



WENDBAAR ZIJN, WENDBAAR BLIJVEN

Verkenning naar de leer- en inzetbaarheidscultuur
in het primair onderwijs

Wendbaar zijn, wendbaar blijven

Verkenning naar de leer- en inzetbaarheidscultuur in het primair onderwijs

Marleen Kools
Deborah van den Berg
Jo Scheeren
CAOP
In opdracht van het Arbeidsmarktplatform PO

Arbeidsmarktplatform PO
Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag
T 070-376 57 70
W www.arbeidsmarktplatformpo.nl

december 2017

DISCLAIMER

Alle rechten voorbehouden. Het publiceren van gegevens uit dit rapport is alleen toegestaan met bronvermelding.

Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid opgesteld. Niettemin aanvaard het Arbeidsmarktplatform PO geen aansprakelijkheid voor eventueel voorkomende onjuistheden.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	5
2. Leercultuur	7
3. Inzetbaarheidscultuur.....	10
4. Opbrengsten leer- en inzetbaarheidscultuur.....	13
5. Leer- en inzetbaarheidscultuur nader verklaard	16
6. Reflectie	18
7. Bijlage 1 Respons	21
8. Bijlage 2 Databewerking en –analyse.....	23

1. Inleiding

Goed onderwijs begint met goed personeel. Goede leraren, een team waar aandacht is voor professionele ontwikkeling en een sterke schoolleider bepalen immers mede of scholen het maximale uit hun leerlingen weten te halen.¹ Dit vraagt om continue aandacht voor de professionele ontwikkeling en inzetbaarheid van het personeel. Daar komt bij dat technologische ontwikkelingen, internationalisering en ontwikkelingen in de maatschappij doorlopend nieuwe eisen stellen aan personeel.² Van het personeel vraagt dit om flexibiliteit met veranderingen in het werk om te gaan en te blijven leren.³ Het belang van professionele ontwikkeling en inzetbaarheid zien we dan ook terug in verschillende afspraken en initiatieven, zoals de afspraken in het Actieplan Leraar 2020 en de afspraken in de cao.

Om optimaal ruimte te bieden aan de professionele ontwikkeling en inzetbaarheid van het personeel is op scholen een leercultuur nodig waar continu verbeteren, leren en ontwikkelen en kennisdeling centraal staan. Oftewel: een klimaat waarin alle betrokkenen in een school samenwerken om te reflecteren, te onderzoeken en te professionaliseren.⁴ Naast de leercultuur is ook de aanwezigheid van een cultuur die focust op de inzetbaarheid van het personeel essentieel voor de professionele ontwikkeling en inzetbaarheid van het personeel. Op deze scholen wordt gestimuleerd dat het personeel mobiel en breed inzetbaar is en wordt aandacht besteed aan de loopbaan van het personeel. Ook draagt een sterke inzetbaarheidscultuur bij aan een klimaat waarin leidinggevendenden in vertrouwen met hun personeel spreken over hun inzetbaarheid en loopbaan.⁵

Om meer zicht te krijgen op de leer- en inzetbaarheidscultuur in het primair onderwijs, heeft het Arbeidsmarktplatform PO in kaart laten brengen in hoeverre op scholen in de sector sprake is van een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur. In dit rapport vindt u de uitkomsten van dit onderzoek. Deze uitkomsten bieden scholen in het primair onderwijs handvatten voor het verstevigen en verankeren van de leer- en inzetbaarheidscultuur op school en bieden het Arbeidsmarktplatform PO aanknopingspunten voor de totstandkoming van beleid, projecten en andere activiteiten.

1.1 Opzet

In dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

1. Hoe oordeelt het personeel in het primair onderwijs over de leer- en inzetbaarheidscultuur op hun school?
2. Waarom is het voor scholen in het primair onderwijs van belang dat op hun school sprake is van een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur?
3. Wat is de invloed van leiderschap op de ervaren leer- en inzetbaarheidscultuur op scholen in het primair onderwijs?
4. Welke andere factoren hebben invloed op de ervaren leer- en inzetbaarheidscultuur op scholen in het primair onderwijs?

Om deze vragen te beantwoorden, is gebruik gemaakt van secundaire gegevens van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2016 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek is een grootschalige enquête onder medewerkers in de publieke sector. Zij worden bevestigd over uiteenlopende aspecten van hun werk, zoals werkbeleving, professionele ontwikkeling en de gesprekken die zij voeren met hun leidinggevendenden. Dit maakt het mogelijk om meer inzicht te krijgen in de werkbeleving van het personeel in de publieke sector enerzijds en de arbeidsmarktpositie van de publieke sector als geheel anderzijds.

In totaal hebben 3.042 personen in het primair onderwijs de enquête ingevuld. Dit zijn allen personen die in 2015 het hele jaar in het primair onderwijs hebben gewerkt. Dit aantal respondenten is voldoende om relevante uitspraken te kunnen doen over de totale populatie in het primair onderwijs. De gegevens zijn daarbij gewogen om een goed beeld te krijgen van de totale populatie.

¹ Inspectie van het Onderwijs (2017). *De Staat van het Onderwijs 2015/2016*. Inspectie van het Onderwijs: Utrecht.

² Sociaal-Economische Raad (2017). *Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan. Een richtinggevend advies*. Sociaal-Economische Raad: Den Haag.

³ Heijboer, M., M. Korenhof en L. Pantjes (2013). Een krachtige leercultuur voor continu leren, O&O, nr. 6, 2013.

⁴ Oberon, Kohnstamm Instituut en ICLON (2014). *Leren met en van elkaar. Onderzoek naar de professionele leercultuur in het voortgezet onderwijs*. Oberon, Kohnstamm Instituut en ICLON: Utrecht.

⁵ Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Welkom bij de rijksdienst van de toekomst*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: Den Haag.

Voor het onderzoek zijn op basis van deze data verschillende beschrijvende, toetsende en verklarende analyses uitgevoerd.⁶

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het oordeel van het personeel in het primair onderwijs over de leercultuur in hun organisatie en de mate waarin het personeel daar verschillend over oordeelt. Hoofdstuk 3 gaat in op het oordeel van het personeel over de inzetbaarheidscultuur op school. In hoofdstuk 4 wordt vervolgens ingegaan op de opbrengsten voor scholen en het personeel als er sprake is van een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur op school. In hoofdstuk 5 wordt tot slot ingegaan op de aspecten die van invloed zijn op het oordeel van het personeel over de leercultuur en de inzetbaarheidscultuur in de organisatie: wat bepaalt of personeel in het primair onderwijs hier positief over oordeelt? Het rapport eindigt met een reflectie. In de reflectie wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen en wordt beschreven welke aanknopingspunten de resultaten van dit onderzoek bieden voor scholen en het Arbeidsmarktplatform PO. Tot slot zijn in de bijlage aanvullende tabellen en een toelichting op de onderzoeksopzet na te lezen.

⁶ In de bijlage vindt u meer informatie over de wijze waar op de gegevens zijn bewerkt en geanalyseerd.

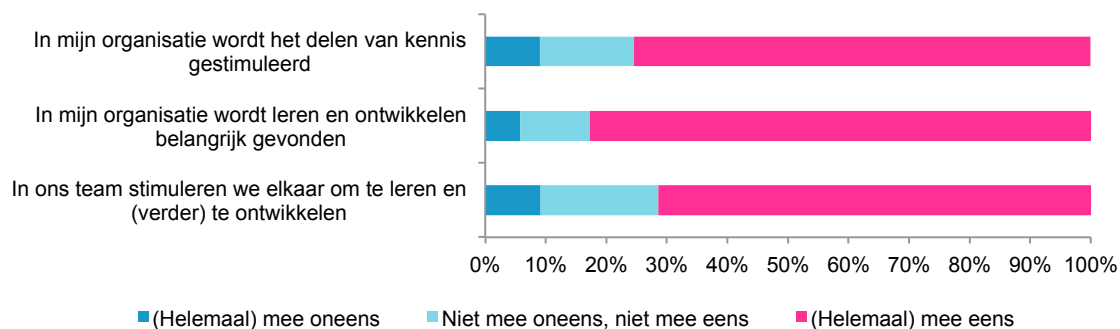
2. Leercultuur

De kennis en vaardigheden van het personeel in het primair onderwijs bepalen mede hoe leerlingen het op school doen. Hierdoor is het van belang dat het personeel blijft leren en ontwikkelen. Zoals bleek uit de inleiding is het hiervoor onder andere van belang dat op scholen een leercultuur is die dit leren stimuleert en mogelijkheden creëert om kennis te delen. Dit hoofdstuk brengt daarom in kaart hoe personeel in het primair onderwijs oordeelt over de leercultuur in hun organisatie (paragraaf 2.1). Ook wordt bekeken of het personeel in de sector hier verschillend over oordeelt en zo ja, welke verschillen dan zichtbaar zijn (paragraaf 2.2 en paragraaf 2.3). Oordeelt het onderwijzend personeel bijvoorbeeld anders over de leercultuur dan het directiepersoneel?

