

Loopbanen in het onderwijs?

Analyse van de loopbaanontwikkeling van onderwijspersoneel

Inhoudsopgave

1. Inleiding

2. Resultaten

Karin Jettinghoff en Jo Scheeren, SBO
Januari 2010

I. Inleiding

Tot voor kort hadden leraren nauwelijks mogelijkheden om een schaal te promoveren. De komende jaren gaat dit veranderen. De minister van OCW en de sociale partners in het primair- en voortgezet onderwijs, het mbo en het hbo hebben in het convenant LeerKracht van Nederland afspraken gemaakt over het lerarentekort en de onderwijskwaliteit. De afspraken gaan onder meer over een betere beloning, meer scholingsmogelijkheden en meer zeggenschap voor leraren in het hele onderwijs. Functiemixmiddelen bieden ruimte om tienduizenden leraren naar hogere salarisschalen te promoveren (min. OCW, 2008)¹. Optimale toedeling van deze middelen voor versterking van de functiemix, maakt het noodzakelijk voor onderwijsbesturen, schoolleiders en medezeggenschapsraden om het thema ‘promotiebeleid’ nu veel hoger op de agenda te zetten. Werkgevers in het onderwijs staan nu voor een cultuuromslag in hun personeelsbeleid in samenspraak met hun medezeggenschapsraden (min. OCW, 2008)². Onderwijswerkgevers dienen meer prioriteit toe te kennen aan medezeggenschap, opleiding, beoordeling en loopbaanontwikkeling.

Het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) wilde weten hoe de stand van zaken is bij de loopbanen en de loopbaanontwikkeling van personeel in de sector onderwijs. Daarvoor is het Flitspanel van het ministerie van BZK bevestigd. In het najaar van 2008 hebben 4.791 respondenten - afkomstig uit alle onderwijssectoren (po, vo, mbo, hbo en wo) - een vragenlijst ingevuld over deskundigheidsbevordering, loopbaanontwikkeling en instrumenten voor loopbaanbeleid.

De vragenlijst bestond uit drie delen:

- Vragen over deskundigheidsbevordering
 - Besteedt men tijd aan deskundigheidsbevordering en hoeveel tijd?
 - Biedt de werkgever hiervoor voldoende mogelijkheden?
 - Welke vorm van scholing wil men graag volgen?
- Vragen over loopbaanontwikkeling
 - Besteedt men tijd aan deskundigheidsbevordering en hoeveel tijd?
 - Biedt de werkgever hiervoor voldoende mogelijkheden?
 - Welke vorm van scholing wil men graag volgen?
- Instrumenten voor loopbaanbeleid
 - Besteedt men tijd aan deskundigheidsbevordering en hoeveel tijd?
 - Biedt de werkgever hiervoor voldoende mogelijkheden?
 - Welke vorm van scholing wil men graag volgen?

¹ Ministerie van OCW, Convenant Actieplan LeerKracht van Nederland 16 april 2008

² Ministerie van OCW, Nota Werken in het onderwijs, Den Haag: september 2008

1.1. Leeswijzer

Deze rapportage beschrijft de resultaten van dit panelonderzoek voor de respondenten uit alle onderwijssectoren die geen leidinggevende functie hebben, voor het merendeel docenten in het onderwijs. Voor po, vo en mbo is een nadere uitsplitsing gemaakt naar functies (onderwijzend, onderwijsondersteunend en organisatie- en beheerspersoneel). Voor het hbo en wo was deze informatie niet beschikbaar.

Tabel 1: Sector waarin men werkzaam is

In welke sector bent u werkzaam?	Hebt u een leidinggevende functie?		Totaal
	Nee	Ja	
Primair Onderwijs	788	295	1.083
Voortgezet Onderwijs	961	319	1.280
Middelbaar Beroepsonderwijs	602	216	818
Hoger Beroepsonderwijs	419	148	567
Wetenschappelijk Onderwijs	628	415	1.043
Totaal	3.398	1.393	4.791

Bij de beschrijving van de resultaten is verder gekeken naar verschillen tussen de onderwijssectoren en leeftijdscategorieën. De tabellen met de onderzoeksresultaten zijn opgenomen in de bijlage.

2. Resultaten

2.1 Deskundigheidsbevordering

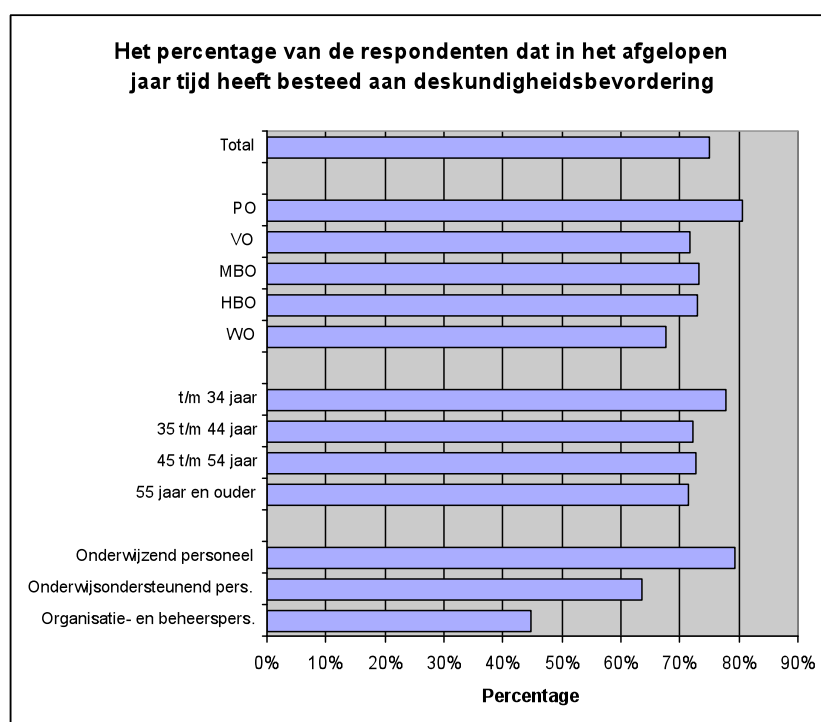
Om een beeld te krijgen van omvang en aard van activiteiten om de eigen deskundigheid te bevorderen, is aan personeel in het onderwijs gevraagd naar de activiteiten die ze ondernemen, die bijdragen aan de eigen kennis en ervaring en die de bekwaamheid en geschiktheid voor de uitoefening van het werk vergroten.

Deskundigheidsbevordering in het afgelopen jaar

Het merendeel van de respondenten (medewerkers in het onderwijs) geeft aan in het afgelopen jaar (voor het najaar van 2008) tijd te hebben besteed aan deskundigheidsbevordering (namelijk 73,4%).

Wanneer we kijken naar de verschillende onderwijssectoren, leeftijdscategorieën en functies, dan zien we dat het percentage respondenten dat tijd heeft besteed aan deskundigheidsbevordering:

- Het hoogst is in het po (80,6%) en het laagst in het wo (67,7%);
- In de laagste leeftijdscategorie het hoogst is (respondenten jonger dan 35 jaar: 77,8%) in vergelijking met de hogere leeftijdscategorieën;
- Relatief laag is onder het organisatie- en beheerspersoneel (44,7%) en het onderwijsondersteunend personeel (63,6%) en relatief hoog onder het onderwijzend personeel (79,3%).



Activiteiten om de eigen deskundigheid te bevorderen

Respondenten die tijd hebben besteed aan deskundigheidsbevordering doen dit vooral via incidentele deskundigheidsbevordering (56,0%) en beroepsgerelateerde cursussen (54,0%), gevolgd door congresbezoeken (31,6%) en persoonlijke ontwikkeling (29,4%, zie tabel 2).

