter nog een nagenoeg even groot aandeel van het personeel aan hun verantwoordelijkheid te nemen voor het behoud van hun waarde op de arbeidsmarkt.

Directiepersoneel anticipeert meest op ontwikkeling

Het directiepersoneel geeft van alle functies het meest frequent aan zich bezig te houden met hun persoonlijke ontwikkeling (ruim 46 procent), gevolgd door leraren (ruim 31 procent) en het ondersteunend personeel (ruim 28 procent). Over het algemeen anticiperen ouderen in de sector minder op hun persoonlijke ontwikkeling dan hun jongere collega's. Ruim 40 procent van de werknemers tussen de 25 en 34 jaar houdt zich hiermee bezig, ten opzichte van minder dan een derde van de 45-54 jarigen en bijna 17 procent van de 55-plussers. Parallel aan deze ontwikkeling zien we ook dat medewerkers die pas kort in hun huidige functie werken (0 – 2 jaar) veel actiever bezig zijn met hun persoonlijke ontwikkeling dan hun collega's die al geruime tijd in dezelfde functie werken. Het verschil loopt op van ruim 45 procent onder medewerkers die 0-2 jaar in hun huidige functie werken, tot ruim 24 procent onder medewerkers die 11-20 jaar in dezelfde functie werken. Medewerkers die niet in vaste dienst zijn, anticiperen ook actiever op hun persoonlijke ontwikkeling dan hun collega's met een vast dienstverband. Dat geldt ook voor medewerkers in een grote deeltijd- of voltijd baan, in vergelijking met hun collega's in een kleine deeltijd baan.

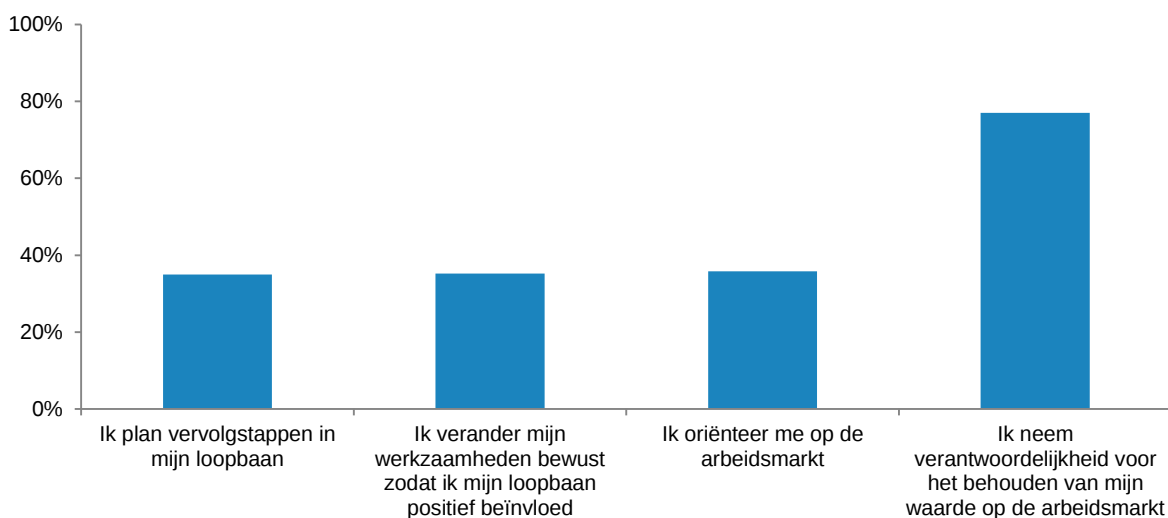
Vervolgstappen slechts voor een deel bewust gepland

Kijken we naar de concrete activiteiten die door het personeel worden ondernomen, dan blijkt slechts zo'n een derde van het personeel bewust vervolgstappen in hun loopbaan te plannen. Een iets groter deel van het personeel oriënteert zich ook daadwerkelijk op de arbeidsmarkt of verandert zijn of haar werkzaamheden bewust om hun loopbaan positief te beïnvloeden. Dit betekent dat het personeel in de sector er waarschijnlijk op andere manieren voor zorgt dat zij hun waarde op de arbeidsmarkt behouden. Eerder zagen we bijvoorbeeld al dat het personeel relatief vaak deelneemt aan professionaliseringsactiviteiten, wat ook een impuls kan geven aan hun waarde op de arbeidsmarkt.