2.1 Oordeel over leercultuur

Het personeel in het primair onderwijs oordeelt overwegend positief over de ervaren leercultuur op school. Op een schaal van 1 tot 5, waarbij 5 de maximale score is, beoordelen zij de leercultuur op school gemiddeld met een 3,9. Over het algemeen wordt op scholen in het primair onderwijs dus een relatief sterke leercultuur ervaren. Als we kijken naar de individuele stellingen die samen een beeld geven van de ervaren leercultuur op school, zien we dat het personeel in de sector het meest vaak stelt dat leren en ontwikkelen in hun organisatie belangrijk wordt gevonden. Bijna 83 procent van het personeel is het eens met deze stelling. Maar ook voor de andere twee stellingen geldt dat respectievelijk zo'n driekwart van het personeel en ruim 71 procent van het personeel het hier mee eens is. Dit betekent dat ook het delen van kennis volgens het personeel op hun school in sterke mate wordt gestimuleerd en dat teams elkaar vaak ook stimuleren om te leren en te ontwikkelen. Wel is er op dit gebied nog enige verbetering mogelijk: voor beide stellingen geldt dat ongeveer 9 procent van het personeel het niet eens is met de voorgelegde stelling.

Figuur 1 Oordeel over leercultuur in organisatie (N = 3.042)



Positief over vakbekwaamheid

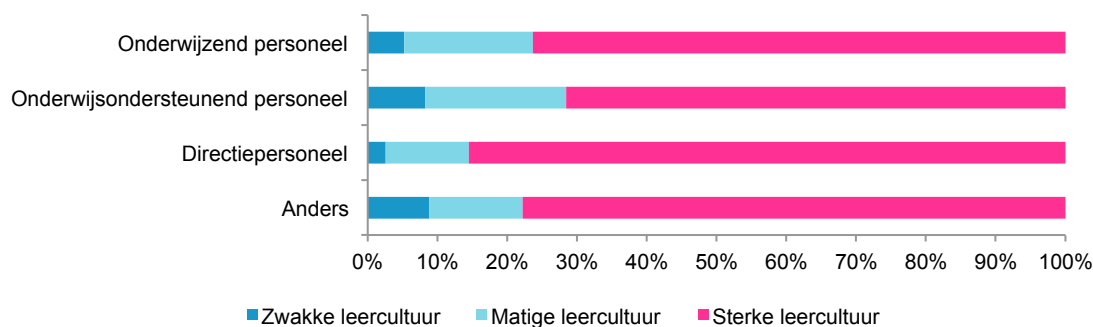
Dat op veel scholen in de sector een sterke leercultuur wordt ervaren, zien we ook terug als we kijken naar aspecten die als resultante van deze leercultuur gezien kunnen worden.⁷ Het gaat dan bijvoorbeeld over het oordeel van het personeel over hun vakbekwaamheid en de mate waarin zij deelnemen aan (formele of informele) leeractiviteiten. Op een schaal van 1 tot 5, waarbij 5 de maximale score is, beoordeelt het personeel in de sector hun vakbekwaamheid bijvoorbeeld gemiddeld met een 4,1. Dit betekent dat zij zeer positief zijn over de mate waarin zij zich continue proberen te ontwikkelen, dat zij ontwikkelingen in hun vakgebied volgen en dat een groot deel van het personeel op zoek is naar manieren om het werk nog beter te doen. Ook geeft een ruime meerderheid van het personeel, circa 66 procent, aan in 2015 een opleiding of training te hebben gevolgd. Deze opleidingen of trainingen worden overwegend gevolgd op initiatief van het personeel en in beperkte mate op initiatief van de leidinggevende. Minder vaak wordt er door het personeel in het primair onderwijs deelgenomen aan informele professionaliseringsactiviteiten, zoals coaching en intervisie, terwijl professionele ontwikkeling ook op deze manier vormgegeven kan worden.

⁷ Deelname aan professionaliseringsactiviteiten kan gezien worden als een resultaat van een sterke leercultuur op school. Andersom is het echter ook aannemelijk dat personeel dat deelneemt aan professionaliseringsactiviteiten ook positiever oordeelt over de leercultuur op school. Dit betekent dat de leercultuur op school een soort 'katalysator' is: het is in die zin een stimulerende factor voor leren en ontwikkelen.

2.2 Leercultuur en persoons- en baankenmerken

Het directiepersoneel in het primair onderwijs geeft, van alle functies in de sector, het meest vaak aan dat op hun school sprake is van een sterke leercultuur. Op een schaal van 1 tot 5, waarbij 5 de maximale score is, beoordeelt het directiepersoneel de leercultuur op hun school gemiddeld met een 4,1. Het onderwijsondersteunend personeel geeft het minst vaak aan dat er sprake is van een sterke leercultuur op school. Zij kennen gemiddeld een score van 3,8 toe aan de leercultuur op school. Dat het personeel in de sector verschillend oordeelt over de leercultuur op school en dat het directiepersoneel hier het meest positief over is, blijkt ook uit figuur 2. Wanneer we kijken in hoeverre het personeel vindt dat er op school sprake is van een sterke, matige of zwakke leercultuur⁸, zien we dat het directiepersoneel het meest vaak aangeeft dat er op hun school sprake is van een sterke leercultuur. Het onderwijsondersteunend personeel geeft dit het minst vaak aan. Desondanks geeft ook onder het onderwijsondersteunend personeel nog een ruime meerderheid van het personeel aan dat er sprake is van een sterke leercultuur. Ter illustratie: onder het directiepersoneel geeft ruim 85 procent aan dat er sprake is van een sterke leercultuur op school, terwijl dit onder het onderwijsondersteunend personeel bijna 72 procent is.

Figuur 2 Oordeel over leercultuur in organisatie naar functie (N = 3.042)



Ouderen positiever over leercultuur dan jongeren

Het personeel in het primair onderwijs oordeelt niet alleen verschillend over de leercultuur in hun organisatie afhankelijk van hun functie. Soortgelijke verschillen zien we ook wanneer we kijken naar de leeftijdsverdeling van het personeel. Zo geven ouderen in de sector, in vergelijking met hun jongere collega's, bijvoorbeeld vaker aan dat op hun school een sterke leercultuur is. Onder 55-plussers geeft 82 procent van het personeel aan dat er op hun school sprake is van een sterke leercultuur, terwijl dit onder 35-minners bijna 72 procent is. Zij geven bovendien vaker aan dat er op hun school een zwakke leercultuur is.

Nauw verband met de leeftijd van het personeel is het aantal jaar dat het personeel werkzaam is in dezelfde functie. Wanneer we kijken naar de functieduur van het personeel, zien we dat personeel dat 20 jaar of langer in dezelfde functie werkt het meest vaak aangeeft dat op hun school sprake is van een sterke leercultuur. Van het personeel dat 20 jaar of langer in dezelfde functie werkt, geeft zo'n 82 procent aan dat de leercultuur op school sterk is, terwijl dit onder personeel dat maximaal 3 jaar in dezelfde functie werkt bijna 73 procent is. Zij oordelen echter niet het meest negatief over de leercultuur in hun organisatie. Dat is het personeel dat tussen de 6 – 10 jaar in dezelfde functie werkt: bijna 9 procent van hen geeft aan dat er op hun school sprake is van een zwakke leercultuur, terwijl dit onder personeel dat maximaal 3 jaar in dezelfde functie werkt zo'n 5 procent is.

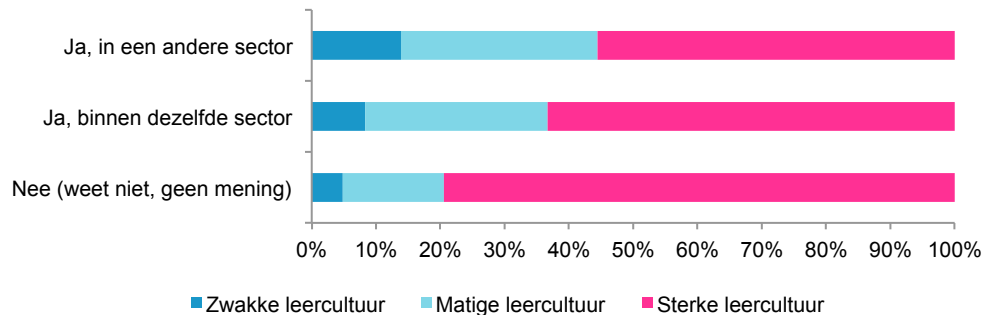
Ook het type dienstverband lijkt relevant te zijn voor het oordeel van het personeel over de leercultuur. Van het personeel met een vast dienstverband geeft zo'n 77 procent aan dat op hun school een sterke leercultuur is, terwijl dit onder personeel met een tijdelijk dienstverband ruim 67 procent is. Zij oordelen echter niet direct negatief over de leercultuur: een aanzienlijk deel van hen, bijna 32 procent, geeft aan neutraal te staan tegenover de leercultuur op school, terwijl dit onder het personeel met een vast dienstverband voor slechts 17 procent van het personeel geldt.

⁸ Het oordeel over de leercultuur op school wordt bepaald door de individuele stellingen uit figuur 1, die samen een schaal vormen. De schaal die hieruit volgt, is opgedeeld in de antwoordopties '(helemaal) mee oneens', 'niet mee oneens, niet mee eens' en '(helemaal) mee eens'. De antwoordoptie '(helemaal) mee oneens' staat in dit rapport voor een zwakke leercultuur, de antwoordoptie 'niet mee oneens, niet mee eens' voor een matige leercultuur en de antwoordoptie '(helemaal) mee eens' voor een sterke leercultuur. Een soortgelijke indeling is gemaakt voor de ervaren inzetbaarheidscultuur op school.