Tussen de onderwijssectoren verschilt het type of soort activiteiten om de eigen deskundigheid te bevorderen. In het po ligt het gebruik van incidentele deskundigheidsbevordering en beroepsgerelateerde cursussen het hoogst (respectievelijk 66,5% en 66,9%) en in het wo het laagst (respectievelijk 45,8% en 44,6%). In het wo en hbo wordt meer gebruik gemaakt van congresbezoeken (respectievelijk 56,8% en 44,1%) en in het po juist relatief weinig (18,3%). Het bezoeken van congressen is in het wo dan ook het meest gebruikte middel voor deskundigheidsbevordering. Deskundigheidsbevordering voor persoonlijke ontwikkeling komt het meest voor in het vo (35,0%) en het minst in het wo (21,0%).

Tijd besteed aan deskundigheidsbevordering

Onder werktijd heeft het merendeel van de respondenten (69,1%) het afgelopen jaar maximaal vijf werkdagen besteed aan deskundigheidsbevordering. 16,2 procent heeft in het afgelopen jaar vijf tot tien dagen besteed aan deskundigheidsbevordering en 14,6 procent tien dagen of meer (zie tabel 3).

In de hogere onderwijssectoren (mbo, hbo en wo) besteden medewerkers over het algemeen meer werkdagen aan deskundigheidsbevordering dan in de lagere onderwijssectoren po en vo.

Wat opvalt, is dat jongere werknemers over het algemeen beduidend meer werkdagen aan deskundigheidsbevordering besteden dan oudere werknemers. Van de laagste leeftijdscategorie (tot en met 34 jaar) heeft 42,1 procent in het afgelopen jaar vijf of meer dagen aan deskundigheidsbevordering besteed, tegenover 25,9 procent van de hoogste leeftijdscategorie (55 jaar en ouder) en 26,5 procent in de leeftijdscategorie 45-54 jaar.

Ook buiten werktijd wordt door het merendeel van de werknemers in het onderwijs tijd besteed aan deskundigheidsbevordering: 60,2 procent van de werknemers heeft het afgelopen jaar maximaal vijf dagen buiten werktijd besteed aan deskundigheidsbevordering. 13,5 procent heeft vijf tot tien dagen buiten werktijd besteed en 14,3 procent twintig dagen of meer (zie tabel 4).

Het aandeel werknemers dat twintig dagen of meer buiten werktijd heeft besteed aan deskundigheidsbevordering is relatief laag in het wo (7,8%).

Vergelijkbaar met de deskundigheidsbevordering onder werktijd besteden jongere werknemers ook buiten werktijd in het afgelopen jaar meer dagen aan deskundigheidsbevordering dan oudere medewerkers. Van de medewerkers in de jongste leeftijdscategorie (tot 34 jaar) heeft 66 procent maximaal tien dagen besteed aan deskundigheidsbevordering buiten werktijd en 20,4 procent meer dan twintig dagen. In de hoogste leeftijdscategorie (55 jaar en ouder) zijn de percentages respectievelijk 81,2 procent (maximaal 10 dagen) en 7,3 procent (meer dan 20 dagen). Het onderwijzend personeel heeft in het afgelopen jaar over het algemeen meer dagen besteed aan deskundigheidsbevordering buiten werktijd dan onderwijsondersteunend personeel en organisatie- en beheerspersoneel.

Ruimte en mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering

Bijna twee derde (64,9%) van de respondenten geeft aan dat de werkgever veel of voldoende ruimte en mogelijkheden biedt voor deskundigheidsbevordering (zie tabel 5). Ruim een kwart (28,5%) vindt dat de werkgever onvoldoende ruimte en mogelijkheden biedt voor deskundigheidsbevordering. Dit percentage is het hoogst in het vo (32,7%) en mbo (34,4%).

Jonge medewerkers (tot 34 jaar) geven iets minder vaak aan dat de werkgever onvoldoende ruimte en mogelijkheden biedt voor deskundigheidsbevordering (22,5%) dan medewerkers in hogere leeftijdscategorieën.

Organisatie- en beheerspersoneel vinden minder vaak dat de werkgever onvoldoende ruimte en mogelijkheden biedt voor deskundigheidsbevordering (21,8%) dan onderwijsondersteunend en onderwijzend personeel (respectievelijk 29,5% en 31,5%).

De drie meest genoemde redenen voor het gebrek aan ruimte en mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering zijn gebrek aan vervanging voor eigen taken/werkzaamheden (50,6%), de hoge werkdruk (42,5%) en gebrek aan financiën (40,9%, zie tabel 6).

Er zijn nogal wat verschillen tussen de sectoren in genoemde redenen voor gebrek aan ruimte en mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering:

- Gebrek aan financiën wordt relatief vaak genoemd door werknemers in het po (54,1%) en wo (47,1%) en minder vaak door werknemers in het vo (31,5%).
- Gebrek aan vervanging van taken/werkzaamheden wordt minder vaak genoemd in het wo (20,3%) en hbo (38,4%) dan in het vo (60,2%), het po (59,0%) en het mbo (57,5%).
- Een hoge werkdruk wordt relatief vaak genoemd in het hbo (56,3%), mbo (47,8) en vo (41,4) en minder vaak in het wo (34,6%) en het po (36,6%).
- Een niet goed functionerend personeelsbeleid wordt vaker genoemd door werknemers in het mbo (38,2%) en het wo (37,9%) dan in het po (24,0%) en vo (25,8%).
- Onvoldoende prioriteit vanuit de organisatie wordt minder vaak genoemd in het po (27,9%) dan in de andere onderwijssectoren.
- Onvoldoende prioriteit bij het management wordt weinig vermeld door werknemers in het po (19,7%) en relatief vaak in het mbo (39,6%).
- Onvoldoende prioriteit bij de direct leidinggevende wordt weinig genoemd in het mbo (16,9%) en relatief vaak in het wo (34,6%).

Bij de verschillende leeftijdscategorieën is te zien dat een niet goed functionerend personeelsbeleid iets vaker wordt genoemd in de hoogste leeftijdscategorie (55 jaar en ouder; 37,8%) dan in de laagste leeftijdscategorieën (t/m 34 jaar: 23,6%; 35 t/m 44 jaar: 26,4%).

Ook tussen de functies zijn verschillen in redenen voor gebrek aan ruimte en mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering. Vergeleken met het onderwijsondersteunend personeel en organisatie- en beheerspersoneel noemt het onderwijzend personeel vaker gebrek aan financiën (41,4%), gebrek aan vervanging van eigen taken/werkzaamheden (67,4%) en hoge werkdruk (46,1) en minder vaak onvoldoende prioriteit of medewerking vanuit de direct leidinggevende (29,7%) als redenen waarom er bij de werkgever onvoldoende mogelijkheden zijn voor deskundigheidsbevordering. Verder wordt door het organisatie- en beheerspersoneel vaker onvoldoende prioriteit vanuit de organisatie genoemd (46,2%) en door het

onderwijsondersteunend personeel iets vaker onvoldoende prioriteit of medewerking vanuit het management (36,4%).

Wensen ten aanzien van deskundigheidsbevordering

Op de vraag welke vorm van scholing of opleiding men graag zou willen volgen, is het meest genoemde antwoord incidentele deskundigheidsbevordering (46,5%) en beroepsgerelateerde cursussen (43,0%, zie tabel 7).

In het wo is over het algemeen wat meer behoefte aan het verder ontwikkelen van professionele vaardigheden (32,2%) als vorm van scholing of opleiding die men zou willen volgen en in het po en vo is daaraan minder behoefte (respectievelijk 17,6% en 18,9%). Verder is in het wo over het algemeen iets minder behoefte aan extra kwalificatie (18,0%) en in het hbo iets meer (28,9%).

