

Wat maakt een werkomgeving aantrekkelijk?

Verkenning van aantrekkelijke werkomgeving in het primair onderwijs





Inhoudsopgave

Samenvatting	3	4. Leidinggevende	17
1. Inleiding	6	4.1 Persoon-leidinggevende fit	17
1.1 Aanleiding	6	4.2 Autonomie	18
1.2 Doel	6	4.3 Waardering en erkenning	20
1.3 Inhoud en onderzoeksopzet	7	4.4 Stand van zaken in het onderwijs	20
1.4 Leeswijzer	7	5. Team	23
2. Wat is een aantrekkelijke werkomgeving?	8	5.1 Persoon-team fit	23
2.1 Verschillende definities	8	5.2 Ondersteuning en professionele samenwerking	23
2.2 Maatwerk	10	5.3 Stand van zaken in het onderwijs	24
2.3 Persoon-werkomgeving fit	10	6. Organisatie	26
3. Baan	12	6.1 Persoon-organisatie fit	26
3.1 Persoon-baan fit	12	6.2 Stand van zaken in het onderwijs	26
3.2 Stand van zaken in het onderwijs	13	7. Dialoog	30

Auteurs:

Devorah van den Berg

Deborah van den Berg

© Arbeidsmarktplatform PO

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





Samenvatting

Inleiding

In het primair onderwijs zijn de personeelstekorten een groot en groeiend probleem. Voor veel scholen is het op dit moment moeilijk om geschikt personeel aan te trekken en naar verwachting blijft dat de komende jaren moeilijk. De prognose is dat er in 2025 een extra leraren- en directeuren-tekort is van circa 1.450 fte boven op het huidige tekort. Daarom is het niet alleen belangrijk om nieuw onderwijspersoneel aan te trekken, maar ook om zittend personeel voor de sector te behouden. Een aantrekkelijke werkomgeving kan hier een bijdrage aan leveren.

Uit eerder onderzoek blijkt dat een aantrekkelijke werkomgeving zorgt voor een lagere vertrekintentie onder personeel. Ook verhoogt het de kans dat mensen kiezen voor een baan in het primair onderwijs en draagt het bij aan meer bevlogenheid en betere prestaties van medewerkers. Het is op dit moment nog onvoldoende duidelijk hoe een aantrekkelijke werkomgeving in het primair onderwijs eruitziet en hoe die kan worden gestimuleerd. Om meer kennis over dit onderwerp op te doen heeft het Arbeidsmarktplatform PO een literatuurverkenning uitgevoerd.

De verkenning geeft antwoord op de volgende vragen:

1. Wanneer beschouwen medewerkers een werkomgeving als aantrekkelijk?
2. Welke aspecten zijn van invloed op de aantrekkelijkheid van een werkomgeving?
3. Hoe staat met de aantrekkelijkheid van de werkomgeving in het primair onderwijs?
4. Wat kunnen scholen zelf doen om een aantrekkelijke werkomgeving voor personeel te creëren?

Resultaten

Wanneer beschouwen medewerkers een werkomgeving als aantrekkelijk?

In de wetenschappelijke literatuur is het begrip aantrekkelijke werkomgeving vrijwel niet omschreven. Vaak wordt verwezen naar de definitie van het instituut Great Place to Work waarin onder andere de nadruk ligt op vertrouwen en samenwerking. In een van de weinige onderzoeken waarin het begrip is uitgelegd, wordt een aantrekkelijke werkomgeving omschreven als een organisatie waarin medewerkers een positief beeld hebben van hun baan en werkomgeving. Verder zijn in diverse onderzoeken veel verschillende aspecten uiteengezet die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van de werkomgeving. Daaruit wordt duidelijk dat er geen blauwdruk of afvinklijst is die garandeert dat een organisatie door medewerkers als aantrekkelijk wordt gezien. In de literatuur wordt dan ook benadrukt dat bij het stimuleren van een aantrekkelijke werkomgeving rekening moet worden gehouden met individuele verschillen (onder andere persoonlijkheid en leeftijds- en werkfase).

Er is geen 'one size fits all'-benadering als het gaat om het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving. Belangrijk is de persoon-werkomgeving fit. Die houdt in dat er een aansluiting is tussen medewerker en werkomgeving wanneer individuele karakteristieken van een medewerker overeenkomen met de karakteristieken van de werkomgeving. Hoe meer beide overeenkomen, hoe beter de fit is en hoe aantrekkelijker medewerkers de werkomgeving vinden. In deze verkenning zien we een aantrekkelijke werkomgeving daarom als een werkomgeving die voldoet aan de behoeften en voorkeuren van een medewerker, waardoor die het gevoel heeft dat zijn baan en organisatie hoog scoren op aantrekkelijkheid van de werkomgeving. Hoewel er geen 'one size fits all'-benadering mogelijk is, komen er in de literatuur aspecten naar voren die de meerderheid van de schoolleiders, leraren en onderwijsondersteuners belangrijk vindt.



Welke aspecten zijn van invloed op de aantrekkelijkheid van een werkomgeving?

De persoon-werkomgeving fit bestaat uit vier onderdelen: baan, leidinggevende, team en organisatie. Het centrale idee achter de theorie is dat een medewerker de werkomgeving als aantrekkelijk ervaart wanneer er sprake is van een fit tussen die medewerker en zijn baan, zijn leidinggevende, het team en de organisatie waarin hij werkzaam is. Hoe iemand de werkomgeving ervaart, wordt niet alleen bepaald door de baan die iemand heeft, maar ook door de relatie met collega's, de leidinggevende en de organisatie als geheel. Een fit is niet statisch, maar moet worden gezien als een proces.