2.3 Leercultuur en werkbeleving

Een beperkt deel van het personeel in het primair onderwijs geeft aan een mobiliteitswens te hebben. Als deze wens er is, is er vooral interesse in een baan in dezelfde sector. Het personeel dat aangeeft een mobiliteitswens te hebben, geeft, in vergelijking met het personeel zonder concrete mobiliteitswens, minder vaak aan dat op hun school een sterke leercultuur is. Dit geldt in het bijzonder voor het personeel dat aangeeft graag in een andere sector te gaan werken. Van hen geeft zo'n 55 procent aan dat er een sterke leercultuur op hun school is, terwijl dit onder het personeel met een mobiliteitswens in dezelfde sector ongeveer 63 procent is en onder het personeel zonder een concrete mobiliteitswens bijna 80 procent. Ook beoordeelt het personeel met een mobiliteitswens de leercultuur in hun organisatie vaker als 'zwak' (zie figuur 3).

Figuur 3 Oordeel over leercultuur in organisatie naar mobiliteitswens (N = 3.042)



Betrokken personeel positief over leercultuur

Naast de bovenstaande verschillen, oordeelt het personeel in het primair onderwijs ook verschillend over de leercultuur afhankelijk van hun betrokken- en bevrogenheid. Betrokken en bevrogen personeel omschrijft de leercultuur in de organisatie namelijk vaker als 'sterk'. Zo geeft, van het personeel dat het meest betrokken is bij de organisatie waar zij werken, 84 procent aan dat hun school een sterke leercultuur heeft, terwijl dit onder het minst betrokken personeel ruim 55 procent is. Ook personeel dat zichzelf in sterke mate omschrijft als vakbekwaam oordeelt positiever over de leercultuur in hun organisatie, evenals het personeel dat positief oordeelt over de eigen *employability* en personeel dat zeer tevreden is met de baan en organisatie waar zij werken. Kijken we tot slot naar het oordeel van het personeel over de leidinggevende, dan zien we dat personeel dat positief oordeelt over de leidinggevende ook positiever oordeelt over de leercultuur in de organisatie. Bijna 88 procent van het personeel dat positief is over de leidinggevende geeft bijvoorbeeld aan dat op hun school een sterke leercultuur is, terwijl dit onder personeel dat negatief oordeelt over de leidinggevende slechts 42 procent is.

3. Inzetbaarheidscultuur

Naast het stimuleren van leren en kennisdeling, is het ook van belang dat scholen de brede inzetbaarheid van het personeel bevorderen en het personeel de mogelijkheid bieden om aan hun loopbaan te werken. Als dit gebeurt, is er op school sprake van een sterke inzetbaarheidscultuur. Dit hoofdstuk brengt in kaart hoe personeel in het primair onderwijs oordeelt over de inzetbaarheidscultuur op school (paragraaf 3.1). Vervolgens wordt bekeken of het personeel in de sector hier verschillend over oordeelt en zo ja, welke verschillen dan zichtbaar zijn (paragraaf 3.2 en paragraaf 3.3).

3.1 Oordeel over inzetbaarheidscultuur

In vergelijking met hun oordeel over de leercultuur in de organisatie, is het personeel in het primair onderwijs iets minder te spreken over de mate waarin in hun organisatie sprake is van een sterke inzetbaarheidscultuur. Op een schaal van 1 tot 5, waarbij 5 de maximale score is, beoordeelt het personeel de inzetbaarheidscultuur op school gemiddeld met een 3,1. Ter vergelijking: aan de leercultuur op school werd eerder een 3,9 toegekend. Dit betekent dat vooral de inzetbaarheidscultuur op scholen verder gestimuleerd en verankerd kan worden, bijvoorbeeld door middel van een verdere professionalisering van het HRM-beleid.

Van alle stellingen die betrekking hebben op de inzetbaarheidscultuur op school, is het personeel het meest te spreken over de mate waarin het management in hun communicatie laat merken dat zij de brede inzetbaarheid van het personeel belangrijk vindt. Voor deze stelling geldt echter ook dat iets minder dan de helft van het personeel het hier mee eens is. Het minst enthousiast is het personeel over de mate waarin de organisatie hen voldoende hulpmiddelen biedt ter ondersteuning van hun loopbaanontwikkeling: ruim 30 procent van het personeel is het eens met deze stelling, terwijl 35 procent van het personeel aangeeft het hier mee oneens te zijn (zie figuur 4). Ook over de zichtbaarheid van loopbaankansen in de organisatie oordeelt naar verhouding een relatief groot deel van het personeel negatief (ruim 26 procent). Het is de vraag hoe dit komt: zijn de aanwezige loopbaankansen daadwerkelijk onvoldoende zichtbaar of zijn de loopbaankansen in de organisatie in eerste instantie beperkt en daardoor per definitie al onvoldoende zichtbaar?

Figuur 4 Oordeel over inzetbaarheidscultuur in organisatie (N = 3.042)



Hoge inzetbaarheidscultuur, hoge leercultuur

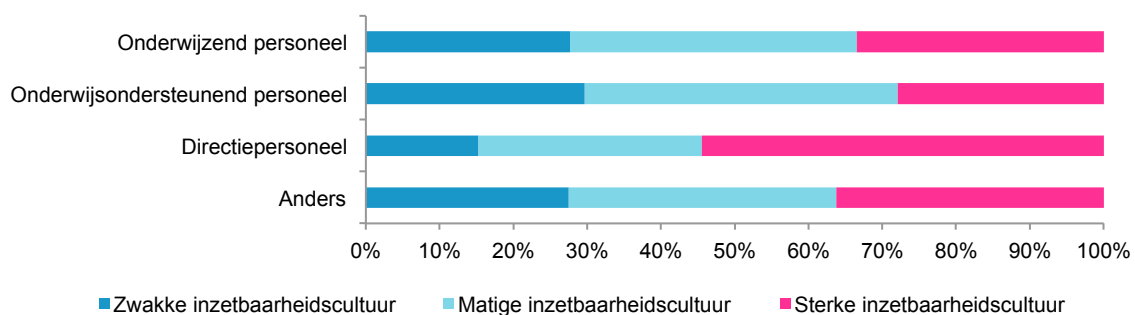
Op scholen waar het personeel positief oordeelt over de inzetbaarheidscultuur wordt over het algemeen ook positief geoordeeld over de leercultuur. Op scholen met een sterke inzetbaarheidscultuur geeft ruim 91 procent van het personeel aan dat er ook een sterke leercultuur is. Ter vergelijking: op scholen met een zwakke inzetbaarheidscultuur geeft iets meer dan de helft van het personeel dit aan. Andersom zien we ook op scholen met een sterke leercultuur dat het personeel vaker aangeeft dat er sprake is van een sterke inzetbaarheidscultuur, maar dit percentage is aanzienlijk minder hoog dan we eerder in deze alinea zagen: ruim 41 procent van het personeel geeft aan dat hier sprake van is. Als er sprake is van een zwakke leercultuur, geeft slechts 4 procent van het personeel aan dat er sprake is van een sterke inzetbaarheidscultuur op school.

3.2 Inzetbaarheidscultuur en persoons- en baankenmerken

In hoofdstuk 2 zagen we dat het directiepersoneel van alle functies het meest positief oordeelt over de leercultuur op school. Ook bij de inzetbaarheidscultuur zien we dat het directiepersoneel hier het meest positief over is. Op een schaal van 1 tot 5, waarbij 5 de maximale score is, kent het directiepersoneel gemiddeld een 3,5 toe aan de inzetbaarheidscultuur op hun school. Dit is wel lager dan de score die zij eerder toekenden aan de leercultuur. Het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel zijn beiden iets minder positief over de inzetbaarheidscultuur op school: zij beoordelen deze gemiddeld met een 3,1.

Dit blijkt ook uit figuur 5. In figuur 5 zien we dat het directiepersoneel het meest vaak aangeeft dat op hun school sprake is van een sterke inzetbaarheidscultuur. Ruim 54 procent van het directiepersoneel geeft dit aan, terwijl ruim 33 procent van het onderwijzend personeel en 28 procent van het onderwijsondersteunend personeel de inzetbaarheidscultuur op school omschrijft als sterk. Het onderwijsondersteunend geeft bovendien relatief vaak aan dat op hun school sprake is van een zwakke inzetbaarheidscultuur (bijna 30 procent).

Figuur 5 Oordeel over inzetbaarheidscultuur in organisatie naar functie (N = 3.042)



Ouderen ook positiever over inzetbaarheidscultuur

In hoofdstuk 2 beschreven we eerder dat ouderen in de sector positiever oordelen over de leercultuur in hun organisatie dan hun jongere collega's. Hetzelfde beeld zien we als we in meer detail kijken naar de inzetbaarheidscultuur op school. Ook hier geldt dat ouderen de inzetbaarheidscultuur op hun school vaker dan hun jongere collega's omschrijven als 'sterk'. Zo geeft bijna 41 procent van de 55-plussers aan dat op hun school een sterke inzetbaarheidscultuur is, ten opzichte van zo'n 32 procent van de 35-minners en zo'n 32 procent van de 35 – 44 jarigen. Jongeren en 35 – 44 jarigen geven bovendien iets vaker aan dat er op hun school een zwakke inzetbaarheidscultuur heerst.