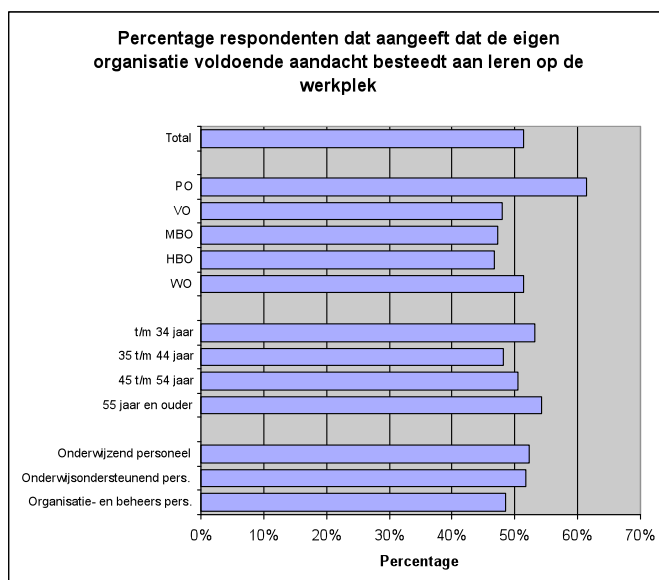
Behoeft aan specialisatie, extra kwalificatie en het verder ontwikkelen van professionele vaardigheden als vorm van scholing of opleiding die men graag zou willen volgen is het hoogst onder jongere respondenten (vooral t/m 34 jaar, maar ook 35 t/m 44 jaar) en het laagst onder oudere respondenten (55 jaar en ouder).

Het organisatie- en beheerspersoneel hebben vaker geen behoefte aan scholing of een opleiding, vergeleken met het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel.

Daarnaast hebben het organisatie- en beheerspersoneel minder vaak behoefte aan extra kwalificatie (7,8%) of incidentele deskundigheidsbevordering (36,3%) als vorm van scholing of opleiding die men graag zou willen volgen.

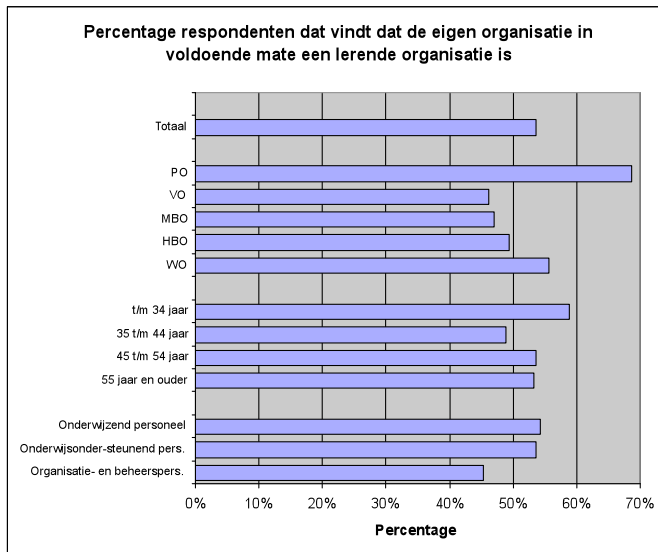
De lerende organisatie

Ongeveer de helft van de respondenten is van mening dat hun organisatie voldoende aandacht besteedt aan leren op de werkplek. Ongeveer een derde van de medewerkers (35%) is het hier niet mee eens. In het po is men over het algemeen iets positiever en vindt 61,4 procent dat voldoende aandacht wordt besteed aan leren op de werkplek.



Vergelijkbare resultaten vinden we ten aanzien van de lerende organisatie. Ongeveer de helft van de werknemers (53,5%) vindt dat hun organisatie in voldoende mate een lerende organisatie is, terwijl ongeveer een derde (35,4%) het hier niet mee eens is. In het po vindt een relatief groot deel van de respondenten dat hun organisatie in voldoende mate een lerende organisatie is (68,7%).

Wanneer we de verschillende functiecategorieën met elkaar vergelijken, dan zien we dat van het organisatie- en beheerspersoneel een iets kleiner deel hun organisatie in voldoende mate een lerende organisatie vindt (45,3%).



2.2 Loopbaanontwikkeling

De loopbaan is opgebouwd uit een opeenvolging van werkervaringen, leerervaringen en netwerkrelaties. Personen kunnen zelf invloed uitoefenen op het verloop van hun loopbaan door voortdurend bewust en actief bezig te zijn met het realiseren van de eigen mogelijkheden, waarden en ambities. De arbeidsorganisatie kan middels het voeren van een actief loopbaanbeleid de loopbaanontwikkeling van medewerkers stimuleren en faciliteren. Een actief loopbaanbeleid omvat alles wat een organisatie kan ondernemen om medewerkers inzetbaar en gemotiveerd te houden. Onderstaand gaan we eerst na of het onderwijspersoneel hun huidige functies in overeenstemming met hun opleiding en ervaring achten.

Aansluiting van functieniveau bij opleiding, ervaring en vaardigheden

Als we kijken naar de aansluiting tussen de functie en de opleiding van onderwijspersoneel dan zien we dat het functieniveau volgens 54,3 procent van de medewerkers vergelijkbaar is met het opleidingsniveau (zie tabel 8). Ongeveer een derde (32,1%) vindt dat het functieniveau beduidend/enigszins lager is dan het opleidingsniveau. Volgens 12,1 procent is het functieniveau hoger dan het opleidingsniveau.

Oudere werknemers geven vaker aan dat hun functieniveau lager is dan hun opleidingsniveau (37%). Dit percentage neemt af in de lagere leeftijdscategorieën tot 22,9 procent in de laagste leeftijdscategorie (jonger dan 35 jaar). Jongere medewerkers geven vaker aan dat hun functieniveau vergelijkbaar of hoger is dan hun opleidingsniveau. Dit lijkt over het algemeen af te nemen in de hogere leeftijdsgroepen.

Het onderwijsondersteunend en organisatie- en beheerspersoneel geeft vaker aan dan het onderwijzend personeel dat hun functieniveau lager is dan hun opleidingsniveau en minder vaak dat hun functieniveau vergelijkbaar is met hun opleidingsniveau.

Daarnaast is het niveau van het werk volgens 52,8 procent vergelijkbaar met het niveau van de eigen ervaring en vaardigheden (zie tabel 9). Volgens 37,1 procent is het functieniveau beduidend tot enigszins lager dan het niveau van de eigen ervaring en vaardigheden. 8,8 procent vindt het functieniveau beduidend tot enigszins hoger dan het niveau van de eigen ervaring en vaardigheden.

Werknemers in het po geven minder vaak aan dat hun functieniveau lager is dan hun ervaring en vaardigheden (28,0%) dan in de andere onderwijssectoren.

Jonge werknemers (jonger dan 35 jaar) vinden vaker dat hun functieniveau hoger is dan hun ervaring en vaardigheden (16,4%), vergeleken met werknemers uit de hogere leeftijdscategorieën.

Het onderwijsondersteunend personeel en organisatie- en beheerspersoneel vinden vaker dat hun functieniveau lager is dan hun ervaring en vaardigheden (beide 46,4%) dan het onderwijzend personeel.

Ontwikkelmogelijkheden in het huidige werk

Volgens 68,1% komen de eigen capaciteiten in de functie goed terecht en 60,8% geeft aan zich voldoende te kunnen ontwikkelen in het werk (zie tabel 10). Onder jongere medewerkers liggen deze percentages over het algemeen iets hoger dan onder oudere werknemers. Zo is 73,1% van de medewerkers jonger dan 35 jaar het eens met de stelling dat ze zich kunnen ontplooiën/ontwikkelen in hun werk, tegenover 53,8% van de medewerkers van 55 jaar en ouder. Verder is 55,4% van de medewerkers in de laagste leeftijdscategorie (jonger dan 35 jaar) het eens met de stelling dat hun werkgever hen voldoende stimuleert in hun ontwikkeling in hun beroep. In de hoogste leeftijdscategorie (55 jaar en ouder) ligt dit percentage op 33,7%.

Mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling

Over de loopbaanmogelijkheden bij de organisatie zijn de werknemers minder positief. Jongere medewerkers zijn over het algemeen positiever over de ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden bij de werkgever dan oudere werknemers (zie tabel 11). Volgens 47,6 procent van de werknemers zou er verandering moeten komen in de wijze waarop de organisatie omgaat met hun loopbaanontwikkeling. Bij oudere werknemers geeft iets meer dan de helft dit aan.

59,3 procent is het oneens met de stelling dat hun organisatie voldoende mogelijkheden biedt voor doorgroei naar hogere functies. Oudere werknemers zijn het meest negatief over de mogelijkheden voor doorgroei naar hogere functies (65,5%).