Organisaties, banen en individuen kunnen veranderen. Uit onderzoek blijkt dat met name sociale dimensies, zoals werkrelaties met collega's, (school-)leiderschap, de schoolcultuur en het schoolklimaat, de grootste invloed hebben op hoe leraren en schoolleiders hun werkomgeving ervaren. Figuur 1 geeft een overzicht van de aspecten die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van een werkomgeving.

Hoe staat met de aantrekkelijkheid van de werkomgeving in het primair onderwijs?

Er is weinig bekend over de persoon-leidinggevende fit en de persoon-team fit van het onderwijspersoneel in het primair onderwijs. Alleen de mate van persoon-baan fit en persoon-organisatie fit van leraren is onderzocht. Uit het onderzoek komt naar voren dat leraren in het primair onderwijs over het algemeen een hoge mate van persoon-baan fit en persoon-organisatie fit ervaren. Hun kennis, vaardigheden, mogelijkheden en behoeften sluiten over het algemeen aan bij de functie-eisen en hun waarden en doelen komen in het algemeen overeen met die van de school.

Figuur 1:
Aspecten die van invloed zijn op een aantrekkelijke werkomgeving

In een aantrekkelijke werkomgeving:

BAAN



- Sluiten de kennis, vaardigheden en capaciteiten van medewerkers aan, aan de functie-eisen
- Voorziet het werk in de interesses, behoeften en voorkeuren van medewerkers
- Worden loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden

LEIDINGGEVENDE



- Komen de waarden van medewerkers overeen met die van de leidinggevende
- Ervaren medewerkers ondersteuning van de leidinggevende
- Ervaren medewerkers professionele ruimte van de leidinggevende
- Erkennen en waarderen leidinggevend mede medewerkers en moedigen hen aan

TEAM



- Komen de doelen, betrokkenheid bij het werk, kennis en manier van werken van medewerkers in grote mate overeen met die van de teamleden
- Ervaren medewerkers ondersteuning van collega's
- Werken medewerkers professioneel samen

ORGANISATIE



- Komen de waarden en doelen van medewerkers in grote mate overeen met die van de organisatie



Kennis en vaardigheden sluiten aan, maar minder tevredenheid over werkdruk

Uit onderzoek komt naar voren dat de kennis en vaardigheden van schoolleiders en onderwijsondersteuners over het algemeen aansluiten bij hun werk. Hoewel we niet veel weten over de totale persoon-baan fit, komt uit onderzoek wel naar voren dat de persoon-baan fit positief samenhangt met baantevredenheid: het onderwijspersoneel blijkt (zeer) tevreden met de eigen baan. Schoolleiders en leraren zijn echter wel minder tevreden met de balans tussen de taakeisen en de mogelijkheden die ze hebben: ze ervaren veel werkdruk en werkstress. Ook ervaart een groot deel van het onderwijspersoneel de loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie als beperkt.

Tevreden over leidinggevende, maar kritisch over wijze van beoordelen en ondersteuning bij ontwikkeling

Verder blijkt uit onderzoek dat de meerderheid van het directiepersoneel, leraren en onderwijsondersteuners (zeer) tevreden is over de leidinggevende. Ze zijn tevreden over de mate waarin die aandacht besteedt aan wat het personeel zegt, oog heeft voor het welzijn van het personeel en de mate waarin die rekening houdt met de persoonlijke wensen. Alleen zijn ze kritischer over de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft. Ook is een kleiner aandeel positief over de mate waarin de leidinggevende hen helpt zich

verder te ontwikkelen. Uit onderzoek komt verder naar voren dat schoolleiders die werken vanuit autonomie-ondersteunend leiderschap, zowel de persoon-baan fit als persoon-organisatie fit van leraren vergroten. Hoe positiever leraren zijn over het HRM-beleid, hoe beter ze zich thuis voelen in hun werkomgeving. Zowel leraren als schoolleiders ervaren een hoge mate van autonomie. Wel ondervinden leraren minder zeggenschap over de lesmethodes en ervaren leraren met een vast contract meer professionele ruimte dan leraren met een tijdelijk contract.

Overgrote meerderheid tevreden met het team

Uit de literatuur komt naar voren dat de overgrote meerderheid van het onderwijspersoneel tevreden is over het team waarin het werkt. De medewerkers zijn positief over de samenwerking met collega's en de onderlinge ondersteuning. De overgrote meerderheid van de leraren geeft aan dat op hun school een cultuur van samenwerking heerst, die gekarakteriseerd wordt door wederzijdse steun. Zo geven de leraren elkaar praktische steun om nieuwe ideeën te kunnen toepassen. Daarnaast geeft de overgrote meerderheid aan dat leraren op hun school op elkaar kunnen vertrouwen.

Tevredener met baan dan met organisatie

Het onderwijspersoneel is minder tevreden met de organisatie dan met de eigen baan. Van alle functies is het onderwijsondersteunend personeel relatief het meest tevreden over de

organisatie, terwijl leraren hier het minst over te spreken zijn. Gemiddeld ervaren leraren ook een betere persoon-baan fit dan persoon-organisatie fit. Hoewel leraren relatief het minst tevreden zijn over hun organisatie, beveelt een ruime meerderheid de eigen school wel aan als goede werkomgeving.





1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De personeelstekorten in het primair onderwijs zijn een groot en groeiend probleem. Voor veel scholen is het op dit moment moeilijk om geschikt personeel aan te trekken en naar verwachting blijft dat de komende periode moeilijk. De prognose is dat er in 2025 een extra leraren en directeuren tekort is van circa 1.450 fte boven op het huidige tekort¹. Hoewel het aandeel pabo-afgestudeerden dat enkele jaren na het afstuderen nog steeds in het onderwijs werkt toeneemt, is de uitval na vijf jaar met 18 procent nog steeds groot². Van de leraren die in 2018 in de sector zijn gestart, heeft 9 procent een jaar later het primair onderwijs alweer verlaten³. Daarom is het niet alleen belangrijk om nieuw onderwijspersoneel aan te trekken, maar ook om zittend personeel voor de sector te behouden.