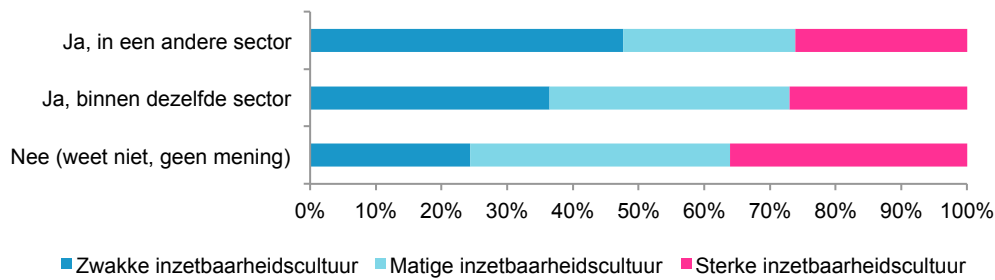
Ook bij de inzetbaarheidscultuur zien we dat personeel dat 20 jaar of langer in dezelfde functie werkt het meest positief oordeelt over de inzetbaarheidscultuur op school. Desondanks geldt ook hier dat een minderheid stelt dat er een sterke inzetbaarheidscultuur is (40 procent). Overigens is het personeel dat 0 – 3 jaar in dezelfde functie werkt niet het meest negatief over de inzetbaarheidscultuur op school. Dat is het personeel dat 4 – 5 jaar of 6 – 10 jaar in dezelfde functie werkt. Voor beide groepen geldt dat bijna 31 procent aangeeft dat op hun school sprake is van een zwakke inzetbaarheidscultuur.

Tot slot zien we, in tegenstelling tot de leercultuur, dat mannen en vrouwen in het primair onderwijs anders oordelen over de inzetbaarheidscultuur op school. Mannen zijn hier namelijk positiever over dan hun vrouwelijke collega's, die hier vaker negatief en neutraal tegenover staan. Zo geeft bijvoorbeeld zo'n 45 procent van de mannen in de sector aan dat op hun school een sterke inzetbaarheidscultuur is, ten opzichte van bijna 33 procent van de vrouwen.

3.3 Inzetbaarheidscultuur en werkbeleving

Personeel met een mobiliteitswens is niet alleen negatiever over de leercultuur in de organisatie, maar ook over de inzetbaarheidscultuur. Van al het personeel dat op zoek is naar een andere baan in een andere sector geeft bijna 48 procent aan dat de inzetbaarheidscultuur op school zwak is. Onder het personeel met een mobiliteitswens binnen het primair onderwijs geeft circa 37 procent van het personeel dit aan, terwijl dit onder het personeel zonder een concrete mobiliteitswens voor ruim 24 procent van het personeel geldt (zie figuur 6).

Figuur 6 Oordeel over inzetbaarheidscultuur in organisatie naar mobiliteitswens (N = 3.042)



Ook onvrede over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden hangt samen met het (negatieve) oordeel over de inzetbaarheidscultuur in de organisatie. Van het personeel dat zeer ontevreden is over deze ontwikkelingsmogelijkheden geeft slechts 8 procent aan dat er op school een sterke inzetbaarheidscultuur is. Ter vergelijking: onder het personeel dat zeer tevreden is over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden is dit ruim 59 procent. En ook bij andere thema's die verband houden met de inzetbaarheid en loopbaan van het personeel zien we soortgelijke trends terug. Zo is personeel dat in sterke mate anticipeert op de persoonlijke ontwikkeling ook positiever over de inzetbaarheidscultuur dan het personeel dat aangeeft niet of nauwelijks te anticiperen op de persoonlijke ontwikkeling. Dit geldt ook voor personeel dat in staat is om zich flexibel op te stellen tegenover veranderingen in het werk en de werkomgeving en hier positief tegenover staat.

Betrokken personeel positiever over inzetbaarheidscultuur

Tot slot zien we, evenals bij leercultuur, dat betrokken en bevlogen personeel vaker stelt dat op school sprake is van een sterke inzetbaarheidscultuur dan personeel dat minder betrokken en bevlogen is. Ook de mate waarin personeel zichzelf *employable* vindt, lijkt van belang, evenals het oordeel van het personeel over de leidinggevende. Personeel dat zichzelf in sterke mate *employable* vindt en positief oordeelt over de leidinggevende geeft bijvoorbeeld ook vaker aan dat op school een sterke inzetbaarheidscultuur is. Ter illustratie: van het personeel dat zichzelf het meest *employable* vindt, geeft ruim 49 procent aan dat er een sterke inzetbaarheidscultuur is op school, ten opzichte van bijna 16 procent van het personeel dat zichzelf niet of nauwelijks *employable* vindt.

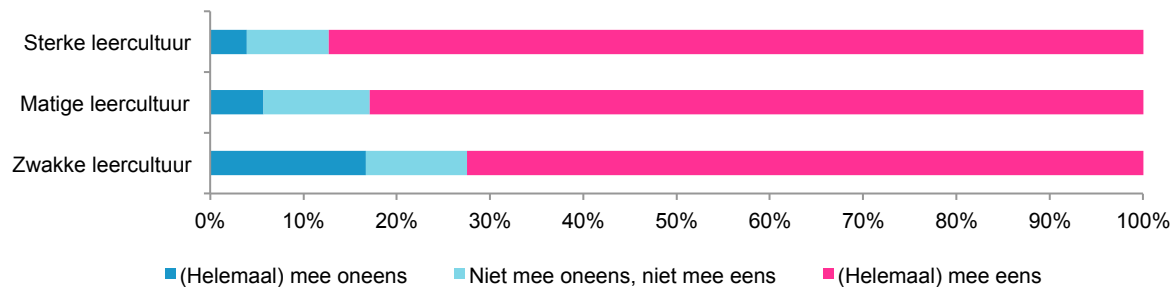
4. Opbrengsten leer- en inzetbaarheidscultuur

Het personeel in het primair onderwijs is overwegend positief over de ervaren leercultuur op school. Iets minder positief zijn zij over de inzetbaarheidscultuur op school. Voor beiden geldt echter dat het deel van het personeel dat aangeeft dat er op hun school sprake is van een sterke leer- en/of inzetbaarheidscultuur nog kan groeien. Maar is het voor scholen wel noodzakelijk de leer- en inzetbaarheidscultuur op school verder te stimuleren? Wat zijn voor scholen bijvoorbeeld de opbrengsten van een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur? In dit hoofdstuk wordt op dit vraagstuk ingegaan. Eerst wordt beschreven wat de opbrengsten zijn van een sterke leercultuur op school (paragraaf 4.1). Vervolgens wordt ingegaan op de opbrengsten van een sterke inzetbaarheidscultuur op school (paragraaf 4.2).

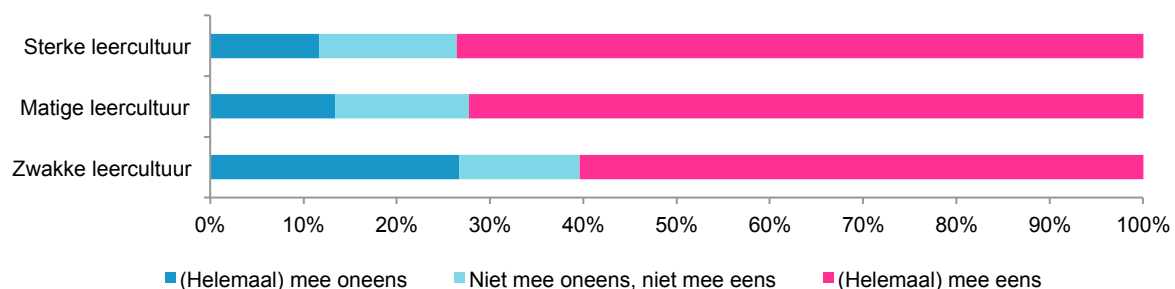
4.1 Opbrengsten leercultuur

Op scholen met een sterke ervaren leercultuur neemt het personeel vaker deel aan formele scholingsactiviteiten dan op scholen met een matige of zwakke leercultuur. De professionaliseringsactiviteit wordt bovendien vaker gezien als nuttig voor het uitoefenen van de dagelijkse werkzaamheden (zie figuur 7). Op scholen met een sterke leercultuur geeft bijvoorbeeld ruim 87 procent van het personeel aan dat de gevolgde professionaliseringsactiviteit nuttig is voor het uitoefenen van het werk, terwijl dit op scholen met een zwakke leercultuur voor ongeveer 7 op de 10 personen geldt. Een soortgelijk beeld zien we wanneer we kijken naar de mate waarin de professionaliseringsactiviteit is gericht op de individuele leer- en verbeterpunten van het personeel. Op scholen met een sterke leercultuur geeft ruim 73 procent van het personeel aan dat de scholingsactiviteit gericht is op de individuele leer- en verbeterpunten, terwijl dit op scholen met een zwakke leercultuur voor 60 procent van het personeel geldt (zie figuur 8). De verschillen tussen scholen met een sterke en matige leercultuur zijn op dit gebied wel beperkt.