Van de medewerkers in de leeftijdscategorie tot 35 jaar is 39,2 procent het (helemaal) eens met de stelling dat de werkgever voldoende mogelijkheden biedt voor de eigen loopbaanontwikkeling. Dit geldt slechts voor 22,2 procent van de medewerkers in de leeftijdscategorie van 55 jaar en ouder.

Ook zijn jongere medewerkers het vaker (helemaal) eens met de stelling dat de werkgever hen voldoende stimuleert in hun loopbaanontwikkeling (36,3 procent onder medewerkers tot 35 jaar) dan oude medewerkers (17,5 procent onder medewerkers van 55 jaar en ouder).

Financiële beloning

Ook over de financiële beloning bij de organisatie zijn de werknemers niet erg positief. 70,0 procent is het oneens met de stelling dat hun organisatie voldoende mogelijkheden biedt voor financiële doorgroei (zie tabel 12). Dit percentage ligt het hoogst in het po (78,6%) en het laagst in het wo (60,0%) en hbo (63,0%). In de hogere leeftijdscategorieën ligt dit percentage eveneens iets hoger dan in de langere

leeftijdscategorieën. 77,2 procent van de medewerkers van 55 jaar en ouder en 72,2 procent van de medewerkers in de leeftijd van 45 t/m 54 jaar is het oneens met de stelling dat hun organisatie voldoende mogelijkheden biedt voor financiële doorgroei. Onder medewerkers jonger dan 35 jaar ligt dit percentage op 61,4 procent en onder medewerkers in de leeftijd van 35 t/m 44 jaar op 66,6 procent. Daarnaast vindt 63,9 procent dat hun individuele prestatie niet voldoende mee telt bij beloning en 62,2 procent vindt dat ze niet worden beloond op basis van de eigen ervaring en vaardigheden. Ook vindt 51,1 procent dat hun salaris onvoldoende past bij het niveau van hun functie.

Afspraken over eigen ontwikkeling

Ongeveer de helft van de respondenten (53,9%) geeft aan dat het maken van afspraken over de eigen ontwikkeling hen extra motivatie zou geven (zie tabel 13). Dit geldt in sterkere mate voor jongere medewerkers dan voor oudere medewerkers; 62,7 procent van de medewerkers jonger dan 35 jaar is het eens met de stelling dat het maken van afspraken over de eigen ontwikkeling hen extra motivatie geeft, tegenover 42,1 procent van de medewerkers van 55 jaar en ouder.

Redenen om op zoek te gaan naar een andere functie/baan

Als belangrijkste redenen om mogelijk op zoek te gaan naar een andere functie of baan noemt bijna de helft van het onderwijspersoneel financiële overwegingen en de cultuur van de organisatie (48,5 % en 48,8%), gevolgd door gebrek aan uitdaging in het werk (43,5%) en ontevredenheid met werkomstandigheden (42,2%, zie tabel 14). Het organisatie- en beheerspersoneel noemt vaker het gebrek aan uitdaging in het werk (49,7%) dan het onderwijzend personeel (39,1%) en het onderwijsondersteunend personeel (36,4%). Het onderwijzend personeel noemt vaker ontevredenheid met werkomstandigheden (47,6%), vergeleken met het onderwijsondersteunend personeel (36,0%) en het organisatie- en beheerspersoneel (34,1%).

Barrières voor loopbaanontwikkeling

Op de vraag welke barrières de loopbaanontwikkeling belemmeren binnen de organisatie waar men werkt, worden vooral gebrek aan doorgroeimogelijkheden (45,5%), de structuur van de organisatie (35,7%), gebrek aan (financiële) middelen bij de organisatie (24,8%) en de cultuur van de organisatie (22,4%) genoemd. Volgens 19,5 procent zijn er geen belemmeringen (zie tabel 15).

Oudere medewerkers (55 jaar en ouder) noemen relatief vaak hun leeftijd als barrière (51,7%). Opmerkelijk is dat de oudere medewerkers, net als andere leeftijdsgroepen, ook het gebrek aan doorgroeimogelijkheden noemen (42,7%) en iets meer dan de anderen de cultuur van de organisatie (25,1%).

Medewerkers in de leeftijdscategorie 35 t/m 34 jaar noemen relatief vaak de combinatie tussen werk en privé (26,1%).

2.3 Instrumenten voor loopbaanbeleid

Om ervoor te zorgen dat medewerkers inzetbaar en gemotiveerd blijven, kunnen organisaties diverse instrumenten gebruiken. Uit dit onderzoek blijkt dat, volgens het onderwijspersoneel, organisaties het meest gebruik maken van de volgende instrumenten: functioneringsgesprekken (88,9%) en het persoonlijk ontwikkelingsplan (58,9%), gevolgd door coaching (27,6%) en competentieprofielen (24,6%, zie tabel 16). Maar 11 procent zegt dat er afspraken worden gemaakt over loopbaanontwikkeling, waarbij er sectorverschillen zijn, in po en vo maar 5,5 % en in het hbo en wo 23,7 procent en 19,3 procent. Slechts 7,5 procent zegt dat er sprake is van loopbaanadvies.

Van diegenen waarbij de instrumenten zijn toegepast geeft 45,3 procent aan dat de functioneringsgesprekken niet goed werken en 61,6 procent zegt dit over het persoonlijk ontwikkelingsplan. Het onderwijspersoneel is het meest positief over de effectiviteit van coaching en van supervisie; 76,1 procent geeft aan dat coaching goed werkt en 65,5 procent vindt dat supervisie goed werkt. Verder geeft 57,9 procent van de respondenten aan dat loopbaanadvies goed werkt en 56,1 procent is positief over het maken van afspraken over loopbaanontwikkeling.

Op de vraag welke instrumenten die momenteel niet gebruikt worden binnen de organisatie men wel graag toegepast zou willen zien, worden vooral genoemd afspraken over loopbaanontwikkeling (33,5%), loopbaanadvies (28,2%) en coaching (26,5%, zie tabel 17). 23,3 procent geeft aan geen andere instrumenten toegepast te willen zien binnen de eigen organisatie. In het wo wordt hier ook relatief vaak het persoonlijk ontwikkelingsplan genoemd (31,3%).

Resumerend

Onderstaand zijn de belangrijkste bevindingen over de loopbaanontwikkeling van onderwijspersoneel nogmaals puntsgewijs weergegeven

- Driekwart van het onderwijspersoneel doet aan deskundigheidbevordering in het afgelopen jaar (voor het najaar van 2008). In het po wordt het meest door personeelsleden (vier vijfde) aan deskundigheidsbevordering gedaan, maar het aantal dagen dat binnen werktijd er aan wordt besteed ligt hoger in het mbo, hbo en wo. Wat opvalt, is dat jongere medewerkers (onder de 35 jaar) vaker aangeven in het afgelopen jaar wel tijd te hebben besteed aan deskundigheidsbevordering dan medewerkers in de hogere leeftijdsgroepen en bij diegenen die aan deskundigheidsbevordering doen besteedt jonger personeel ook meer tijd binnen en buiten werktijd aan deskundigheidsbevordering dan oudere werknemers.
- Ruim een kwart van het personeel vindt dat de werkgever onvoldoende ruimte en mogelijkheden biedt voor deskundigheidsbevordering, maar in het mbo is dit een derde deel. De drie meest genoemde redenen zijn gebrek aan vervanging voor eigen taken/werkzaamheden, hoge werkdruk en gebrek aan financiën.
- In het mbo wordt relatief vaker dan in andere sectoren een niet goed functionerend personeelsbeleid en onvoldoende prioriteit bij het management genoemd als reden voor onvoldoende mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering.
- Bij de oudere werknemers wordt niet goed functionerend personeelsbeleid relatief vaker genoemd dan bij de lagere leeftijdscategorieën werknemers.
- Het personeel in het po (twee derde) vindt relatief vaak dat hun organisatie voldoende aandacht besteed aan leren op de werkplek en een lerende organisatie is. Eenderde van alle personeel in de onderwijssectoren vindt dit niet.
- Rond twee derde van het onderwijspersoneel geeft aan zich goed te kunnen ontwikkelen in hun werk, maar ouderen zijn hier relatief wat minder tevreden over dan jongeren.
- Over de loopbaanmogelijkheden bij hun organisatie zijn de werknemers minder positief. De meerderheid vindt dat hun organisatie onvoldoende mogelijkheden biedt voor doorgroei naar hogere functies. Rond de helft vindt dat er verandering moet komen in de wijze waarop de organisatie omgaat met hun loopbaan. Ook vindt 40 % van de werknemers dat hun werkgever hen onvoldoende stimuleert in hun loopbaanontwikkeling.
- Oudere werknemers zijn negatiever over de ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden bij hun werkgever dan jongere werknemers.
- Werknemers zijn negatief over de financiële beloning bij hun organisatie. Bijna driekwart vindt dat hun organisatie onvoldoende mogelijkheden biedt voor financiële doorgroei, vooral in het po.
- De helft van het onderwijspersoneel geeft aan dat het maken van afspraken over de eigen ontwikkeling hen extra motivatie zou geven. Dit geldt in sterkere mate voor jongere medewerkers (62,7%) dan voor oudere medewerkers van 55 jaar en ouder, toch nog meer dan 40%.
- Belangrijkste redenen om op zoek te gaan naar een andere baan zijn financiële overwegingen, de organisatiecultuur, gebrek aan uitdaging in het werk en ontevredenheid met de arbeidsomstandigheden.