Een aantrekkelijke werkomgeving kan hier een bijdrage aan leveren. Uit eerder onderzoek blijkt dat een aantrekkelijke werkomgeving zorgt voor een lagere vertrekintentie onder personeel⁴. Ook verhoogt het de kans dat mensen kiezen voor een baan in het primair onderwijs en draagt het bij aan meer bevlogenheid en betere prestaties van medewerkers⁵. Het is op dit moment nog onvoldoende duidelijk hoe een aantrekkelijke werkomgeving in het primair onderwijs eruitziet en hoe die kan worden gestimuleerd. Om meer kennis over dit onderwerp op te doen heeft het Arbeidsmarktplatform PO een literatuurverkenning uitgevoerd. In dit rapport leest u de belangrijkste uitkomsten van deze verkenning.

1. CentERdata (2020). *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2020-2030*. Tilburg: CentERdata.
2. De Vos, K., Fontein, P., & Vrielink, S. (2020). *Loopbaanmonitor Onderwijs 2020*. Tilburg/Arnhem: CentERdata/MOOZ. Van het cohort dat in 2014 afstudeerde op de pabo, was 82% na vijf jaar (in 2019) nog werkzaam in het onderwijs. Bij het cohort van 2010 was dat 75%.
3. <https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/po/personeel-po/uitval-startende-leraren-po>



1.2 Doel

Deze verkenning is onder meer gebaseerd op literatuur over aantrekkelijke werkomgeving en heeft als doel inzichten op te doen over:

1. wat onder een aantrekkelijke werkomgeving wordt verstaan;
2. welke aspecten van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van een werkomgeving;
3. wat scholen kunnen doen om een aantrekkelijke werkomgeving te creëren.

Daarmee wordt duidelijk hoe de werkomgeving aantrekkelijker kan worden en hoe medewerkers voor de sector behouden kunnen blijven.

4. Leisink, P. & Boselie, P. (2014). *Strategisch HRM voor beter onderwijs. Een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: USBO.
5. Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A. & Jones, D.A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944



1.3 Inhoud en onderzoeksopzet

De verkenning geeft antwoord op de volgende vragen:

1. Wanneer beschouwen medewerkers een werkomgeving als aantrekkelijk?
2. Welke aspecten zijn van invloed op de aantrekkelijkheid van een werkomgeving?
3. Hoe staat met de aantrekkelijkheid van de werkomgeving in het primair onderwijs?
4. Wat kunnen scholen zelf doen om een aantrekkelijke werkomgeving voor personeel te creëren?

Deskresearch

Aan de hand van deskresearch is het onderwerp 'aantrekkelijke werkomgeving' eerder verkend. De onderzoeksvragen zijn beantwoord op basis van de uitkomsten van de deskresearch. Er zijn voor deze verkenning, behalve twee interviews, geen nieuwe gegevens verzameld.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op wat in de literatuur onder een aantrekkelijke werkomgeving wordt verstaan. Hoofdstukken 3 tot en met 6 gaan in op de verschillende aspecten die van invloed zijn op een aantrekkelijke werkomgeving, die uit eerdere onderzoeken naar voren komen. Deze zijn onderverdeeld in: baan, leidinggevende, team en organisatie. Tot slot gaat het laatste hoofdstuk in op wat scholen kunnen doen om een aantrekkelijke werkomgeving voor onderwijspersoneel te creëren. Ter inspiratie geven we enkele vragen die onderwijsondersteuners, leraren en schoolleiders met elkaar kunnen bespreken om de aantrekkelijkheid van hun werkomgeving te verhogen.





2. Wat is een aantrekkelijke werkomgeving?

Het begrip aantrekkelijke werkomgeving is een containerbegrip waar iedereen eigen gedachten en beelden bij heeft. In dit hoofdstuk geven we een kort overzicht van de verschillende definities en perspectieven die in de literatuur naar voren komen.

2.1 Verschillende definities

Het begrip aantrekkelijke werkomgeving is in de wetenschappelijke literatuur nauwelijks vastgelegd. In een van de weinige onderzoeken⁶ waarin dit wel is gedaan, wordt een aantrekkelijke werkomgeving omschreven als een organisatie waarin medewerkers een positief beeld hebben van hun baan en werkomgeving. In andere (wetenschappelijke) literatuur wordt vaak gesproken over 'best employer', 'employer of choice' en 'quality of worklife'. Literatuur over 'best employer' en 'employer of choice' is vooral gericht op hoe werkgevers werknemers kunnen aantrekken door bijvoorbeeld excellent en innovatief te zijn als organisatie, maar besteedt geen specifieke aandacht aan de behoeften van werknemers⁷. Literatuur over 'quality of worklife' is daarentegen met name gericht op de behoeften van medewerkers. Hierin wordt de aantrekkelijkheid van de werkomgeving gedefinieerd aan de hand van de tevredenheid van medewerkers in een organisatie.

Naast deze definities wordt in de literatuur ook vaak verwezen naar de definitie van het instituut Great Place to Work (zie kader 2.1). Dit instituut heeft 'great place to work' zowel vanuit het werknemers- als werkgeversperspectief gedefinieerd, in tegenstelling tot andere benaderingen. Volgens Great Place to Work is vanuit het medewerkersperspectief sprake van een aantrekkelijke werkomgeving wanneer medewerkers:

- vertrouwen hebben in de mensen met wie zij werken;
- trots zijn op hun baan en
- plezier hebben met de collega's met wie zij samenwerken.