Figuur 7 Deelname aan formele scholingsactiviteiten en oordeel over mate waarin deze activiteit nuttig is voor het uitoefenen van het dagelijkse werk naar oordeel over de leercultuur (N = 2.004)



Figuur 8 Deelname aan formele scholingsactiviteiten en oordeel over mate waarin deze activiteit gericht is op individuele leer- en verbeterpunten naar oordeel over de leercultuur (N = 2.004)

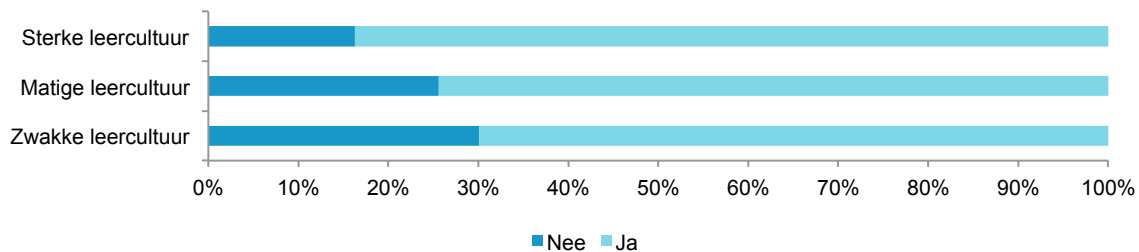


Ook vaker formeel gesprek

Op scholen met een sterke leercultuur wordt niet alleen vaker deelgenomen aan formele scholingsactiviteiten, ook zien we dat het personeel op deze scholen vaker minimaal één formeel gesprek voert met de leidinggevende over het functioneren (zie figuur 9). Op scholen waar de leercultuur door het personeel als sterk wordt omschreven, geeft ruim 83 procent aan minimaal één formeel gesprek gevoerd te hebben, terwijl dit op scholen met een zwakke leercultuur zo'n 70 procent is. In deze gesprekken wordt op scholen met een sterke leercultuur ook vaker gesproken over de persoonlijke ontwikkeling van het personeel én worden concrete afspraken gemaakt over dit onderwerp. Op scholen met een sterke leercultuur geeft bijvoorbeeld 42 procent van het personeel aan

dat de persoonlijke ontwikkeling besproken is én dat hier concrete afspraken over zijn gemaakt. Ter vergelijking: op scholen met een zwakke leercultuur is dit 22 procent. Een soortgelijk beeld zien we als we kijken naar de mate waarin er in de formele gesprekken gesproken wordt over de loopbaan van het personeel. Ook is het personeel op scholen met een sterke leercultuur vaker tevreden of zeer tevreden over de formele gesprekken die zij voeren dan personeel op scholen met een zwakke of matige leercultuur.

Figuur 9 Is in 2015 tenminste één formeel gesprek gevoerd met de direct leidinggevende over het functioneren naar oordeel over de leercultuur (N = 3.042)



Hogere baan- en organisatietevredenheid

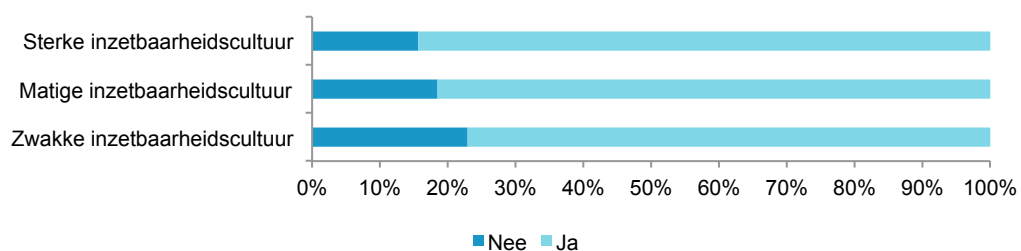
Op scholen met een sterke leercultuur zien we ook dat het personeel meer tevreden is met de baan en organisatie. Zo is 88 procent van het personeel op scholen met een sterke leercultuur (zeer) tevreden over de baan en is ruim 78 procent (zeer) tevreden over de organisatie. Op scholen met een zwakke leercultuur geldt dit voor respectievelijk zo'n 59 procent en zo'n 31 procent van het personeel. Het verschil tussen scholen met een zwakke en sterke leercultuur is dus vooral zichtbaar als we kijken naar de organisatietevredenheid. Hetzelfde zien we als we kijken naar de tevredenheid van het personeel met de ontwikkelingsmogelijkheden. Op scholen met een zwakke leercultuur geeft slechts 8 procent van het personeel aan hier tevreden over te zijn, terwijl dit op scholen met een sterke leercultuur zo'n 47 procent is.

Overigens zien we andersom ook dat personeel dat meer tevreden is over de baan en organisatie ook positiever oordeelt over de leercultuur op school. We zien dus dat de ervaren leercultuur op school onder andere verschilt naarmate het personeel meer of minder tevreden is, maar ook dat het oordeel over de leercultuur van invloed lijkt te zijn op diezelfde tevredenheid. In die zin is de leercultuur een soort katalysator: je stimuleert de leercultuur, dit heeft effect op de tevredenheid en daardoor krijgt de leercultuur waarschijnlijk ook weer een positieve impuls.

4.2 Opbrengsten inzetbaarheidscultuur

Ook op scholen met een sterke inzetbaarheidscultuur wordt vaker een formeel gesprek gevoerd dan op scholen met een zwakke of matige inzetbaarheidscultuur (zie figuur 10). Op scholen met een sterke inzetbaarheidscultuur geeft ruim 84 procent van het personeel aan minimaal één formeel gesprek te hebben gevoerd, terwijl dit op scholen met een zwakke of matige leercultuur voor zo'n 77 procent en ruim 81 procent van het personeel geldt. Op scholen met een sterke inzetbaarheidscultuur wordt tijdens deze gesprekken ook vaker concrete afspraken gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling en loopbaan van het personeel. Zo geeft bijvoorbeeld 50 procent van het personeel op scholen met een sterke inzetbaarheidscultuur aan dat de persoonlijke ontwikkeling is besproken én dat er concrete afspraken zijn gemaakt. Ter vergelijking: op scholen met een zwakke inzetbaarheidscultuur geeft zo'n 26 procent van het personeel dit aan. Tot slot zien we ook bij de inzetbaarheidscultuur dat de formele gesprekken op scholen met een sterke inzetbaarheidscultuur positiever worden beoordeeld dan de formele gesprekken op scholen met een zwakke inzetbaarheidscultuur.

Figuur 10 Is in 2015 tenminste één formeel gesprek gevoerd met de direct leidinggevende over het functioneren naar oordeel over de inzetbaarheidscultuur (N = 3.042)



Sterke inzetbaarheidscultuur zorgt voor iets meer anticipatie persoonlijke ontwikkeling

Op scholen met een sterke inzetbaarheidscultuur wordt tijdens formele gesprekken niet alleen vaker gesproken over de persoonlijke ontwikkeling van het personeel. Ook zien we dat het personeel op scholen met een sterke inzetbaarheidscultuur iets vaker aangeeft te anticiperen op de persoonlijke ontwikkeling door vervolgstappen in de loopbaan te plannen. Wel zijn de verschillen tussen scholen met een sterke inzetbaarheidscultuur en scholen met een zwakke inzetbaarheidscultuur beperkt. Op scholen met een sterke inzetbaarheidscultuur geeft bijvoorbeeld 9 procent van het personeel aan vervolgstappen te plannen in de loopbaan en geeft 33 procent aan dit in sterke mate te doen. Ter vergelijking: op scholen met een zwakke inzetbaarheidscultuur geldt dit voor respectievelijk 8 en 30 procent van het personeel.

Hogere baan- en organisatietevredenheid

Niet alleen op scholen met een sterke leercultuur zien we dat het personeel meer tevreden is met de baan en organisatie waar zij werken. Dit zien we ook terug op scholen met een hoge inzetbaarheidscultuur. Op scholen met een sterke inzetbaarheidscultuur geeft bijvoorbeeld ruim 91 procent aan tevreden te zijn met de baan, terwijl dit op scholen met een zwakke leercultuur voor ruim 71 procent van het personeel geldt. Ook bij de organisatietevredenheid zien we een soortgelijk beeld. Is van het personeel op scholen met een sterke inzetbaarheidscultuur ruim 87 procent tevreden met de organisatie waar zij werken, op scholen met een zwakke inzetbaarheidscultuur is dit ruim 47 procent. Ook de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden worden op scholen met een sterke inzetbaarheidscultuur positiever beoordeeld dan op scholen met een zwakke inzetbaarheidscultuur.

Zoals we eerder in dit hoofdstuk al opmerkten, zien we ook hier dat personeel dat meer tevreden is over de baan en organisatie ook positiever oordeelt over de inzetbaarheidscultuur op school. Dat betekent dat de ervaren inzetbaarheidscultuur niet alleen verschilt tussen tevreden en ontevreden personeel, maar ook dat de inzetbaarheidscultuur van invloed lijkt te zijn op de ervaren baan- en organisatietevredenheid in het primair onderwijs. Ook de inzetbaarheidscultuur is in die zin dus een katalysator.