- Het organisatie- en beheerspersoneel noemen vaker het gebrek aan uitdaging in het werk, dan het onderwijzend personeel en het onderwijsondersteunend personeel. Het onderwijzend personeel noemt vaker ontevredenheid met werkomstandigheden dan het onderwijsondersteunend personeel en het organisatie- en beheerspersoneel.
- Volgens het onderwijzpersoneel zijn de barrières die de loopbaanontwikkeling belemmeren vooral gebrek aan doorgroeimogelijkheden, de structuur van de organisatie, gebrek aan (financiële) middelen bij de organisatie en de cultuur van de organisatie. Oudere medewerkers (55 jaar en ouder) noemen vaak hun leeftijd als barrière. Opmerkelijk is dat tweevijfde van de oudere medewerkers, evenveel als andere leeftijdsgroepen, ook het gebrek aan doorgroeimogelijkheden noemen. Een kwart van de medewerkers in de leeftijdscategorie 35 t/m 34 jaar noemen de combinatie tussen werk en privé.
- Volgens het onderwijzpersoneel maken organisaties het meest gebruik van functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelingsplan, gevolgd door coaching en competentieprofielen, om medewerkers inzetbaar en gemotiveerd te laten blijven. Maar 5,5 % van het personeel in het po en vo zegt dat er afspraken worden gemaakt over loopbaanontwikkeling, in het hbo en WO, respectievelijk 23,7% en 19,3%.

Het onderwijzpersoneel waarbij de instrumenten zijn toegepast, geeft aan dat de effectiviteit van de instrumenten te wensen over laat, bijna de helft zegt dat functioneringsgesprekken niet goed werken en bijna twee derde zegt dit over het persoonlijk ontwikkelingsplan. Het onderwijzpersoneel is het meest positief over de effectiviteit van coaching en supervisie; driekwart geeft aan dat coaching en twee derde vindt dat supervisie goed werkt. Verder geeft bijna 60 procent aan dat loopbaanadvies en het maken van afspraken over loopbaanontwikkeling goed werkt, terwijl de instrumenten maar bij 7,5 procent en 11 procent worden toegepast.

Op de vraag welke instrumenten het onderwijzpersoneel graag toegepast zou willen zien die momenteel niet gebruikt worden binnen de organisatie, worden dan ook vooral afspraken over loopbaanontwikkeling, loopbaanadvies en coaching genoemd.

Bijlage I

Tabellen

Deskundigheidsbevordering

Tabel 2: Soort activiteiten waarvan gebruik is gemaakt om de eigen deskundigheid te bevorderen

	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
Beroepsgerelateerde cursussen	66,9	48,5	56,6	49,0	44,6	55,0	56,7	53,7	51,3	57,4	56,6	46,3	54,0
Specialisatie	16,9	13,2	15,7	13,4	16,3	17,6	14,0	15,3	13,5	15,2	13,3	10,0	15,1
Extra kwalificatie	9,3	10,6	6,4	10,8	7,1	16,0	10,7	7,7	2,7	10,1	4,8	3,8	8,9
Incidentele deskundigheidsbevordering	66,5	55,2	53,6	53,6	45,8	51,7	52,8	58,1	59,8	59,8	54,8	43,8	56,0
Bezoek van congressen	18,3	25,4	27,7	44,1	56,8	38,1	28,9	31,5	28,3	22,1	27,1	22,5	31,6
Aan persoonlijke ontwikkeling	28,0	35,0	30,0	30,7	21,0	28,5	30,5	30,3	28,1	33,0	26,5	13,8	29,4
Aan professionele ontwikkeling	9,9	9,4	12,0	11,1	18,2	16,0	13,2	11,2	7,2	10,4	4,2	7,5	11,7
Overige deskundigheidsbevordering	12,4	16,7	18,6	19,3	11,8	10,1	13,8	16,4	20,4	16,1	15,1	11,3	15,4

Tabel 3: Aantal dagen in het afgelopen jaar besteed aan deskundigheidsbevordering onder werktijd

	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
0 tot 2 dagen	36,4	44,6	23,9	24,2	15,8	24,4	30,5	33,6	35,6	37,8	32,5	41,3	31,4
2 tot 5 dagen	43,8	35,9	39,5	35,3	31,5	33,5	37,9	39,9	38,5	39,7	39,8	36,3	37,7
5 tot 10 dagen	11,8	10,6	21,6	17,3	25,4	17,6	18,4	14,0	16,0	12,9	15,7	12,5	16,2
10 tot 15 dagen	3,8	2,5	7,5	8,5	11,8	9,2	5,0	5,8	4,3	4,1	4,2	6,3	6,0
15 tot 20 dagen	1,9	1,5	3,2	5,9	5,2	5,0	2,7	2,5	2,4	1,9	2,4	0,0	3,0
20 dagen of meer	0,9	3,5	3,4	7,8	8,9	8,3	4,3	3,1	2,4	2,4	4,2	1,3	4,3
Weet niet	1,4	1,5	0,9	1,0	1,4	2,0	1,2	1,2	0,9	1,2	1,2	2,5	1,3

Tabel 4: Aantal dagen in het afgelopen jaar besteed aan deskundigheidsbevordering buiten werktijd

	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
0 tot 2 dagen	28,2	33,6	39,1	33,0	46,1	38,1	34,8	32,1	37,6	29,8	45,2	57,5	35,2
2 tot 5 dagen	31,0	25,0	23,2	23,2	19,1	18,2	25,2	27,1	27,9	27,0	27,1	20,0	25,0
5 tot 10 dagen	16,1	12,5	12,5	12,7	12,7	9,7	14,0	14,0	15,7	15,2	5,4	6,3	13,5
10 tot 15 dagen	4,7	4,9	4,8	7,8	7,3	5,3	4,7	6,6	5,3	5,2	4,2	2,5	5,6
15 tot 20 dagen	3,0	2,9	3,6	5,2	2,6	4,0	3,1	3,1	3,1	3,3	1,8	2,5	3,3
20 dagen of meer	14,5	17,7	14,5	15,0	7,8	20,4	15,5	14,5	7,3	16,8	12,0	7,5	14,3
Weet niet	2,5	3,3	2,3	2,9	4,5	4,2	2,7	2,6	3,1	2,7	4,2	3,8	3,1

Tabel 5: Biedt uw werkgever voldoende ruimte en mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering?

	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
Ja, veel	11,2	4,8	6,1	10,7	16,1	16,6	9,7	6,9	6,3	7,9	4,2	3,9	9,3
Ja, voldoende	59,9	54,2	52,7	57,5	53,7	54,8	53,6	56,1	57,1	54,4	55,9	60,9	55,6
Nee, onvoldoende	23,2	32,7	34,4	26,7	24,4	22,5	29,2	31,2	29,4	31,5	29,5	21,8	28,5
Geen mening	5,7	8,3	6,8	5,0	5,9	6,2	7,6	5,8	7,2	6,2	10,3	13,4	6,6

Tabel 6: U hebt aangegeven dat er bij uw werkgever onvoldoende mogelijkheden zijn voor deskundigheidsbevordering. Waarom is dit?