Personeel oriënteert zich wel iets vaker op arbeidsmarkt

De afgelopen jaren zien we wel dat het personeel zich iets vaker is gaan oriënteren op de arbeidsmarkt. In 2014 gaf nog zo'n 31 procent van het personeel dit aan, ten opzichte van ruim 35 procent in 2019. Daarentegen zien we wel dat een kleiner deel van het personeel hun werkzaamheden bewust verandert om de loopbaan positief te beïnvloeden en/of vervolgstappen in de loopbaan plant. Over het algemeen heeft het personeel zich de afgelopen jaren dus iets minder vaak bezig gehouden met (de planning van) hun persoonlijke ontwikkeling, hoewel de verschillen over het algemeen beperkt zijn.

Figuur 11 Oordeel over anticipatie op persoonlijke ontwikkeling (aandeel (helemaal) mee eens, N = 2.504)



3.5 Mobiliteitsintentie

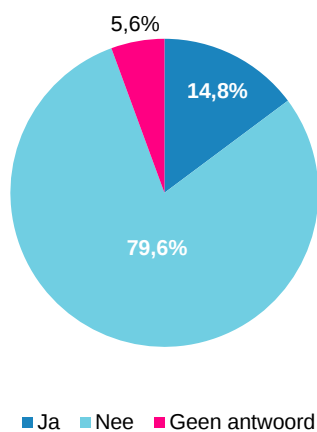
In lijn met de uitkomsten uit figuur 11 geeft slechts een beperkt deel van het personeel aan daadwerkelijk op zoek te zijn naar een andere baan. In totaal geeft bijna 15 procent van het personeel dit aan, terwijl bijna 8 op de 10 werkenden in de sector aangeven in hun huidige functie te willen blijven werken (zie figuur 12). Er lijkt dus weinig echte actiebereidheid te zijn onder het personeel, als het aankomt op hun mobiliteit. Dit lijkt te bevestigen dat het personeel in de sector overwegend tevreden is met hun baan en de organisatie waar zij werken, hoewel zij gelijktijdig wel kritisch oordelen over de loopbaankansen in de sector. Ook zien we kleine verschillen tussen het personeel. Zo geven 55-plussers in de sector het minst vaak aan op zoek te zijn naar een andere baan, terwijl hun jongere collega's vaker aangeven op zoek te zijn naar een andere baan. Ook zijn jongeren die niet actief op zoek zijn naar een andere baan eerder dan hun oudere collega's geneigd een andere baan te accepteren, als deze wordt aangeboden. Dat laatste geldt ook voor medewerkers die kort in dezelfde functie werken – vaak jongeren – in vergelijking met medewerkers die al geruime tijd in dezelfde functie werken – vaak ouderen. Een soortgelijk beeld zien we bij medewerkers in een grote deeltijd- of voltijdbaan, in vergelijking met hun collega's in een kleine deeltijdbaan.

Vooral interesse in functie in primair onderwijs

Als het personeel wel de intentie heeft van baan te veranderen, betekent dit niet direct dat zij de sector willen verlaten. Van alle personen met een mobiliteitsintentie geeft zo'n 56 procent aan bij een andere werkgever in het primair onderwijs te willen werken, terwijl nog eens bijna 42 procent bij dezelfde werkgever wil blijven werken. Aan de andere kant zoekt 30 procent van het personeel met

een mobiliteitswens naar een functie bij een andere werkgever binnen de publieke sector, terwijl nog eens bijna een kwart een baan zoekt bij een werkgever buiten de publieke sector.

Figuur 12 Mobiliteitsintentie, aandeel personeel op zoek naar een andere baan (N = 2.504)



4. HRM-beleid en leidinggevenden

Goed personeelsbeleid is van groot belang om het werk in het primair onderwijs aantrekkelijk te maken, tekorten te bestrijden en de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. In de afgelopen jaren is daarom veel geïnvesteerd in het personeelsbeleid op scholen, bijvoorbeeld door meer aandacht te besteden aan het formele gesprek. Maar hoe wordt dit gesprek in de praktijk gevoerd? Wordt in dit gesprek de persoonlijke ontwikkeling en de loopbaan van het personeel voldoende gestimuleerd en gefacilieerd? En welke rol hebben leidinggevenden in de verdere ontwikkeling van hun personeel?