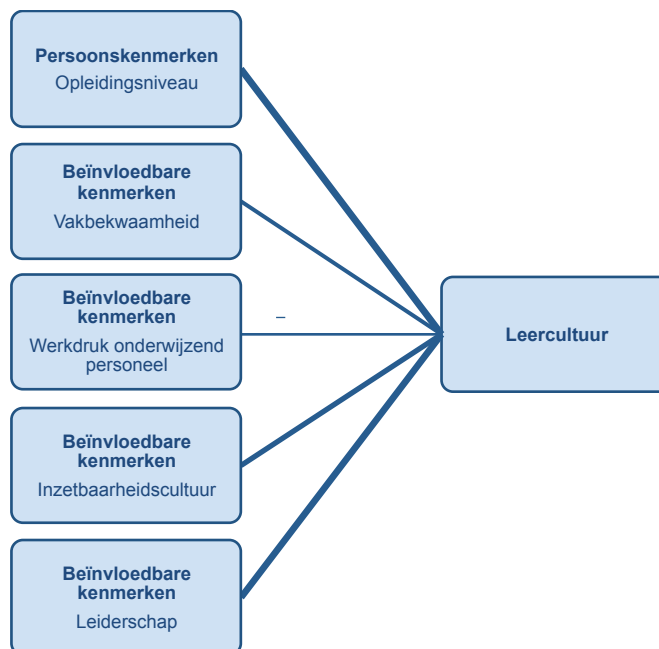
5. Leer- en inzetbaarheidscultuur nader verklaard

In de voorgaande hoofdstukken is beschreven hoe het personeel in het primair onderwijs oordeelt over de leer- en inzetbaarheidscultuur in hun organisatie. Ook bleek dat de aanwezigheid van een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur op school verschillende voordelen heeft. Om als school de leer- en inzetbaarheidscultuur verder te stimuleren, is het onder andere van belang te weten welke aspecten het oordeel van het personeel over de leer- en inzetbaarheidscultuur beïnvloeden. In dit hoofdstuk wordt daarom beschreven welke aspecten dit oordeel bepalen en welke aspecten scholen kunnen gebruiken om de ervaren leer- en inzetbaarheidscultuur te stimuleren. Eerst wordt beschreven welke aspecten de leercultuur in het primair onderwijs beïnvloeden (paragraaf 5.1). In paragraaf 5.2 wordt vervolgens ingegaan op de aspecten die de inzetbaarheidscultuur in de sector beïnvloeden.

5.1 Verklaaren van leercultuur

Uit figuur 11 blijkt welke top vijf aspecten het oordeel van het personeel over de leercultuur op school bepalen. Dit zijn bijna allemaal aspecten die een positief effect hebben op het oordeel van het personeel over de leercultuur. Vier van de vijf aspecten zijn aspecten die in meer of mindere mate door scholen beïnvloed kunnen worden. Dit geldt bijvoorbeeld voor het oordeel van het personeel over de leidinggevende, de ervaren inzetbaarheidscultuur in de organisatie en de ervaren werkdruk onder het onderwijzend personeel. Dit betekent dat personeel in het primair onderwijs positiever oordeelt over de ervaren leercultuur naarmate ze positiever oordelen over de leidinggevende en de inzetbaarheidscultuur in de organisatie. Het effect van werkdruk is negatief, wat betekent dat het personeel minder positief oordeelt over de leercultuur als zij een hoge werkdruk ervaren.⁹ Ook zien we dat het oordeel over de leercultuur in de organisatie in sterke mate wordt beïnvloed door het oordeel over de vakbekwaamheid. Ook dit kan gezien worden als een aspect dat door organisaties in meer of mindere mate beïnvloedbaar is. Naarmate het personeel in het primair onderwijs zich meer vakbekwaam voelt, zullen zij ook positiever oordelen over de mate waarin zij op school een sterke leercultuur ervaren.

Figuur 11 Top 5 belangrijkste aspecten die van invloed zijn op het oordeel over de leercultuur op school¹⁰



⁹ Deze vraag is alleen voorgelegd aan het onderwijzend personeel. Aan het overige personeel is een andere vraag voorgelegd.

¹⁰ In deze figuur geven de pijlen een significant verband weer tussen de aspecten en de centrale variabele, in dit geval ervaren leercultuur in de organisatie. De dikte van de pijlen geeft aan hoe groot dit effect is. Hoe groter het effect hoe sterker het verband met de ervaren leercultuur in de organisatie en hoe dikke de lijn. Dit geldt ook voor figuur 12.

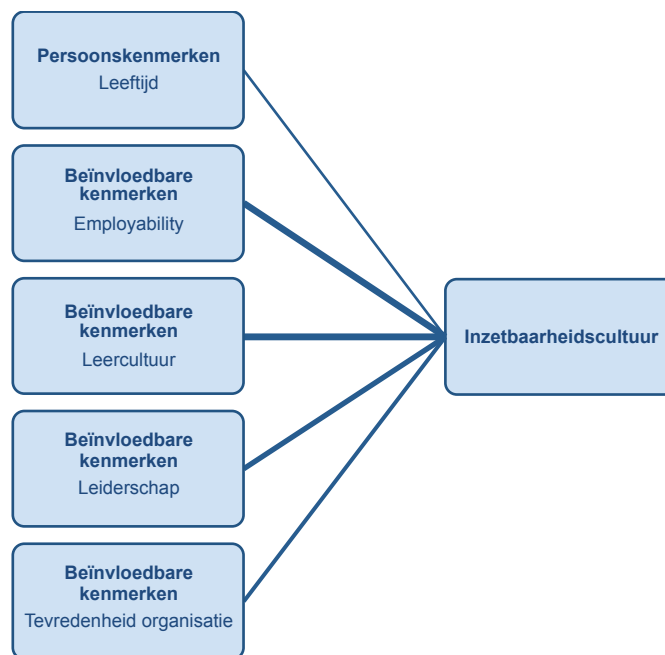
Ook organisatietevredenheid van invloed

Naast de vijf aspecten die de sterkste invloed hebben op het oordeel over de leercultuur in de organisatie, zijn er ook nog andere aspecten die wel relevant zijn, maar een minder sterke invloed hebben op het oordeel over de leercultuur. Het gaat dan bijvoorbeeld om de tevredenheid van het personeel met de organisatie waar zij werken en de bevoegen- en betrokkenheid van het personeel. Deze aspecten hebben allen een positieve invloed op de ervaren leercultuur.

5.2 Verklaren van inzetbaarheidscultuur

Eerder in dit hoofdstuk bleek dat het oordeel van het personeel over de leercultuur in de organisatie voor een groot deel wordt bepaald door aspecten die in meer of mindere mate beïnvloedbaar zijn door de organisatie. Dit beeld zien we ook terug als we kijken naar de vijf aspecten die de sterkste invloed hebben op het oordeel van het personeel over de inzetbaarheidscultuur op school. Vier van de vijf aspecten zijn zogeheten ‘beïnvloedbare’ aspecten (zie figuur 12). Allen hebben zij een positief effect op het oordeel over de inzetbaarheidscultuur op school. Het oordeel over de inzetbaarheidscultuur op school wordt het sterkste bepaald door het oordeel over de leercultuur, gevolgd door de ervaren *employability* van het personeel, hun oordeel over de leidinggevende en de tevredenheid met de organisatie. Dit betekent dat het personeel positiever oordeelt over de inzetbaarheidscultuur op school, naarmate zij positiever oordelen over de leercultuur, hun leidinggevende en naarmate zij meer tevreden zijn met de organisatie. Tot slot zien we in figuur 12 dat de leeftijd van het personeel een relatief sterke invloed heeft op het oordeel over de inzetbaarheidscultuur op school.

Figuur 12 Top 5 belangrijkste aspecten die van invloed zijn op het oordeel over de inzetbaarheidscultuur op school



Betrokkenheid ook van invloed op oordeel inzetbaarheidscultuur

Uit figuur 12 blijkt welke vijf aspecten het oordeel van het personeel over de inzetbaarheidscultuur op school voor een groot deel bepalen. Er zijn ook andere aspecten die dit oordeel mede bepalen, maar waarvan de invloed minder sterk is. Dit geldt bijvoorbeeld voor de mate waarin het personeel anticipeert op de persoonlijke ontwikkeling en de mate van betrokkenheid van het personeel. Deze aspecten hebben een positieve invloed op het oordeel over de inzetbaarheidscultuur op school. Dit betekent dat personeel positiever oordeelt over de inzetbaarheidscultuur, naarmate zij meer anticiperen op hun persoonlijke ontwikkeling en naarmate zij meer betrokken zijn. Het oordeel over de inzetbaarheidscultuur wordt ook beïnvloed door de mobiliteitswens van het personeel. Dit aspect heeft een negatieve invloed op het oordeel van het personeel.

6. Reflectie

Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan wordt steeds vanzelfsprekender. Om optimaal ruimte te bieden aan de professionele ontwikkeling en inzetbaarheid van het personeel is op scholen een leercultuur nodig waar continu verbeteren, leren en ontwikkelen en kennisdeling centraal staan. Ook de aanwezigheid van een inzetbaarheidscultuur, waarmee de brede inzetbaarheid van het personeel wordt gestimuleerd, is hiervoor van belang.

Om meer zicht te krijgen op de leer- en inzetbaarheidscultuur in het primair onderwijs, heeft het Arbeidsmarktplatform PO in kaart laten brengen in hoeverre op scholen in de sector sprake is van een leer- en inzetbaarheidscultuur. In deze reflectie vindt u de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek. Daarnaast vindt u in deze reflectie verschillende aandachtspunten voor scholen die de leer- en inzetbaarheidscultuur op school willen verstevigen, aangevuld met enkele aanknopingspunten voor het Arbeidsmarktplatform PO voor de totstandkoming van beleid, projecten en andere activiteiten van het Arbeidsmarktplatform PO.