Vertrouwen is volgens deze definitie ook de basis voor goed werkgeverschap. Vanuit werkgeversperspectief is volgens Great Place to Work een organisatie aantrekkelijk wanneer:

- de organisatiedoelen worden behaald;
- personeel samenwerkt als een team en
- personeel het beste uit zichzelf haalt in een omgeving van vertrouwen.

Bekijken we deze kenmerken in samenhang, dan valt op dat zowel de werknemers als werkgevers vertrouwen en samenwerken als belangrijke elementen van een aantrekkelijke werkomgeving noemen.

⁶ Butler, T. D. (2014). *Performance benefits of being a great firm to work for: An investigation from the employee perspective*. Alabama: The University of Alabama.

⁷ Kar, A. (2018). *Our Quest for a Great Place to Work: meaning in and at work through the fit perspective*. Victoria: University of Victoria.



Kader 2.1: Great Place to Work en Klassewerkplek

Het instituut **Great Place to Work** certificeert organisaties voor goed werkgeverschap en publiceert jaarlijks een ranglijst met werkgevers die excelleren in het creëren van een 'great place to work'. Voor de certificering kijken ze naar wat medewerkers van organisaties vinden (medewerkersonderzoek, 'trust index') en wat de organisatie concreet doet om een aantrekkelijke werkgever te zijn (werkgeversonderzoek, 'culture audit'). Het medewerkersonderzoek bestaat uit 60 stellingen, die ingaan op de volgende dimensies:

- geloofwaardigheid, respect en eerlijkheid (meten het vertrouwen in het management);
- trots (meet de mate waarin iemand trots is op zijn baan) en
- kameraadschap (meet de onderlinge verbondenheid tussen collega's).

Het werkgeversonderzoek bestaat uit de volgende thema's:

- inspireren, spreken en luisteren (focus op behalen van doelen);
- ontwikkelen, zorgen en bedanken (creativiteit verhogen op basis van ieders talent) en
- vieren, delen en werven (optimaal samenwerken als een team).

Vooraf een cultuur van vertrouwen is volgens het instituut Great Place to Work een belangrijk onderdeel van een aantrekkelijke werkomgeving. Medewerkers ervaren een hogere mate van vertrouwen in een organisatie, wanneer zij geloven dat: "leiders geloofwaardig zijn (competent, communicatief sterk en oprecht), zij met respect worden behandeld als mens en professional en de organisatie eerlijk is."⁸.

Voor het primair onderwijs doet **Klassewerkplek**⁹ onderzoek naar werkgeluk op scholen en zoekt ze basisscholen die uitblinken in hun bijdrage aan het werkgeluk van leraren. Op deze manier wil Klassewerkplek bijdragen aan een oplossing voor het lerarentekort. Leraren kunnen aan de hand van een vragenlijst zelf oordelen over het werkgeluk op hun school. Hierin staan zeven thema's centraal die aantoonbaar bijdragen aan werkgeluk:

- De school als thuisbasis
- Werk in balans
- Mijn eigen groei
- De basis
- Trots op mijn werk
- Ik heb impact
- Mijn schoolleider is er voor mij.



⁸. Great Place to Work (2020). Goed Werkgeverschap. Dit maakt je als organisatie een aantrekkelijke werkgever. (Whitepaper)

⁹. [Klassewerkplek.nl](https://www.klassewerkplek.nl)



2.2 Maatwerk

In de literatuur wordt ook benadrukt dat het per individu kan verschillen wat iemand als een aantrekkelijke werkomgeving ziet. Daardoor is het moeilijk te duiden welke aspecten hiervoor van belang zijn, mede door de toenemende diversiteit in organisaties¹⁰. Wat iemand aantrekkelijk vindt, is onder andere afhankelijk van iemands persoonlijkheid en leeftijds- en ontwikkelfase. Ieder individu kan daardoor verschillende aspecten belangrijk vinden in een werkomgeving. Ook kunnen medewerkers door de jaren heen verschillend reageren op elementen in hun werkomgeving¹¹. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld in het begin van hun loopbaan veel behoefte hebben aan 'peer coaching' en formele scholing, terwijl ze een aantal jaar later mogelijk vooral behoefte hebben aan extra steun en erkenning van collega's en de leidinggevende. Bij het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving is het daarom belangrijk rekening te houden met specifieke wensen en behoeften van verschillende medewerkers¹².

2.3 Persoon-werkomgeving fit

Hoewel er geen 'one size fits all'-benadering is om te komen tot een aantrekkelijke werkomgeving, is er wel een theorie die perspectief biedt: de persoon-omgeving fit theorie. Deze theorie stelt dat er sprake is van een 'fit' tussen een persoon en de omgeving (waarin de persoon zich bevindt) wanneer de karakteristieken van beide overeenkomen¹³. Deze theorieën worden al zo'n honderd jaar in de managementliteratuur gebruikt en worden op verschillende domeinen toegepast, waaronder het werkdomein.

De persoon-werkomgeving fit houdt in dat er een aansluiting is tussen een medewerker en werkomgeving wanneer individuele karakteristieken van een medewerker overeenkomen met de karakteristieken van de werkomgeving. Hoe meer beide overeenkomen, hoe beter de fit is en hoe aantrekkelijker medewerkers de werkomgeving vinden. Met karakteristieken bedoelen we onder andere de waarden, doelen, mogelijkheden en voorkeuren. In deze verkenning zien we een aantrekkelijke werkomgeving daarom als een werkomgeving die voldoet aan de behoeften en voorkeuren van een medewerker, waardoor die het gevoel heeft dat zijn baan en organisatie hoog scoren op aantrekkelijkheid van de werkomgeving (zie kader 2.2).