4.1 Formeel gesprek

Het personeel in het primair onderwijs voert regelmatig het gesprek met hun leidinggevende over hun functioneren. Dat gebeurt onder andere in een formeel gesprek. Bijna 79 procent van het personeel in de sector geeft aan dit gesprek in 2019 gevoerd te hebben, het overige personeel niet. Wel varieert de frequentie waarmee dit gesprek wordt gevoerd. Een meerderheid van het personeel, zo'n 63 procent, geeft aan dit gesprek jaarlijks te voeren, terwijl zo'n 17 procent twee keer per jaar een formeel gesprek voert. Uitschieters naar boven komen relatief weinig voor. Het ondersteunend personeel voert van alle functies het minst vaak een formeel gesprek. Als zij dit gesprek wel voeren, voeren zij hem relatief vaak minder dan één keer per jaar. Ook ouderen in de sector voeren relatief vaak minder dan één keer per jaar een formeel gesprek. In vergelijking met de andere onderwijssectoren wordt het formele gesprek in het primair onderwijs wel iets vaker minstens één keer per jaar gevoerd. Terwijl dit in het primair onderwijs voor ruim 82 procent van het personeel geldt, geldt dit in het middelbaar beroepsonderwijs voor bijna driekwart van het personeel en in het voortgezet onderwijs voor ruim twee derde van het personeel.

Meer formele gesprekken

In vergelijking met enkele jaren geleden zien we dat het personeel in de sector iets minder vaak een formeel gesprek voert. Wel zijn de verschillen minimaal: in 2019 geeft bijna een vijfde van het personeel aan geen formeel gesprek te voeren, terwijl dit in 2016 en 2014 nog om respectievelijk ruim 18 en circa 19 procent van het personeel gaat.

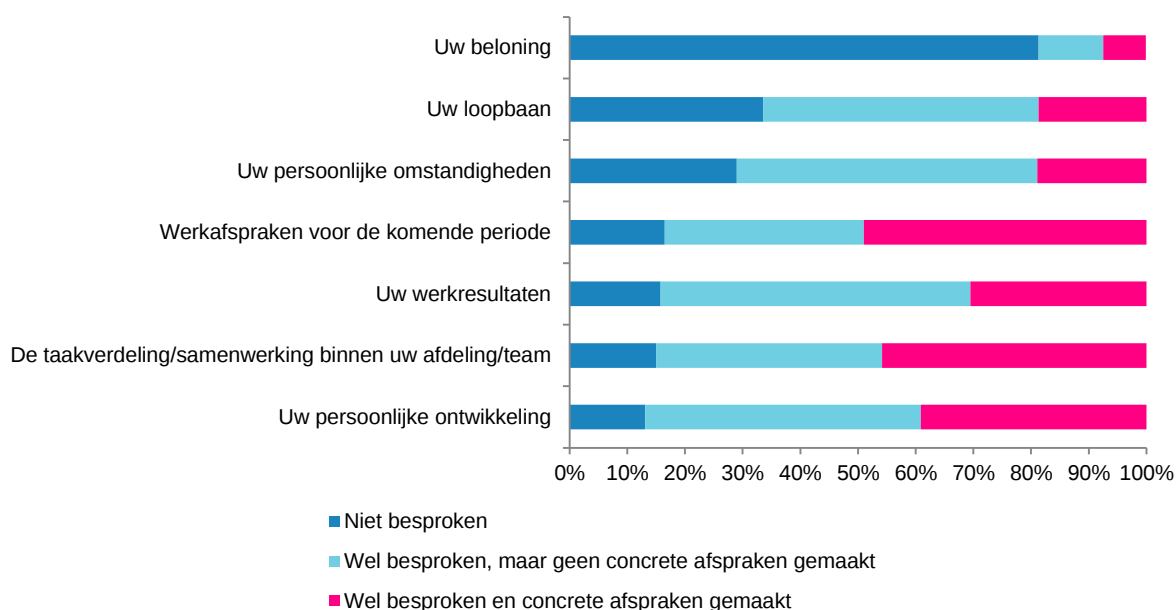
Formele gesprekken vaak vrijblijvend

In een formeel gesprek kan een breed scala aan thema's aan bod komen. De persoonlijke ontwikkeling van het personeel en hun loopbaan zijn hier slechts twee voorbeelden van. Kijken we meer in detail naar deze thema's, dan blijkt dat in deze gesprekken slechts in beperkte mate wordt gesproken over de loopbaan. Een derde van het personeel geeft aan hier niet over gesproken te hebben. Als dit thema wel aan bod komt, worden er echter lang niet altijd concrete afspraken gemaakt. De persoonlijke ontwikkeling van het personeel is vaker onderdeel van een formeel gesprek, maar ook in dit geval heeft het gesprek vaak een vrijblijvend karakter: bijna 48 procent van het personeel geeft aan hier wel over te spreken, maar geen concrete afspraken te maken (zie figuur 13). Vaak worden thema's in formele gesprekken dus redelijk vrijblijvend besproken.