5.3 Conclusie

Personeel positief over leercultuur, iets minder positief over inzetbaarheidscultuur

Personeel in het primair onderwijs oordeelt overwegend positief over de leercultuur op hun school. Op een schaal van 1 tot 5, waarbij 5 de maximale score is, kennen zij aan de leercultuur in hun organisatie gemiddeld een 3,9 toe. Dit betekent dat op veel scholen in het primair onderwijs volgens het personeel sprake is van een sterke leercultuur. Zij zijn het meest te spreken over de mate waarin leren en ontwikkelen op hun school belangrijk wordt gevonden. Iets minder positief oordeelt het personeel over de inzetbaarheidscultuur in hun organisatie. Op een schaal van 1 tot 5 beoordeelt het personeel de inzetbaarheidscultuur gemiddeld met een 3,1. Dit betekent dat vooral de inzetbaarheidscultuur op scholen in het primair onderwijs verder gestimuleerd kan worden, bijvoorbeeld door middel van een verdere professionalisering van het HRM-beleid. Het personeel is bij de inzetbaarheidscultuur het meest te spreken over de mate waarin het management in hun communicatie laat merken dat zij de brede inzetbaarheid van het personeel belangrijk vindt. Op scholen waar het personeel positief oordeelt over de inzetbaarheidscultuur wordt over het algemeen ook positief geoordeeld over de leercultuur. Op scholen met een sterke leercultuur geeft het personeel ook vaker aan dat sprake is van een sterke inzetbaarheidscultuur, maar dit percentage is wel lager dan we eerder zagen bij de inzetbaarheidscultuur.

Het directiepersoneel in het primair onderwijs geeft, van alle functies in de sector, het meest vaak aan dat op hun school sprake is van een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur. Ook ouderen geven, in vergelijking met hun jongere collega's, meer aan dat op hun school sprake is van een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur.

Leiderschap van belang voor oordeel leer- en inzetbaarheidscultuur

Kijken we vervolgens naar de aspecten die het oordeel van het personeel over de leercultuur op school bepalen, dan zien we dat het oordeel over de leidinggevende van grote invloed is op dit oordeel. Leiderschap komt in de top 5 van meest belangrijke aspecten naar voren. Dit betekent dat personeel positiever oordeelt over de leercultuur op school naarmate ze positiever oordelen over de leidinggevende. Bij het oordeel van het personeel over de inzetbaarheidscultuur zien we ook het belang van leiderschap terug. Het personeel namelijk oordeelt ook positiever over de inzetbaarheidscultuur naarmate zij positiever zijn over de leidinggevende. De leidinggevende speelt dus een belangrijke rol bij de ervaren leer- en inzetbaarheidscultuur op school.

Tevredenheid organisatie ook van belang

Het oordeel over de leercultuur op school wordt niet alleen bepaald door het oordeel over de leidinggevende, ook andere aspecten hebben hier invloed op. Kijken we naar andere aspecten die hier invloed op hebben, dan zien we dat ook het oordeel van het personeel over hun vakbekwaamheid, hun oordeel over de inzetbaarheidscultuur op school en de ervaren werkdruk onder het onderwijzend personeel van invloed zijn. Deze aspecten zijn in meer of mindere mate door organisaties te beïnvloeden en worden daarom gezien als 'beïnvloedbare' aspecten.

De ervaren inzetbaarheidscultuur wordt ook grotendeels bepaald door 'beïnvloedbare' aspecten. Dit geldt bijvoorbeeld voor de tevredenheid van het personeel met de organisatie. Dit betekent dat het personeel positiever oordeelt over de inzetbaarheidscultuur op school naarmate zij meer tevreden zijn over de organisatie waar zij werken. Ook de ervaren *employability* van het personeel en hun oordeel over de leercultuur spelen een belangrijke rol.

Meer concrete afspraken tijdens formele gesprekken en hogere tevredenheid

Een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur heeft voor scholen in het primair onderwijs verschillende voordelen. Uit dit onderzoek blijkt onder meer dat op scholen met een sterke leercultuur meer wordt deelgenomen aan formele scholingsactiviteiten. Ook zijn deze activiteiten vaker gericht op de individuele leer- en ontwikkelpunten van het personeel en zijn zij vaker nuttig voor de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden. Op scholen met een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur worden bovendien vaker formele gesprekken gevoerd met de leidinggevende. In vergelijking met scholen met een zwakke of matige leer- en inzetbaarheidscultuur worden tijdens deze gesprekken ook vaker concrete afspraken gemaakt over thema's zoals de persoonlijke ontwikkeling en loopbaan van het personeel. Tot slot zien we dat het personeel op scholen met een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur niet alleen vaker tevreden is met de baan en organisatie waar zij werken, maar ook met de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

Overigens zien we andersom ook dat personeel dat meer tevreden is over de baan en organisatie positiever oordeelt over de leer- en inzetbaarheidscultuur op school. We zien dus dat de ervaren leer- en inzetbaarheidscultuur op school niet alleen verschilt naarmate het personeel meer of minder tevreden is, maar ook dat het oordeel over de leer- en inzetbaarheidscultuur van invloed lijkt te zijn op diezelfde tevredenheid. Dit patroon is ook zichtbaar bij enkele andere aspecten die verband houden met de leercultuur op school, zoals de (formele) professionaliseringsdeelname. In die zin is de leercultuur een soort katalysator: je stimuleert de leercultuur, dit heeft effect op de deelname aan trainingen en opleidingen omdat bij een sterke leercultuur meer wordt deelgenomen aan trainingen en opleidingen en daardoor krijgt de leercultuur waarschijnlijk ook weer een positieve impuls.

5.4 Discussie

Uit de bovenstaande conclusie blijkt hoe het personeel in het primair onderwijs oordeelt over de leer- en inzetbaarheidscultuur op school. Hoe het personeel hierover oordeelt, is onder meer afhankelijk van de persoonlijke oordelen en voorkeuren van het personeel. Dit betekent dat personen hetzelfde in de praktijk anders kunnen ervaren en daardoor anders oordelen over de cultuur op school. De ervaren cultuur op school is dan ook geen objectief gegeven, maar wordt omgeven door subjectiviteit. Dit is van belang om in gedachten te houden als door scholen geïnvesteerd wordt in het verstevigen en verankeren van de leer- en inzetbaarheidscultuur op school. Dit blijft vereist, omdat een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur diverse voordelen heeft en er op dit gebied nog ruimte voor verbetering is, zo bleek eerder uit deze rapportage. Bovendien stellen verschillende ontwikkelingen in de sector en in de maatschappij voortdurend nieuwe eisen aan het personeel, waardoor het voor scholen en het personeel van belang blijft dat het personeel zich blijft ontwikkelen en inzetbaar blijft. Ook hierom blijft het noodzakelijk om te werken aan en binnen een leer- en inzetbaarheidscultuur op school. Dit kunnen scholen direct doen, door te investeren in aspecten die samenhangen met de leer- en inzetbaarheidscultuur op school, maar ook indirect, via aspecten zoals de organisatietevredenheid, leiderschap en de ervaren vakbekwaamheid en *employability* van het personeel. Deze aspecten hebben op hun beurt weer invloed op de ervaren leer- en/of inzetbaarheidscultuur op school.

Concreet zijn, op basis van dit onderzoek, de volgende aandachtspunten daarbij van belang:

➔ *De rol van leidinggevenden*

Leidinggevenden spelen een centrale rol als we kijken naar de ervaren leer- en inzetbaarheidscultuur op school. Zij kunnen vanuit hun rol onder meer bijdragen aan een gedeelde visie als het gaat om de leer- en inzetbaarheidscultuur op school, dit uitdragen en draagvlak creëren. Communicatie speelt hierbij een belangrijke rol. Leidinggevenden kunnen ook indirect investeren in de leer- en inzetbaarheidscultuur op school, bijvoorbeeld door te investeren in de tevredenheid van het personeel met de organisatie waar zij werken of door te investeren in de ervaren vakbekwaamheid en *employability* van het personeel. Dit betekent overigens niet dat er geen rol is voor het overige personeel op school: juist gezamenlijkheid en een gedeelde visie lijken belangrijke aspecten voor een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur op school.

➔ *Houding en gedrag*

Leidinggevenden oordelen positiever over de leer- en inzetbaarheidscultuur dan het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel, terwijl gezamenlijkheid en een gedeelde visie aspecten lijken die van belang zijn voor een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur op school. Het is de vraag hoe dit komt. Hebben zij bijvoorbeeld verschillende ambities op dit vlak of ervaren zij de leer- en inzetbaarheidscultuur anders dan het directiepersoneel? Het is op basis van dit onderzoek niet bekend of dit zo is. Als de ambities van het onderwijzend en ondersteunend personeel afwijken van die van hun leidinggevenden, is het wenselijk deze op dezelfde lijn te krijgen. Dit kunnen leidinggevenden bijvoorbeeld doen door in formele gesprekken aandacht te besteden aan thema's zoals persoonlijke ontwikkeling en de loopbaan en hier concrete

afspraken over te maken. Dit vraagt van het overige personeel dat zij zich tijdens deze gesprekken openstellen en in vertrouwen met de leidinggevende kunnen praten over hun persoonlijke ontwikkeling, inzetbaarheid en loopbaan. Overigens begint de bewustwording over leren en ontwikkelen en inzetbaarheid niet pas tijdens de loopbaan. In het geval van het onderwijzend personeel is het bijvoorbeeld al van belang dat hier tijdens de opleiding aandacht aan wordt besteed.