Kader 2.2: Aantrekkelijke werkomgeving

Uit verschillende bronnen uit de literatuur komt naar voren dat een medewerker een organisatie als aantrekkelijk beschouwt, wanneer:

- het werken bij de organisatie bijdraagt aan zijn geluk;
- hij/zij trots is op de organisatie;
- hij/zij graag bij de huidige organisatie wil blijven werken, ook als hij/zij de mogelijkheid krijgt om bij een andere organisatie te werken en
- hij/zij het fijn vindt om in de organisatie te werken.

¹⁰ Kar, A. (2018). *Our Quest for a Great Place to Work: Meaning in and at Work through the Fit Perspective*. Victoria: University of Victoria.

¹¹ Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 21-41.

¹² In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende fasen waarin medewerkers zich kunnen bevinden en hun behoeften, zie bijvoorbeeld voor een overzicht: Louws, M., & Meirink, J.

(2020). Professionalisering van ervaren leraren, in Snoek, M., Van Tartwijk, J. & Pauw, I. (Eds.) (2020). *Leraar: een professie met perspectief. Deel 1: Een veelzijdig beroepsbeeld*. Meppel: Ten Brink Uitgevers.

¹³ Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Vier domeinen van fit

De persoon-werkomgeving fit bestaat uit vier verschillende onderdelen, die samen de fit bepalen:

1. persoon-baan fit;
2. persoon-leidinggevende fit;
3. persoon-team fit en
4. persoon-organisatie fit (zie figuur 2.1)¹⁴.

Het centrale idee achter de persoon-werkomgeving fit is dat een fit tussen een medewerker en zijn baan, zijn leidinggevende, het team waarin hij werkt en de cultuur van de organisatie ervoor zorgt dat de medewerker de werkomgeving als aantrekkelijk(er) ervaart. Een werkomgeving is namelijk meer dan een fysieke werkplek. Het omvat ook de percepties van medewerkers over de organisatie en de relaties met collega's en de leidinggevende. Hoe iemand de werkomgeving ervaart, wordt daarom niet alleen bepaald door de baan die iemand heeft, maar ook door de relatie met collega's, de leidinggevende en de organisatie als geheel. Een fit is niet statisch, maar moet worden gezien als een proces. Organisaties, banen en individuen kunnen veranderen.

Uit onderzoek¹⁵ blijkt dat met name sociale dimensies, zoals werkrelaties met collega's, schoolleiderschap en de schoolcultuur, de grootste invloed hebben op hoe leraren hun werkomgeving ervaren. Uit meerdere onderzoeken komt naar voren dat de combinatie van deze werkomstandigheden de tevredenheid van leraren beïnvloedt en uiteindelijk mede bepaalt of ze op een school blijven werken of niet. Ook bij schoolleiders blijkt het schoolklimaat van belang voor hoe ze hun werkomgeving ervaren¹⁶. Zo komt onder andere naar voren dat hoe sterker leraren op een school samenwerken en elkaar praktisch ondersteunen en hoe meer ze betrokken zijn bij de besluitvorming, hoe tevredener de schoolleider met de werkomgeving is.

¹⁴. Ibid.

¹⁵ Johnson, S. M., Kraft, M. A., and Papay, J. P. (2012). How context matters in high need schools: the effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teacher College Record*, 114, 1–39. Zie voor een review: Simon, N.S., & Johnson, S.M.

Figuur 2.1:
Persoon-werkomgeving fit



Onderverdeling

In de literatuur over aantrekkelijke werkomgeving worden veel aspecten beschreven die daarop van invloed zijn. Dat maakt duidelijk dat er geen blauwdruk of een afvinklijst is die garandeert dat een organisatie door medewerkers als aantrekkelijk wordt gezien. Wel komen in onderzoeken aspecten naar voren die een groot deel van de schoolleiders, leraren en onderwijsondersteuners belangrijk vindt. Deze aspecten verdelen we onder in baan, leidinggevende, team en organisatie. De persoon-werkomgeving-theorie biedt hiermee een theoretisch kader. In de volgende hoofdstukken staan we stil bij elk van de verschillende onderdelen. Hoewel de onderdelen los van elkaar behandeld worden, kunnen ze met elkaar samenhangen. In de hoofdstukken bespreken we ze dan ook in samenhang met elkaar, wanneer dit van toepassing is.

(2015). Teacher turnover in high-poverty schools: What we know and can do. *Teachers College Record*, 117, 1–36.

¹⁶ Wartenbergh, F. et al. (2020). *TALIS 2018. Nationaal rapport basisonderwijs*. Den Haag: Ministerie van OCW.

3. Baan

Dit hoofdstuk beschrijft eerst hoe een persoon-baan fit en loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden kunnen bijdragen aan een aantrekkelijke werkomgeving (paragraaf 3.1). Vervolgens staan we stil bij de mate van persoon-baan fit en de ervaren loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden in het primair onderwijs (paragraaf 3.2).

3.1 Persoon-baan fit

Uit de arbeidspsychologische literatuur komt naar voren dat medewerkers een werkomgeving als aantrekkelijker ervaren als er sprake is van een persoon-baan fit¹⁷. Hiervan is sprake als:

- de capaciteiten, kennis en vaardigheden van medewerkers aansluiten op de functie-eisen en
- het werk voorziet in de doelen, behoeften en voorkeuren van medewerkers.

Uit onderzoek blijkt dat hoe meer de kennis en vaardigheden en behoeften van medewerkers aansluiten bij het werk, hoe tevredener ze zijn over hun baan en hoe meer ze de werkomgeving als aantrekkelijk ervaren¹⁸. Ook draagt het ertoe bij dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie en minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten. Daarnaast zorgt de persoon-baan fit ervoor dat medewerkers vaker het gevoel hebben dat ze impact hebben en belangrijk werk doen. Dat gaat gepaard met gevoelens van trots¹⁹. De fit met de baan omvat onder andere de beloning, secundaire arbeidsvoorwaarden en loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden. De persoon-baan fit onderscheidt zich van de andere fit-dimensies - leidinggevende, team en organisatie - doordat deze betrekking heeft op de persoon zelf. Bij de andere dimensies gaat het om de relatie van de persoon met zijn werkomgeving.