Dat een formeel gesprek een redelijk vrijblijvend karakter kan hebben, zien we al enkele jaren op rij. Ook in 2014 en 2016 werd er vaak gesproken over de persoonlijke ontwikkeling - in respectievelijk circa 9 en 8 procent van de gevallen niet - maar werden er lang niet altijd concrete afspraken gemaakt. Zo gaf in 2016 nog ruim 45 procent van het personeel aan geen concrete afspraken over dit onderwerp te hebben gemaakt, terwijl zij dit onderwerp wel besproken hebben met hun leidinggevende. Dit aandeel is iets lager dan in 2019, maar de verschillen tussen beide jaren zijn beperkt. Ook bespreekt het personeel de persoonlijke ontwikkeling niet in dezelfde mate. Zo geven vier op de tien vrouwen in 2019 aan hier concrete afspraken over te hebben gemaakt, terwijl dit onder mannen maar voor een derde van het personeel geldt. Ook jongeren maken vaker afspraken over hun persoonlijke ontwikkeling dan hun oudere collega's. Wel worden in het primair onderwijs vaker concrete afspraken gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling dan in het voortgezet onderwijs of het middelbaar beroepsonderwijs.

Ook over de loopbaan worden door de jaren heen relatief weinig concrete afspraken gemaakt, maar misschien opvallender is het aandeel dat aangeeft hier überhaupt niet over te praten. Dit aandeel ligt met circa een derde in 2019 ook iets hoger dan in 2016, toen ruim 29 procent van het personeel aangaf niet over dit onderwerp te hebben gesproken. Jongeren in de sector bespreken dit onderwerp wel vaker dan hun oudere collega's. Ook maken zij vaker concrete afspraken over dit onderwerp dan ouderen in de sector. Ruim een vijfde van de medewerkers tussen de 24 en 34 jaar maakt afspraken over dit onderwerp, tegenover bijna 15 procent van de 55-plussers.

Figuur 13 Thema's formeel gesprek (N = 2.424)



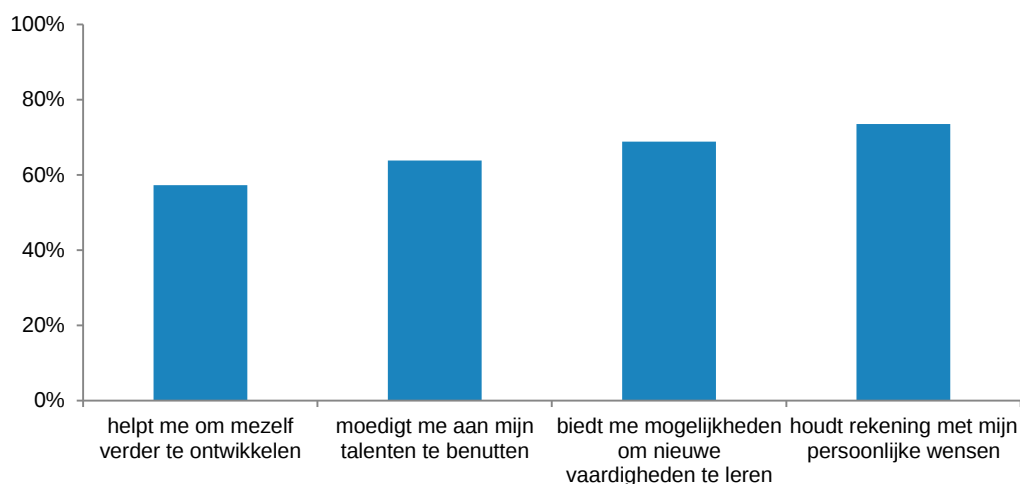
4.2 Leiderschap

Niet alleen tijdens een formeel gesprek kan het gesprek gevoerd worden over de professionele ontwikkeling en loopbaan van het personeel. Dit onderwerp kan bijvoorbeeld ook op andere – meer informele - momenten aan bod komen. Vragen we het personeel in de sector naar de mate waarin de leidinggevende dit doet, dan blijkt het personeel vooral positief te oordelen over de mate waarin hun leidinggevende rekening houdt met hun persoonlijke wensen (ruim 73 procent). Ook over de mate