	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
Gebrek aan financiën	54,1	31,5	39,6	39,3	47,1	49,7	39,9	40,8	36,1	41,4	31,2	30,8	40,9
Gebrek aan vervanging voor mijn taken/werkzaamheden	59,0	60,2	57,5	38,4	20,3	51,6	47,1	51,5	51,5	67,4	24,7	25,6	50,6
Hoge werkdruk	36,6	41,4	47,8	56,3	34,6	44,6	35,6	44,9	43,6	46,1	20,8	30,8	42,5
Niet goed functionerend personeelsbeleid	24,0	25,8	38,2	33,0	37,9	23,6	26,4	32,0	37,8	28,7	28,6	30,8	30,9
Onvoldoende prioriteit vanuit de organisatie	27,9	37,3	41,1	37,5	39,9	33,1	35,6	41,0	33,6	35,8	36,4	46,2	36,7
Onvoldoende prioriteit/medewerking vanuit het management	19,7	30,9	39,6	32,1	32,0	28,0	26,9	32,0	34,9	29,7	36,4	30,8	31,0
Onvoldoende prioriteit/medewerking vanuit de direct leidinggevende	19,7	21,3	16,9	27,7	34,6	22,9	20,7	23,4	24,1	17,2	31,2	28,2	22,9
Anders, namelijk	10,4	6,7	7,2	9,8	8,5	4,5	9,6	7,4	10,4	8,1	2,6	7,7	8,2
Weet niet	,5	1,3	2,4	4,5	2,6	3,8	2,4	1,9	0,4	,9	6,5	,0	2,0

Tabel 7: Welke vorm van scholing of opleiding zou u graag willen volgen?

	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
Ik heb momenteel geen behoefte aan scholing of een opleiding	13,5	14,7	8,8	8,6	14,8	10,4	8,8	11,0	20,1	12,0	14,9	22,3	12,6
Beroepsgerelateerde cursussen	45,6	40,9	47,7	38,8	41,2	44,2	44,3	44,9	38,0	44,5	45,6	39,7	43,0
Specialisatie	26,5	22,3	28,2	20,8	25,0	30,0	26,8	25,2	17,3	25,1	26,1	21,8	24,6
Extra kwalificatie	20,6	25,3	24,4	28,9	18,0	36,8	30,0	22,1	7,1	24,9	26,8	7,8	23,1
Incidentele deskundigheidsbevordering	45,4	45,9	48,7	46,7	46,5	42,6	44,7	50,5	45,6	48,0	40,2	36,3	46,5
Verder ontwikkelen van vaardigheden gericht op persoonlijke ontwikkeling	18,9	19,3	24,1	20,3	22,0	23,5	22,3	21,0	16,3	20,5	20,7	16,8	20,7
Verder ontwikkelen van professionele vaardigheden	17,6	18,9	22,6	24,6	32,2	29,0	28,5	21,2	13,3	19,6	16,5	19,6	22,4
Ik zou graag een persoonlijk budget hebben om te besteden aan deskundigheidsbevordering	19,3	19,7	26,2	27,3	22,6	20,7	25,7	22,3	20,4	22,0	19,9	15,1	22,2
Anders, namelijk...	4,2	3,0	3,8	6,0	3,5	3,7	3,5	4,2	3,9	4,0	2,3	1,1	3,9
Weet niet	1,3	0,8	0,3	2,2	1,4	1,7	1,3	0,7	1,1	,7	1,1	2,2	1,1

Loopbaanontwikkeling

Tabel 8: Aansluiting tussen functieniveau en opleidingsniveau

Het functieniveau is mijn opleidingsniveau	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
... beduidend lager dan ...	7,6	13,3	13,6	8,8	7,8	4,4	7,7	11,8	16,3	10,2	20,0	11,7	10,5
... enigszins lager dan ...	16,3	24,8	23,1	25,5	19,3	18,5	22,3	23,7	20,7	20,9	23,8	29,1	21,6
... vergelijkbaar met ...	57,4	51,2	53,0	53,7	56,8	61,1	55,3	51,8	51,1	56,3	40,8	43,0	54,3
... enigszins hoger dan ...	12,6	7,5	7,1	9,5	12,3	13,0	10,4	8,5	8,2	8,8	10,0	10,1	9,8
... beduidend hoger dan ...	3,6	1,3	2,0	1,9	2,9	2,1	3,2	2,5	1,3	2,0	3,1	2,8	2,3
Weet niet / Geen mening	2,5	1,9	1,2	0,5	1,0	0,9	1,1	1,7	2,3	1,8	2,3	3,4	1,6

Tabel 9: Aansluiting tussen niveau van het werk en de eigen ervaring en vaardigheden

Het niveau van mijn werk is het niveau van mijn ervaring en vaardigheden	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
... beduidend lager dan ...	7,1	13,5	14,1	9,8	7,3	5,0	7,9	12,3	15,1	10,1	19,2	16,2	10,5
... enigszins lager dan ...	20,9	29,3	28,4	29,6	25,6	21,9	28,1	29,6	25,0	26,3	27,2	30,2	26,6
... vergelijkbaar met ...	59,8	49,4	48,8	49,9	54,9	55,4	54,6	50,4	52,5	54,4	45,2	44,1	52,8
... enigszins hoger dan ...	9,5	5,7	7,3	9,1	10,5	15,3	8,1	5,9	5,4	7,1	6,5	8,4	8,2
... beduidend hoger dan ...	0,8	0,4	0,5	1,2	0,5	1,1	0,3	0,5	0,6	0,6	0,8	0,0	0,6
Weet niet / Geen mening	1,9	1,6	0,8	0,5	1,1	1,3	1,1	1,3	1,5	1,6	1,1	1,1	1,3

Tabel 10: Mening over ontwikkelmogelijkheden in het huidige werk

	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
Mijn capaciteiten komen in mijn functie goed tot hun recht													
(helemaal) mee oneens	15,4	17,2	21,9	18,9	18,9	16,7	17,1	18,4	19,9	18,2	18,0	20,7	18,1
neutraal	10,3	13,0	16,8	15,3	13,2	10,7	15,0	13,4	14,1	12,1	16,9	14,0	13,4
(helemaal) mee eens	74,0	69,3	60,6	65,6	67,7	72,1	67,7	67,9	65,3	69,1	64,4	65,4	68,1
n.v.t./geen mening	0,4	0,5	0,7	0,2	0,2	0,4	0,1	0,3	0,7	0,6	0,8	0,0	0,4
In kan mij ontplooiën/ontwikkelen in mijn werk													
(helemaal) mee oneens	16,3	21,3	26,9	19,9	18,2	12,5	21,4	22,8	22,9	20,7	25,3	24,6	20,4
neutraal	16,1	20,6	19,9	19,6	15,9	14,3	16,1	19,7	22,3	18,7	22,2	22,3	18,5
(helemaal) mee eens	67,0	57,4	52,5	60,4	65,9	73,1	62,6	57,0	53,8	60,0	51,3	52,5	60,8
n.v.t. / geen mening	0,5	0,6	0,7	0,2	0,0	0,1	0,0	0,5	1,0	0,6	1,1	0,6	0,4
Mijn werkgever stimuleert mij voldoende in mijn ontwikkeling voor mijn beroep													
(helemaal) mee oneens	20,8	32,0	37,9	30,1	28,3	20,7	28,9	30,9	35,7	29,8	34,1	30,7	29,5
neutraal	24,6	30,0	26,1	27,0	24,8	23,3	27,1	26,7	29,4	27,5	27,2	24,0	26,7
(helemaal) mee eens	53,7	36,8	35,2	42,5	46,7	55,4	43,6	41,6	33,7	41,6	37,9	44,1	43,0
n.v.t./geen mening	0,9	1,1	0,8	0,5	0,2	0,6	0,4	0,8	1,2	1,1	0,8	1,1	0,8