Balans

Bij de persoon-baan fit staat de balans tussen een persoon en zijn werk centraal. Uit de literatuur blijkt dat een werkomgeving aantrekkelijker is naarmate de wensen en mogelijkheden en functie-eisen van medewerkers beter op elkaar aansluiten. Dat zorgt ervoor dat medewerkers plezier hebben in het werk en kunnen presteren²⁰. Wanneer de balans verstoord is, bijvoorbeeld door te hoge kwantitatieve (werkdruk) of kwalitatieve (emotionele/mentale) eisen, kan dit gepaard gaan met ontevredenheid en een hogere vertrekintentie. Deze disbalans kan onder meer ontstaan wanneer er sprake is van onderbezetting in de organisatie (waardoor de taakeisen toenemen), wanneer de functieomschrijving niet klopt met de werkmethode of wanneer een medewerker een te grote verantwoordelijkheid krijgt²¹. De ervaren onbalans kan ervoor zorgen dat medewerkers de werkomgeving als minder aantrekkelijk beschouwen.

¹⁷ Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342

¹⁸ Ibid. Kar, A. (2018). *Our Quest for a Great Place to Work: Meaning in and at Work through the Fit Perspective*. Victoria: University of Victoria.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Edwards, J.R., et al. (2006). The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person-Environment Fit. *Journal of Applied Psychology*, 91-4, 802-827.

²¹ Het Job Demands-Resources Model (JD-R Model) bouwt voort op deze uitgangspunten. Het model veronderstelt dat werkdruk de motivatie (bevoegenheid, toewijding) en werkprestaties van personeel negatief kan beïnvloeden wanneer medewerkers niet voldoende energiebronnen hebben (denk bijvoorbeeld aan regelruimte en ondersteuning van collega's).



Loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden

In de literatuur komt veelvuldig de 'self-determination'-theorie naar voren, waarin wordt verondersteld dat persoonlijke groei, zeggenschap over het werk (zie Paragraaf 4.2) en verbondenheid met collega's (zie Paragraaf 5.2) belangrijke basisbehoeften zijn van veel medewerkers²². In verschillende onderzoeken wordt dit bevestigd. Daarnaast komt naar voren dat de persoon-baan fit niet statisch is en om voortdurende ontwikkeling vraagt van medewerkers. Al met al blijkt dat het voor een aantrekkelijke werk-omgeving van belang is dat medewerkers de gelegenheid hebben zich te blijven ontwikkelen, zodat onder andere hun vaardigheden, kennis en capaciteiten blijven aansluiten bij de functie-eisen en ze zich voldoende competent voelen²³. Een werkgever die medewerkers de ruimte geeft om zich blijvend te ontwikkelen en hun eigen ontwikkelpad vorm te geven en te volgen, beschouwen medewerkers eerder als aantrekkelijk. Andersom hebben medewerkers die zich willen blijven ontwikkelen en hun talenten inzetten, ook voor de organisatie veel meerwaarde²⁴.

Voor medewerkers die er behoefte aan hebben om zich verder te ontwikkelen, is ook een interessant loopbaanperspectief van belang²⁵. Dat kan bijdragen aan meer uitdaging, groei en variatie in het werk. Wel kan het per persoon verschillen wat een interessant loopbaanperspectief is. Dat is mede afhankelijk van de fase in de loopbaan. Ook is er niet slechts één mogelijkheid: naast verticale loopbaanpaden kan personeel in het onderwijs bijvoorbeeld ook horizontale looppaden volgen²⁶. Leraren kunnen hun beroep verdiepen en zich ontwikkelen tot expert of hun beroep juist verbreden door meer rollen te vervullen. Door te werken met rollen kan een organisatie een bredere aanspraak doen op de talenten en interesses van het onderwijspersoneel²⁷.

3.2 Stand van zaken in het onderwijs

Uit onderzoek blijkt dat leraren in het primair onderwijs over het algemeen een hoge mate van persoon-baan fit ervaren²⁸. Dat komt mede door de beroepsgerichte opleiding die ze hebben gevolgd en de bewuste keuze voor het beroep. Met hun pabo-diploma kunnen leraren theoretisch gezien op elke school werken. Er is voor zover we weten geen onderzoek gedaan naar de totale persoon-baan fit van schoolleiders en onderwijsondersteunend personeel. Wel blijkt uit onderzoek dat de kennis en vaardigheden van directiepersoneel, leraren en onderwijsondersteunend personeel over het algemeen goed aansluiten bij hun werk²⁹. Volgens circa zeven op de tien medewerkers in het primair onderwijs is sprake van een goede aansluiting. Ruim een kwart geeft aan over meer kennis en vaardigheden te beschikken dan nodig voor het werk, terwijl circa 4 procent aangeeft minder kennis en vaardigheden te hebben dan noodzakelijk is. Ook over de eigen beroepsexpertise oordeelt het onderwijspersoneel overwegend positief. Zo geven veel medewerkers - zo'n 88 procent - aan er vertrouwen in te hebben dat ze verschillende taken effectief kunnen uitvoeren³⁰.