⇒ *Organisatiestructuur en beleid*

De wijze waarop het werk op school wordt georganiseerd is een aandachtspunt voor een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur op school. Zo zien we bijvoorbeeld dat de ervaren werkdruk onder het onderwijzend personeel een negatieve invloed heeft op de ervaren leercultuur op school. Er moet op school dan ook ruimte zijn om te werken aan leren en ontwikkelen. Dit kan onder andere gefaciliteerd worden met beleid en met een organisatiestructuur die leren en ontwikkelen en de brede inzetbaarheid van het personeel stimuleert. Dit kan bijvoorbeeld door tijd vrij te maken en door overlegmomenten tussen het personeel in te bouwen. Maar buiten beleid en structuren, zal ook geïnvesteerd moeten worden in gezamenlijkheid, een gedeelde visie en het uitdragen van het belang van een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur op school.

⇒ *Deelname aan professionaliseringsactiviteiten*

Op scholen met een sterke leercultuur neemt het personeel vaker deel aan formele scholingsactiviteiten. Het personeel dat deelneemt aan deze activiteiten, beoordeelt de leercultuur ook vaker als sterk. In die zin heeft professionalisering ook weer een positieve invloed op de leercultuur op school. De wijze waarop op scholen wordt geleerd, is op dit moment vooral formeel van aard. Het personeel volgt bijvoorbeeld opleidingen en trainingen, maar zij kunnen ook op andere manieren leren: met en van elkaar. Te denken valt bijvoorbeeld aan coaching en intervisie als informele leeractiviteiten. Ook op die manier kan geïnvesteerd worden in een cultuur waarin kennisdeling en leren en ontwikkelen centraal staat.

7. Bijlage 1 Respons

In deze bijlage vindt u meer informatie over de respondenten uit het primair onderwijs die hebben deelgenomen aan het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2016.

Tabel 1 Functie (N = 3.042)

	Aantal	Percentage
Directie/management	268	8,8%
Onderwijzend personeel	2.131	70,1%
Onderwijsondersteunend personeel (uitgebreid)	471	15,5%
Anders	172	5,6%
Totaal	3.042	100%

Tabel 2 Leeftijdsverdeling (N = 3.042)

	Aantal	Percentage
Jonger dan 35 jaar	768	25,2%
35 t/m 44 jaar	715	23,5%
45 t/m 54 jaar	719	23,6%
55 jaar en ouder	839	27,6%
Weet niet/geen antwoord	1	0%
Totaal	3.042	100%

Tabel 3 Geslacht (N = 3.042)

	Aantal	Percentage
Man	496	16,3%
Vrouw	2.545	83,7%
Weet niet/geen antwoord	1	0%
Totaal	3.042	100%

Tabel 4 Functieduur (N = 3.042)

	Aantal	Percentage
0 t/m 3 jaar	447	14,7%
4 t/m 5 jaar	292	9,6%
6 t/m 10 jaar	725	23,8%
11 t/m 19 jaar	877	28,8%
20 jaar of langer	603	19,8%
Weet niet/geen antwoord	98	3,2%
Totaal	3.042	100%

Tabel 5 Type dienstverband (N = 3.042)

	Aantal	Percentage
Vast dienstverband	2.890	95,0%
Tijdelijk dienstverband	134	4,4%
Overig	17	0,6%
Totaal	3.042	100%

Tabel 6 Hoogst voltooide opleiding (N = 3.042)

	Aantal	Percentage
Lager onderwijs	55	1,8%
Middelbaar onderwijs	341	11,2%
Hoger onderwijs	2.637	86,7%
Anders/weet niet/geen antwoord	9	0,3%
Totaal	3.042	100%

8. Bijlage 2 Databewerking en –analyse

De gegevens uit het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2016 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 ten behoeve van dit onderzoek in deze bijlage verder toegelicht.

8.1 Databewerking

Voordat de data van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 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, onderwijsondersteunend personeel (OOP en OBP) en het personeel in een overige functie.
- Leeftijd: hierdoor kan onderscheid gemaakt worden tussen 35-minners, 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.
- Opleidingsniveau: hierdoor kan onderscheid gemaakt worden tussen personeel met een laag opleidingsniveau, middelbaar opleidingsniveau en personeel met een hoog opleidingsniveau.
- Opleiding of training gevolgd: hierdoor kan onderscheid gemaakt worden tussen personeel dat wel een opleiding heeft gevolgd en personeel dat dit niet heeft gedaan.
- Mobiliteitswens: hierdoor kan onderscheid gemaakt worden tussen personeel zonder mobiliteitswens, personeel met een mobiliteitswens in dezelfde sector en personeel met een mobiliteitswens in een andere sector.

Voor de *overige variabelen* geldt dat variabelen met vijf antwoordopties waar mogelijk zijn gehercodeerd naar drie antwoordopties, zodat bijvoorbeeld 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 zijn vervolgens schalen geconstrueerd. Hiervoor is eerst bekeken of alle antwoordopties in dezelfde richting zijn geformuleerd. Indien hier geen sprake van is, zijn de antwoordopties van de betreffende stelling gehercodeerd. Daarna 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 niet meerdere dimensies zijn. Hier was bij *employability* geen sprake van: deze schaal heeft een iets lagere Cronbach's Alpha dan normaal als wenselijk wordt gezien. Omdat we theoretisch wel meerwaarde hechten aan deze schaal en de Cronbach's Alpha niet dermate laag is dat deze onbetrouwbaar is, is besloten deze schaal toch mee te nemen in de analyse. Van de leer- en inzetbaarheidscultuur zijn twee aparte schalen geconstrueerd, omdat hier duidelijk twee dimensies naar voren kwamen: de leercultuur enerzijds en de inzetbaarheidscultuur anderzijds. Bovendien is een van de vier stellingen over leercultuur uiteindelijk niet betrokken bij de schaal, omdat deze onvoldoende passend was. Als een schaal passend is, is de gemiddelde schaalscore berekend en zijn de antwoordopties gehercodeerd in '(helemaal) mee oneens', 'niet mee oneens, niet mee eens' en '(helemaal) mee eens'. Dit heeft geleid tot de volgende schalen:

- Beroepsexpertise
- Anticipatie persoonlijke ontwikkeling
- Vakbekwaamheid
- *Employability*
- *Public Service Motivation*
- Betrokkenheid
- Bevlogenheid
- Flexibiliteit
- Leercultuur
- Inzetbaarheidscultuur
- Leiderschap

Het oordeel over de leer- en inzetbaarheidscultuur is tot slot nogmaals gehercodeerd. De antwoordoptie '(helemaal) mee oneens' is omgezet naar een zwakke leer- en inzetbaarheidscultuur, de antwoordoptie 'niet mee oneens, niet mee eens' naar een matige leer- en inzetbaarheidscultuur en de antwoordoptie '(helemaal) mee eens' naar een sterke leer- en inzetbaarheidscultuur.

8.2 Data-analyse

De data zijn voor dit onderzoek gewogen om een goed beeld te krijgen van de populatie in het primair onderwijs. Dit betekent dat apart gewogen is op randtotalen naar leeftijd en geslacht. In het primair onderwijs is bij de weging ook rekening gehouden met de inkomensklassen die bij de steekproeftrekking zijn gehanteerd. Op deze wijze is gecorrigeerd voor de *oversampling* van personeel met salaris groter of gelijk aan het minimum salaris van leraren.

In de eerste fase van dit onderzoek zijn verschillende beschrijvende analyses uitgevoerd om de data te verkennen. Dit betekent onder andere dat alle relevante frequenties zijn bekeken. Vervolgens zijn toetsende analyses uitgevoerd om te kijken of personeel verschillend oordeelt over de leer- en inzetbaarheidscultuur op school. Als er relevante verschillen zijn, is ook bekeken of deze verschillen significant zijn. Tot slot zijn twee verklarende analyses uitgevoerd om te kijken welke aspecten van invloed zijn op de ervaren leercultuur op school enerzijds en de ervaren inzetbaarheidscultuur op school anderzijds. Hiervoor is gebruik gemaakt van de mogelijkheid om lineaire regressieanalyses uit te voeren. Om deze analyses uit te kunnen voeren, zijn verschillende *dummy* variabelen berekend. Dit is bijvoorbeeld gedaan voor de functie van het personeel. Dit is een nominale variabele, die anders niet in de analyse meegenomen kan worden. De regressieanalyses zijn stapsgewijs uitgevoerd, wat betekent dat telkens nieuwe variabelen zijn toegevoegd aan het model. Een variabele is in het uiteindelijke model meegenomen, als deze een significant verband heeft met de afhankelijke variabele (leercultuur of inzetbaarheidscultuur). 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 ervaren leer- of inzetbaarheidscultuur op school 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, hoe beter de getoonde aspecten het oordeel over de leer- of inzetbaarheidscultuur weten te bepalen. Algemeen wordt een R^2 van 0,10 gezien als minimaal acceptabel. De modellen in hoofdstuk 5 voldoen hier ruimschoots aan.

Postadres

Postbus 556
2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

www.arbeidsmarktplatformpo.nl
info@arbeidsmarktplatformpo.nl