Tabel 11: Mening over loopbaanmogelijkheden binnen de eigen organisatie

	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwyzend personeel	Onderwijsondersteunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
Er zijn voor mij binnen deze organisatie voldoende mogelijkheden voor doorgroei naar hogere functies													
(helemaal) mee oneens	59,4	62,9	59,8	55,6	55,9	52,5	55,7	61,3	65,5	61,9	60,9	59,8	59,3
neutraal	23,2	20,3	24,4	22,0	23,1	22,0	23,7	21,5	23,0	21,7	22,2	20,1	22,4
(helemaal) mee eens	13,1	13,6	12,5	19,6	18,6	22,0	18,8	13,5	7,7	12,5	13,8	15,6	14,9
n.v.t./geen mening	4,3	3,2	3,3	2,9	2,4	3,4	1,8	3,8	3,8	3,8	3,1	4,5	3,3
Extra inspanning wordt in mijn organisatie gewaardeerd													
(helemaal) mee oneens	32,4	34,3	45,5	37,5	36,1	26,8	34,6	39,8	42,0	38,1	33,3	30,2	36,6
neutraal	22,8	24,6	23,8	23,9	25,6	26,8	22,3	24,2	23,4	23,5	24,5	24,0	24,1
(helemaal) mee eens	43,5	39,9	29,7	37,9	37,9	45,6	42,4	34,9	33,4	37,0	41,4	44,7	38,3
n.v.t./geen mening	1,3	1,2	1,0	0,7	0,3	0,9	0,7	1,0	1,2	1,3	0,8	1,1	1,0
Ik heb voldoende invloed op mijn loopbaanontwikkeling													
(helemaal) mee oneens	34,0	42,2	43,2	32,9	38,9	25,5	36,5	43,7	44,9	40,5	44,1	34,6	38,7
neutraal	31,6	31,8	31,1	30,8	28,0	29,5	30,9	30,5	32,4	31,5	29,5	32,4	30,8
(helemaal) mee eens	31,5	23,6	24,3	35,1	32,5	43,5	31,3	24,1	20,0	25,7	24,5	28,5	28,6
n.v.t./geen mening	2,9	2,3	1,5	1,2	0,6	1,6	1,4	1,7	2,7	2,3	1,9	4,5	1,9
Er zou verandering moeten komen in de wijze waarop de organisatie omgaat met mijn loopbaanontwikkeling													
(helemaal) mee oneens	19,5	16,0	13,3	20,8	18,5	21,3	17,4	16,4	15,5	16,5	16,1	18,4	17,4
neutraal	34,0	31,8	27,4	29,1	30,7	33,2	30,9	30,5	30,1	30,4	32,6	34,1	31,0
(helemaal) mee eens	41,6	47,2	56,6	46,8	47,6	40,6	48,1	49,7	50,2	48,4	49,0	41,9	47,6
n.v.t./geen mening	4,8	4,9	2,7	3,3	3,2	4,9	3,6	3,4	4,3	4,6	2,3	5,6	4,0
Mijn werkgever biedt voldoende mogelijkheden voor mijn loopbaanontwikkeling													
(helemaal) mee oneens	31,5	38,4	41,0	32,2	36,9	28,8	32,7	39,9	40,4	37,3	38,7	34,6	36,2
neutraal	31,9	32,5	32,6	32,7	31,5	29,6	34,1	30,6	35,1	32,4	32,6	32,4	32,2
(helemaal) mee eens	34,5	26,2	24,8	33,9	30,3	39,2	32,1	27,5	22,2	28,0	26,4	29,6	29,6
n.v.t./geen mening	2,2	2,9	1,7	1,2	1,3	2,4	1,1	2,1	2,3	2,4	2,3	3,4	2,0
Mijn werkgever stimuleert mij voldoende in mijn loopbaanontwikkeling													
(helemaal) mee oneens	31,2	43,0	50,0	37,7	39,6	31,9	39,8	42,6	44,3	41,1	42,1	43,0	40,2
neutraal	35,7	33,3	27,6	33,7	32,0	29,5	32,1	33,0	35,3	32,9	33,0	28,5	32,6
(helemaal) mee eens	31,0	21,2	20,6	27,2	27,5	36,3	27,2	22,9	17,5	23,9	21,8	25,1	25,3
n.v.t./geen mening	2,2	2,5	1,8	1,4	0,8	2,3	0,8	1,5	2,8	2,1	3,1	3,4	1,9

Tabel 12: Mening over de financiële beloning binnen de eigen organisatie

	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
Er zijn voor mij binnen deze organisatie voldoende mogelijkheden voor financiële doorgroei													
(helemaal) mee oneens	78,6	71,7	71,4	63,0	60,0	61,4	66,6	72,2	77,2	76,5	70,9	62,6	70,0
neutraal	12,7	16,5	18,3	20,8	21,5	16,5	20,1	17,6	15,6	14,1	16,1	22,3	17,4
(helemaal) mee eens	4,3	9,9	8,0	14,8	15,9	18,5	12,3	7,2	4,6	6,3	11,1	12,3	10,0
n.v.t./geen mening	4,4	1,9	2,3	1,4	2,5	3,7	1,0	3,0	2,6	3,2	1,9	2,8	2,6
Mijn individuele prestatie telt voldoende mee bij mijn beloning													
(helemaal) mee oneens	70,2	67,1	68,4	57,0	51,1	61,7	64,0	64,6	64,6	70,0	64,0	63,7	63,9
neutraal	16,4	20,2	17,8	22,2	23,7	18,6	18,5	20,3	21,1	17,9	21,5	18,4	19,8
(helemaal) mee eens	9,6	9,7	12,0	18,9	22,9	16,3	14,6	12,5	12,2	9,0	11,5	15,6	13,7
n.v.t./geen mening	3,8	3,0	1,8	1,9	2,2	3,4	2,9	2,5	2,2	3,2	3,1	2,2	2,7
Ik vind dat mijn salaris voldoende past bij het niveau van mijn functie													
(helemaal) mee oneens	61,0	58,5	48,8	40,1	36,9	53,5	48,7	52,8	48,8	57,0	61,3	50,8	51,1
neutraal	21,4	22,4	25,9	27,9	28,0	20,5	27,6	23,8	26,3	23,4	22,6	19,6	24,5
(helemaal) mee eens	16,5	17,9	24,3	31,3	34,4	25,0	22,9	22,7	23,4	18,2	15,3	29,6	23,4
n.v.t./geen mening	1,0	1,2	1,0	0,7	0,6	1,0	0,8	0,7	1,5	1,4	0,8	0,0	1,0
Ik word beloond op basis van mijn ervaring en vaardigheden													
(helemaal) mee oneens	73,7	67,0	64,0	50,1	47,0	59,8	59,6	63,9	64,2	70,3	65,9	57,5	62,2
neutraal	15,7	19,1	20,8	25,5	27,1	23,0	22,7	19,6	19,4	17,7	23,4	19,6	20,9
(helemaal) mee eens	8,0	12,2	14,1	22,7	23,9	14,0	16,0	15,2	14,7	9,9	9,2	21,8	15,0
n.v.t./geen mening	2,5	1,7	1,2	1,7	2,1	3,1	1,7	1,3	1,7	2,0	1,5	1,1	1,9

Tabel 13: Mening over mate waarin het maken van afspraken over de loopbaanontwikkeling motiverend werkt

	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
Het maken van afspraken over mijn ontwikkeling geeft mij extra motivatie													
(helemaal) mee oneens	11,5	11,8	9,3	13,4	11,3	9,4	8,7	12,9	13,3	11,5	12,3	8,9	11,4
neutraal	31,5	33,0	30,1	24,1	27,4	22,6	26,1	30,3	39,2	32,0	29,5	36,3	30,0
(helemaal) mee eens	52,5	49,7	55,1	58,9	57,3	62,7	61,7	52,1	42,1	51,2	53,3	49,2	53,9
n.v.t./geen mening	4,4	5,5	5,5	3,6	4,0	5,3	3,5	4,7	5,4	5,3	5,0	5,6	4,7

Tabel 14: Wat zou voor u een reden zijn om op zoek te gaan naar een andere functie of baan?