waarin de leidinggevende mogelijkheden biedt om nieuwe vaardigheden aan te leren wordt door een meerderheid van het personeel positief geoordeeld (bijna 69 procent, zie figuur 14). Het meest kritisch is het personeel over de mate waarin de leidinggevende hen helpt om zichzelf verder te ontwikkelen: een kleine meerderheid van het personeel oordeelt hier positief over.

Bijna twee derde van het personeel in de sector vindt dat de leidinggevende hen aanmoedigt om hun talenten te benutten. In het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs geldt dit voor iets meer dan de helft van het personeel. Leidinggevend in het primair onderwijs slagen er, in vergelijking met leidinggevend in andere sectoren, dus redelijk tot goed in om hen aan te moedigen om hun talenten te benutten in het werk. Over het algemeen oordelen mannen in de sector wel iets kritischer over hun leidinggevende dan hun vrouwelijke collega's. Dat geldt ook voor het onderwijsondersteunend personeel.

Figuur 14 Oordeel over leidinggevende: mijn leidinggevende ... (aandeel (helemaal) mee eens, N = 2.504)



5. Tevreden werken aan ontwikkelingsmogelijkheden

Voor de kwaliteit van het onderwijs is het onderwijspersoneel van doorslaggevend belang. Zij staan voor de klas, geven leiding of geven uitvoering aan het HR-beleid op school. Hoe zij dit doen, maakt verschil. Vaak wordt er, soms impliciet, vanuit gegaan dat tevreden medewerkers betere prestaties leveren dan collega's die minder tevreden zijn. Ook zullen zij eerder in de organisatie willen blijven werken, in tijden van groeiende personeelstekorten in de sector een belangrijk aanknopingspunt. Dat lijkt in het bijzonder te gelden voor hun tevredenheid over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Maar hoe tevreden is het personeel in de sector hier over? En welke factoren bepalen of het personeel hier tevreden of ontevreden over is?

5.1 Tevredenheid over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

Het personeel in het primair onderwijs is vooral te spreken over hun zelfstandigheid, de samenwerking met collega's en de inhoud van het werk (zie figuur 15). Dat geldt in mindere mate voor de beloning, de hoeveelheid werk en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Slechts 44 procent van het personeel geeft aan over dit laatstgenoemde aspect tevreden te zijn. Dit laatste is in het kader van gedifferentieerd loopbaanbeleid een opvallende conclusie. Hoewel de inhoud van het werk het personeel tevreden stemt en het personeel vaak het idee heeft te kunnen doen waar zij goed in zijn (71 procent, zie figuur 15), wordt er dus kritischer geoordeeld over de (loopbaan)perspectieven op de lange(re) termijn. Dit beeld zien we al enkele jaren op rij. Ook in 2014 en 2016 gaf een naar verhouding beperkte groep aan tevreden te zijn over hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Wel zien we sinds 2014 een lichte stijging: in dat jaar gaf nog ruim 36 procent van het personeel aan tevreden te zijn over dit aspect, ten opzichte van 41 procent in 2016 en zo'n 44 procent in 2019. Mogelijk spelen de toegenomen personeelstekorten in de sector hier een rol in. In vergelijking met het voortgezet onderwijs (38 procent) wordt er in het primair onderwijs wel iets positiever geoordeeld over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

Figuur 15 Oordeel werkbelevingsaspecten (aandeel (helemaal) mee eens, N = 2.504)