- 22. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum. Autonomie wordt verder in het hoofdstuk over het domein leidinggevende besproken en verbondenheid in het domein over team.
- 23. O.a. Corporaal et al. (2012). Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 58-81.
- 24. Grundemann, R., & Huiskamp, R. (2008). *Goed werkgeverschap*. Hoofddorp: TNO.
- 25. Snoek, M., De Wit, B., & Dengerink, J. (Reds.) (2020). *Leraar: een professie met perspectief (3 delen)*. Meppel: Ten Brink Uitgevers.
- 26. Boogaard, M. (2020). Horizontaal en verticaal groeien, in: Snoek, M., De Wit, B., & Dengerink, J. (Reds.) (2020). *Leraar: een professie met perspectief (3 delen)*. Meppel: Ten Brink Uitgevers.
- 27. Schuiling, G., & Mol, I., (2011). De loopbaan in de baan, rollenportfolio's bieden meer ontwikkelingsmogelijkheden, *Opleiding & Ontwikkeling*, 24(1), 16-20.
- 28. Jansen, T. (2016). *HRM en prestaties in het primair onderwijs*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- 29. TNO en CBS (2020). *NEA 2019 voor het primair onderwijs*. Leiden: TNO/CBS.
- 30. Berg, van den D., M. Kools en J. Scheeren (2020). *Op weg naar gedifferentieerd loopbaanbeleid?* Arbeidsmarktplatform PO: Den Haag.

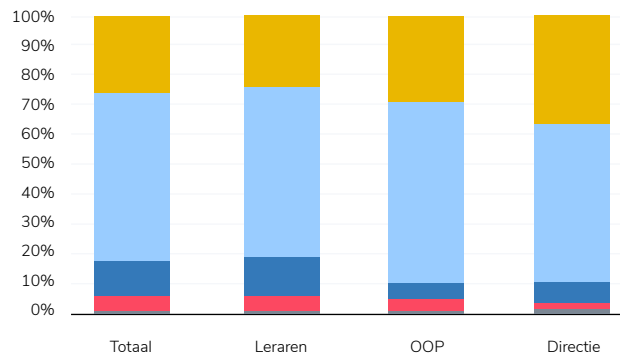


Hoge baantevredenheid

Daarnaast komt ook uit onderzoek naar voren dat leraren tevredener zijn naarmate ze beter bij hun baan passen³¹. Oftewel, de persoon-baan fit hangt samen met tevredenheid. Niet alleen leraren, maar ook directie- en ondersteunend personeel in het primair onderwijs blijken in hoge mate tevreden over hun baan³² (zie figuur 3.1). Zo'n 89 procent van de directieleden en ruim 89 procent van de ondersteuners in de sector geeft aan (zeer) tevreden te zijn over de eigen baan. De ruime meerderheid van de leraren is ook tevreden, maar iets minder (circa 81 procent, ruim 8 procentpunt lager) dan directieleden en ondersteuners. Daarnaast blijkt dat leraren veel voldoening uit hun werk halen. Het onderwijspersoneel oordeelt verder met name positief over de inhoud van het werk en de mate waarin het de kans krijgt om te doen waar het goed in is³³. Ook uit ander onderzoek blijkt dat personeel met name tevreden is over de mate waarin het werk interessant is (97 procent)³⁴.

Figuur 3.1: Baantevredenheid personeel primair onderwijs³⁵

• Zeer ontevreden • Ontevreden • Neutraal • Tevreden • Zeer tevreden



³¹ Jansen, T. (2016). *HRM en prestaties in het primair onderwijs*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

³² Nuland van E., & D. van den Berg (2020). *Tevreden blijven werken in het primair onderwijs?* Arbeidsmarktplatform PO: Den Haag.

³³ Berg, van den D., M. Kools en J. Scheeren (2020). *Op weg naar gedifferentieerd loopbaanbeleid?* Arbeidsmarktplatform PO: Den Haag.

³⁴ TNO en CBS (2020). *NEA 2019 voor het primair onderwijs*. TNO/CBS: Leiden.

Hoge mate van werkdruk

Minder positief oordeelt het personeel in het primair onderwijs over de hoeveelheid werk: slechts circa een derde van het personeel is hier (zeer) tevreden over. Ook de ervaren werkdruk in de sector is een blijvend punt van aandacht (zie figuur 3.2). Zo'n 72 procent van het personeel ervaart veel tot zeer veel werkdruk. Dat geldt in het bijzonder voor leraren (ruim driekwart) en in iets mindere mate voor directiepersoneel (circa 50 procent). Ook ervaren jongeren vaker een hoge werkdruk dan hun oudere collega's. Daarnaast vraagt hun werk veel aandacht (circa 90 procent) en intensief nadenken (circa 70 procent³⁶). Al met al wordt in het primair onderwijs in vergelijking met andere beroepen veel en hard gewerkt. Leraren, vooral recent afgestudeerde, noemen werkdruk dan ook vaak als reden om op zoek te gaan naar een andere functie³⁷.

Door langdurige blootstelling aan werkdruk (hoge kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen) kan werkstress ontstaan. Met name administratieve lasten veroorzaken werkstress bij leraren. Ook de verantwoordelijkheid voor prestaties van leerlingen speelt een belangrijke rol. Daarnaast heeft de schoolomgeving invloed op de ervaren werkstress: grotere klassen en relatief veel leerlingen met speciale leerbehoeften zorgen ervoor dat leraren vaker werkstress ervaren. Dat geldt ook voor leraren die op scholen buiten de Randstad werken. Ook bij schoolleiders is administratie een belangrijke oorzaak van werkstress³⁸. Het Nederlandse onderwijs besteedt in vergelijking met andere landen bijna twee keer zoveel tijd aan administratie³⁹.

³⁵ Nuland van E., & Van den Berg, D. (2020). *Tevreden blijven werken in het primair onderwijs?* Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

³⁶ TNO en CBS (2020). *NEA 2019 voor het primair onderwijs*. Leiden: TNO/CBS.