	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijszonder -steunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
Financiële overwegingen	44,8	55,0	49,7	43,8	45,4	60,4	54,1	45,6	37,8	50,3	57,1	48,0	48,5
Onvoldoende loopbaanontwikkelmogelijkheden	33,0	36,5	37,2	43,1	47,8	51,5	44,6	36,7	25,5	35,7	37,2	31,3	38,7
Onvoldoende opleidingsmogelijkheden	12,3	11,8	14,5	18,4	15,1	20,5	16,7	13,2	6,5	12,3	18,0	9,5	13,8
De cultuur van de organisatie	48,4	46,7	52,3	53,3	46,3	50,6	51,5	50,7	42,3	50,6	40,2	40,8	48,8
Gebrek aan autonomie bij het uitvoeren van werk	20,7	18,3	24,3	24,6	27,4	18,3	23,8	24,4	21,7	21,5	15,3	22,3	22,4
Gebrek aan uitdaging in het werk	37,9	39,6	43,9	49,8	51,8	49,9	50,9	43,3	31,7	39,1	36,4	49,7	43,5
Eenzijdigheid van het werk	20,9	21,0	20,1	25,6	33,1	28,2	27,3	24,2	15,7	19,1	26,4	29,1	23,6
Ontevredenheid met werkomstandigheden	46,7	41,1	47,8	40,4	34,1	41,6	43,8	44,4	38,3	47,6	36,0	34,1	42,2
Problemen met leiding / management	37,7	34,0	33,9	40,0	36,5	34,9	38,4	36,7	33,9	37,3	29,5	30,7	36,0
Anders, namelijk...	14,8	12,0	11,6	13,6	11,5	11,3	12,5	13,4	13,0	13,2	14,6	7,8	12,7
Weet niet	2,8	3,6	3,8	2,6	2,9	1,9	1,0	2,8	6,8	3,0	5,7	3,9	3,2

Tabel 15: Welke barrières belemmeren uw loopbaanontwikkeling binnen de organisatie waar u werkt?

	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijszonder -steunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
Ik ervaar geen barrières	21,6	19,1	15,4	19,6	21,5	23,5	18,9	19,4	17,0	17,9	19,9	23,5	19,5
De structuur van de organisatie	27,4	35,3	42,5	38,3	38,5	32,0	36,6	37,3	35,9	36,1	31,0	26,8	35,7
Onvoldoende afspraken over loopbaanontwikkeling in CAO	11,5	13,1	13,8	9,6	8,0	10,0	10,8	13,0	11,1	13,2	13,8	9,5	11,5
Gebrek aan doorgroeimogelijkheden	43,5	46,4	47,7	42,6	46,5	42,6	47,4	48,1	42,7	46,4	46,0	46,4	45,5
Mijn deeltijdaanstelling	11,7	10,1	12,0	13,4	7,8	8,4	13,0	11,2	10,2	11,3	11,1	12,3	10,8
Combinatie van werk en privé	21,7	15,9	14,5	16,7	10,2	17,5	26,1	15,0	7,6	18,1	14,6	17,3	16,0
Mijn leeftijd	17,8	18,6	21,4	14,6	18,3	2,9	2,4	14,0	51,7	20,7	13,4	15,6	18,4
Mijn etnische afkomst	0,4	0,8	0,7	0,5	0,6	0,6	0,6	0,8	0,5	0,6	0,8	1,7	0,6
Het zogenaamde glazen plafond: onzichtbare barrières voor vrouwen	1,5	1,9	3,2	7,9	6,5	3,0	3,2	4,5	3,3	2,1	1,9	3,4	3,6
Gebrek aan (financiële) middelen bij de organisatie	28,9	24,8	23,6	21,5	22,9	27,3	26,8	26,6	18,3	26,5	26,4	21,2	24,8
Onvoldoende medewerking vanuit het management	12,1	20,6	26,7	21,8	20,5	16,2	18,5	22,6	20,2	19,8	22,6	14,5	19,8
Onvoldoende medewerking vanuit de direct leidinggevende	9,9	10,7	13,3	13,2	15,0	9,4	13,2	12,5	12,7	10,7	14,6	12,8	12,1
De cultuur van de organisatie	17,1	18,9	30,6	23,4	25,6	17,9	20,8	24,1	25,1	22,3	19,2	16,2	22,4
Anders, namelijk...	8,0	5,8	5,8	5,7	5,7	4,9	6,0	7,5	6,1	6,3	8,0	5,6	6,3

Instrumenten voor loopbaanbeleid

Tabel 16: Van welke van de onderstaande instrumenten voor loopbaanbeleid wordt gebruik gemaakt binnen uw organisatie?

	Sector					Leeftijd				Functie			
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	75,6	58,6	58,7	69,5	31,1	57,5	60,8	60,9	55,5	67,8	50,8	53,2	58,9
Functioneringsgesprekken	93,0	85,2	81,5	94,4	92,8	88,9	91,7	88,0	87,8	87,3	87,1	87,7	88,9
Competentieprofielen	23,9	17,0	27,5	35,8	26,7	23,2	26,8	24,8	23,8	21,2	19,0	29,2	24,6
Coaching	30,8	34,2	26,6	24,9	16,0	32,4	27,5	27,8	23,1	33,2	20,2	25,1	27,6
Supervisie	7,8	12,8	10,7	8,7	11,4	17,3	9,5	8,0	9,1	11,3	7,7	7,6	10,5
Loopbaanadvies	2,1	2,5	9,0	16,0	14,8	6,2	7,3	8,2	7,8	2,7	5,2	12,9	7,5
De digitale loopbaan scan op de Mobiliteitsbank voor Rijksmedewerkers	0,5	0,5	1,0	0,5	0,8	0,3	0,7	0,7	0,9	0,6	0,4	0,0	0,7
Afspraken over loopbaanontwikkeling	5,5	5,4	10,4	23,7	19,3	11,1	11,5	11,3	10,6	5,8	9,7	7,0	11,2
Anders, namelijk...	5,7	7,2	8,3	6,5	4,9	5,1	5,4	6,6	8,6	6,6	8,1	8,8	6,5
Anders, namelijk...	0,4	0,2	,2	0,7	0,3	0,4	0,3	0,2	0,5	0,3	0,0	0,6	0,3
Anders, namelijk...	0,0	0,1	,0	0,0	0,3	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1

Tabel 17: Welke van de instrumenten die momenteel niet gebruikt worden binnen uw organisatie zou u graag wel toegepast zien binnen uw organisatie?

	Sector					Leeftijd				Functie			Totaal
	PO	VO	MBO	HBO	WO	t/m 34 jaar	35 t/m 44 jaar	45 t/m 54 jaar	55 jaar en ouder	Onderwijzend personeel	Onderwijsondersteunend pers.	Organisatie- en beheerspers.	
Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	12,6	19,2	22,3	13,6	31,3	18,2	21,9	19,7	19,3	14,9	26,9	22,9	19,8
Functioneringsgesprekken	5,2	9,0	12,0	2,9	3,8	6,6	7,2	7,5	6,3	7,6	10,4	7,8	6,9
Competentieprofielen	20,0	18,2	20,1	12,4	13,4	13,3	18,2	18,0	19,1	19,5	20,4	12,8	17,4
Coaching	26,8	18,4	29,1	32,3	32,4	29,0	29,9	25,8	22,5	23,5	26,2	17,3	26,5
Supervisie	21,8	17,3	21,1	20,8	18,7	20,5	18,0	23,0	15,8	19,8	22,3	12,8	19,7
Loopbaanadvies	27,4	26,6	30,7	31,1	27,6	31,2	29,2	28,8	24,0	28,1	30,4	23,5	28,2
Afspraken over loopbaanontwikkeling	28,6	35,0	41,7	31,6	30,9	28,9	36,2	35,4	32,6	34,3	33,8	40,2	33,5
Anders, namelijk...	4,3	3,1	3,8	4,8	2,9	2,1	2,7	3,8	5,8	3,3	6,2	5,0	3,7
Geen	25,3	26,7	17,4	21,8	22,5	25,2	23,3	21,2	24,9	24,5	20,4	26,8	23,3