Mannen kritischer over ontwikkelingsmogelijkheden

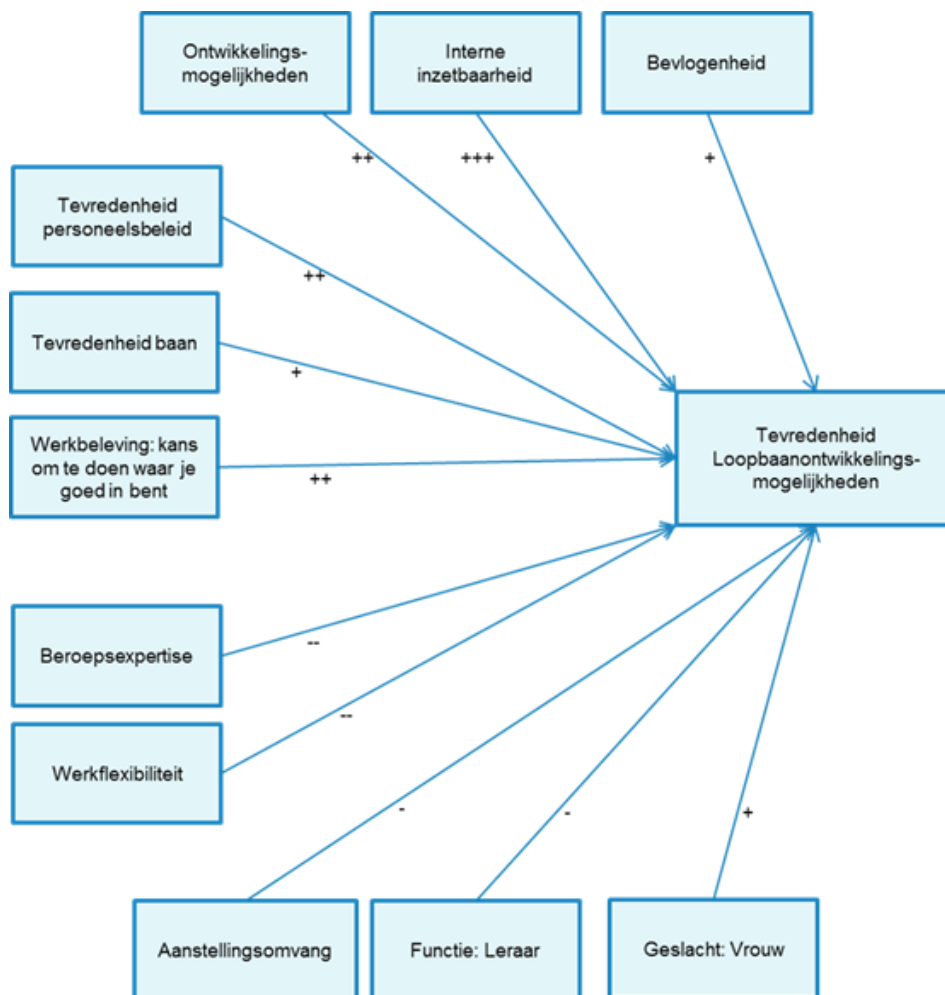
Niet al het personeel is even (on)tevreden over hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Zo zijn mannen hier vaker ontevreden over dan hun vrouwelijke collega's. Ook medewerkers met een grote deeltijd- of voltijdbaan oordelen hier kritischer over dan hun collega's in een kleine deeltijdbaan. Aan de andere kant zien we dat medewerkers die slechts enkele jaren in dezelfde functie werken positiever over hun ontwikkelingsmogelijkheden zijn dan hun collega's die al geruime tijd in dezelfde functie werken.

5.2 Wat beïnvloedt tevredenheid?

Uit figuur 16 blijkt tot slot welke aspecten de tevredenheid van het personeel met hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden bepalen. De plussen en minnen in het figuur geven weer welke aspecten de sterkste positieve (++) of negatieve (--) invloed hebben op de tevredenheid van het personeel. Uit deze analyse blijkt dat vooral het oordeel over de interne inzetbaarheid en de mate waarin iemand de kans krijgt om te doen waar hij of zij goed in zijn, hieraan bijdragen (zie figuur 16). Deze aspecten hebben de sterkste invloed op de tevredenheid van het personeel. Ook de ontwikkelingsmogelijkheden die iemand in de praktijk heeft en een positief oordeel over het personeelsbeleid op school hebben een positief verband met de tevredenheid van het personeel over hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Dit betekent dat iemand meer tevreden is over zijn of haar loopbaanontwikkelingsmogelijkheden naarmate zij positiever oordelen over het personeelsbeleid op school. Iemands bevlogenheid en baantevredenheid hebben de minste, maar nog altijd een significante en positieve invloed op de tevredenheid van het personeel met hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

Naarmate het personeel zijn of haar beroepsexpertise hoger inschat, zijn zij juist minder tevreden over hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Mogelijk betekent dit dat je op een bepaald niveau aan een 'plafond' komt, wat betreft de ervaren beroepsexpertise en tevredenheid over de ontwikkelingsmogelijkheden. Mensen die een hogere werkflexibiliteit ervaren zijn eveneens minder tevreden over hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Dit zijn medewerkers die aangeven zich gemakkelijk aan te passen aan veranderingen in hun werk, hier verwachten snel op in te kunnen spelen en hier positief tegenover te staan. Deze positieve houding ten opzichte van veranderingen in het werk gaat dus gepaard met een grote(re) onvrede over hun ontwikkelingsmogelijkheden. De verklarende kracht van dit model is 0,351: zo'n 35 procent van de variantie in tevredenheid over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden wordt dus verklaard door de factoren in figuur 16.

Figuur 16 Uitkomsten analyse: wat beïnvloedt de tevredenheid over ontwikkelingsmogelijkheden?



6. Bijlage I

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de uitkomsten van de Werkmonitor Arbeid & Organisatie 2019. De Werkmonitor Arbeid & Organisatie is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en levert belangrijke informatie op over het werk in de publieke sector. In de monitor staan thema's zoals professionele ontwikkeling, inzetbaarheid, tevredenheid en leiderschap centraal. In totaal hebben ruim 2.500 werkenden in het primair onderwijs de vragenlijst ingevuld. In de onderstaande tabellen vindt u meer (achtergrond)informatie over deze personen.

Tabel 2 Functieverdeling (N = 2.504)

	Aantal	Percentage
Leraren	2.108	84,2%
Management	102	4,1%
Onderwijsondersteunend personeel en overige functies	295	11,8%

Tabel 3 Geslacht (N = 2.504)

	Aantal	Percentage
Man	374	14,9%
Vrouw	2.130	85,1%

Tabel 4 Leeftijd (N = 2.504)

	Aantal	Percentage
Jonger dan 25 jaar	66	2,6%
25-34 jaar	579	23,1%
35-44 jaar	639	25,5%
45-54 jaar	558	22,3%
55 jaar en ouder	662	26,4%

Tabel 5 Hoogst gevolgde opleiding (N = 2.504)

	Aantal	Percentage
Secundair onderwijs (lbo t/m mbo)	253	10,1%
Hbo	1.865	74,5%
Universiteit	292	11,7%
Onbekend	94	3,8%

Tabel 6 Woongemeente (N = 2.504)

	Aantal	Percentage
Noord-Nederland	257	10,3%
Oost-Nederland	571	22,8%
West-Nederland	1.175	46,9%
Zuid-Nederland	501	20,0%

Tabel 7 Soort dienstverband (N = 2.504)

	Aantal	Percentage
Vast dienstverband	2.288	91,4%
Tijdelijk dienstverband	163	6,5%
Deels vast, deels tijdelijk	50	2,0%
Geen antwoord/niet van toepassing	3	0,1%

Tabel 8 Aanstellingsomvang (N = 2.504)

	Aantal	Percentage
Minder dan 24 uur	747	29,8%
24-31 uur	594	23,7%
32-35 uur	422	16,8%
36 uur of meer	645	25,8%
Geen antwoord	96	3,8%

Tabel 9 Aantal jaren werkzaam in functie (N = 2.504)

	Aantal	Percentage
0-2 jaar	501	20,0%
3-5 jaar	401	16,0%
6-10 jaar	387	15,4%
11-20 jaar	739	29,5%
Meer dan 20 jaar	430	17,2%
Geen antwoord	47	1,9%

7. Bijlage II

De gegevens uit de Werkmonitor 2019 zijn, ten behoeve van dit onderzoek, bewerkt. In deze bijlage vindt u meer informatie over de wijze waarop dit is gedaan. Ook worden de analyses die zijn uitgevoerd in deze bijlage kort toegelicht.

8.1 Databewerking

Voordat de data uit de Werkmonitor 2019 is geanalyseerd, is de data eerst bewerkt. Dit betekent dat verschillende variabelen zijn gehercodeerd en dat van verschillende stellingen schalen zijn geconstrueerd.

De volgende variabelen zijn als volgt gehercodeerd:

- Functie: hierdoor kan in het onderzoek onderscheid gemaakt worden tussen het directiepersoneel, onderwijzend personeel en het onderwijsondersteunend personeel en het personeel in een overige functie.
- Leeftijd: hierdoor kan onderscheid gemaakt worden tussen 25-minners, 25 t/m 34 jarigen, 35 t/m 44 jarigen, 45 t/m 54 jarigen en 55-plussers.
- Type dienstverband: hierdoor kan onderscheid gemaakt worden tussen personeel met een vast dienstverband, personeel met een tijdelijk dienstverband en personeel met een overig dienstverband.
- Aanstellingsomvang: hierdoor kan onderscheid gemaakt worden tussen personeel met een kleine deeltijdbaan, middelgrote deeltijdbaan en personeel met een grote deeltijd- of voltijdbaan.
- Aantal jaren in functie: hierdoor kan onderscheid gemaakt worden tussen personeel dat maximaal 2 jaar in dezelfde functie werkt en zij die dit 3-5 jaar, 6-10 jaar, 11-20 jaar of meer dan 20 jaar doen.

Voor de overige variabelen geldt dat variabelen met vijf antwoordopties waar mogelijk zijn gehercodeerd naar drie antwoordopties, zodat onderscheid gemaakt kan worden tussen '(zeer) ontevreden', 'niet ontevreden, niet tevreden' en '(zeer) tevreden' personeel en tussen personeel dat het ergens '(helemaal) mee oneens' is, 'niet mee oneens, niet mee eens' is en personeel dat het ergens '(helemaal) mee eens' is.

Van verschillende stellingen in het onderzoek zijn schalen geconstrueerd. Hiervoor is eerst bekeken of alle antwoordopties in dezelfde richting zijn geformuleerd. Indien dit niet het geval is, zijn de antwoordopties van de betreffende stelling eerst gehercodeerd. Hierna is per cluster van stellingen via een factor- en betrouwbaarheidsanalyse nagegaan of de schalen als zodanig kunnen worden toegepast. Dit betekent dat de Cronbach's Alpha boven de 70 procent moet uitkomen om een betrouwbare schaal te hebben, dat de stellingen goed 'laden' op de betreffende schaal en er geen

meerdere dimensies zijn. Als een schaal passend is, is de gemiddelde schaalscore berekend. Dit heeft geleid tot de volgende schalen:

- Beroepsexpertise
- Anticipatie persoonlijke ontwikkeling
- Vakbekwaamheid
- Interne en externe inzetbaarheid
- Leiderschap
- Loopbaanontwikkeling
- Leervermogen organisatie

8.2 Data-analyse

De data zijn voor dit onderzoek gewogen om een goed beeld te krijgen van de gehele populatie in het primair onderwijs. Deze weging is uitgevoerd door het CBS.

In de eerste fase van dit onderzoek zijn verschillende beschrijvende analyses uitgevoerd om de data te verkennen. Dit betekent dat alle relevante frequenties zijn bekeken. Vervolgens zijn toetsende analyses uitgevoerd om te kijken of personeel afhankelijk van hun persoons- of baankenmerken meer of minder deelneemt aan professionaliseringsactiviteiten. Als er relevante verschillen zijn, is ook bekeken of deze verschillen significant zijn. Tot slot is een verklarende analyse uitgevoerd om te kijken welke aspecten van invloed zijn op tevredenheid van het personeel over hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Hiervoor is gebruik gemaakt van een lineaire regressieanalyse. Om deze analyse uit te kunnen voeren, zijn verschillende dummy variabelen berekend. Dit is bijvoorbeeld gedaan voor de functie van het personeel. De regressieanalyse is stapsgewijs uitgevoerd, wat betekent dat telkens nieuwe variabelen zijn toegevoegd aan het model. Daarvoor is onder andere gekeken naar de onderlinge correlatie van de variabelen. Een variabele is in het uiteindelijke model meegenomen, als deze een significant verband heeft met de afhankelijke variabele (tevredenheid over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden). Een andere reden is de invloed van een of meerdere variabelen op de verklarende kracht van het model. Het idee is dat het model over de tevredenheid van het personeel over hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden als geheel significant moet zijn. Daarnaast wordt gekeken naar de verandering van de R^2 ten opzichte van eerdere modellen. Deze maat geeft weer hoe goed het getoonde model past: hoe hoger dit getal (score tussen de 0 en 1), hoe beter de getoonde aspecten de tevredenheid van het personeel over dit aspect weten te verklaren. Het model in deze analyse heeft een R^2 van, afgerond, 0,35.