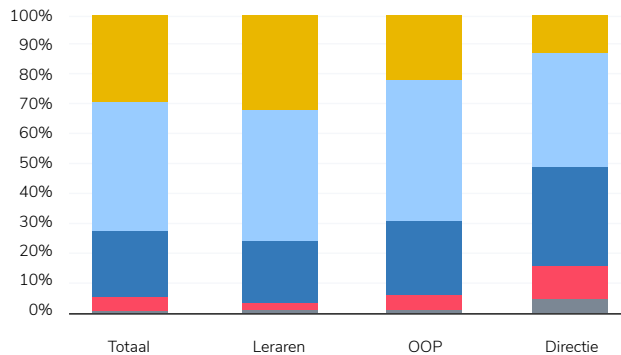
³⁷ Analyse Werkonderzoek 2019, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.; De Vos, K., Fontein, P., & Vrieling, S. (2020). *Loopbaanmonitor Onderwijs 2020*. Tilburg/Arnhem: CentERdata/MOOZ.

³⁸ Wartenbergh, F. et al. (2020). *TALIS 2018. Nationaal rapport basisonderwijs*. Den Haag: Ministerie van OCW.

³⁹ Ibid.

Figuur 3.2: Ervaren werkdruk personeel primair onderwijs⁴⁰

• Zeer weinig • Weinig • Neutraal • Veel • Zeer veel



Relatief meer onvrede over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

Over de mogelijkheden om te leren is nagenoeg al het personeel tevreden (zo'n 93 procent)⁴¹. Bijna 70 procent geeft aan dat de leidinggevende mogelijkheden biedt om nieuwe vaardigheden te leren⁴². Wel blijkt uit ander onderzoek dat er nog meer aandacht kan worden besteed aan informeel leren, zoals werkplekleren, om zich te specialiseren en nieuwe rollen te oefenen⁴³. In kader 3.1 staat een praktijkvoorbeeld van een schoolleider die het leren van nieuwe vaardigheden stimuleert.

Verder blijkt dat een aanzienlijk deel van het personeel in het primair onderwijs de loopbaanmogelijkheden als beperkt ervaart. Slechts circa 44 procent van het onderwijspersoneel is dan ook tevreden over dit aspect van het werk⁴⁴. Zo hebben bijvoorbeeld weinig scholen een duidelijk beeld van de vervolgstappen in professionele ontwikkeling die beginnende leraren na afronding van hun lerarenopleiding kunnen nemen⁴⁵. Ook blijkt er binnen scholen nog relatief weinig structurele aandacht te zijn voor de professionele ontwikkeling van ervaren leraren⁴⁶. Verder is bij een groot deel van de onderwijsassistenten en lerarenondersteuners onbekend wat de ontwikkelmogelijkheden binnen hun school zijn.⁴⁷



⁴⁰ Nuland, van E., & Van den Berg, D. (2020). *Tevreden blijven werken in het primair onderwijs?* Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

⁴¹ TNO en CBS (2020). *NEA 2019 voor het primair onderwijs*. TNO/CBS: Leiden.

⁴² *Analyse Werkonderzoek 2019*, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

⁴³ Van der Dungen, M. & Smit, W. (2010), in: Snoek, M., De Wit, B., & Dengerink, J. (Reds.) (2020). *Leraar: een professie met perspectief (3 delen)*. Meppel: Ten Brink Uitgevers.

⁴⁴ Van den Berg, D., Kools, M. en Scheeren, J. (2020). *Op weg naar gedifferentieerd loopbaanbeleid?* Arbeidsmarktplatform PO: Den Haag.

⁴⁵ Snoek, M. (2018), in Snoek, M., De Wit, B., & Dengerink, J. (Reds.) (2020). *Leraar: een professie met perspectief (3 delen)*. Meppel: Ten Brink Uitgevers.

⁴⁶ Louws, M., & Meirink, J. (2020). *Professionalisering van ervaren leraren*. Snoek, M., De Wit, B., & Dengerink, J. (Reds.) (2020). *Leraar: een professie met perspectief (3 delen)*. Meppel: Ten Brink Uitgevers.

⁴⁷ Van den Berg, D. & Van den Berg, D. (2021). *De (arbeids-)marktpositie van onderwijsassistenten en lerarenondersteuners in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.



Kader 3.1: Praktijkvoorbeeld basisschool De Wegwijzer, Winssen

In 2020 deed basisschool **De Wegwijzer van Stichting Groeisaam Primair Onderwijs** mee aan het onderzoek van Klassewerkplek⁴⁸ om te weten in hoeverre ze een aantrekkelijke werkomgeving biedt. Ook wil de school op deze manier bijdragen aan een positief beeld over de sector. De basisschool scoort hoog op werkgeluk.

Actief stimuleren van ontwikkeling

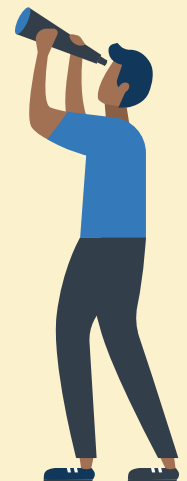
Berenike Vosseveld, ten tijde van het onderzoek werkzaam als schoolleider op De Wegwijzer, stimuleert de ontwikkeling van de medewerkers actief. Dat is een van de dingen die de medewerkers binnen De Wegwijzer zeer waarderen. Samen met de leraren bespreekt ze waar medewerkers zich op kunnen ontwikkelen. “Als schoolleider heb ik veel ideeën over waar we als school naartoe moeten. Ik heb het overzicht over het grotere geheel. Ik zet lijntjes uit om te kijken waar iemand enthousiast van wordt en probeer met de leraren zoveel mogelijk gesprekken te voeren over waar ze zich op willen ontwikkelen. Het werkt beter als ik iemand vanaf het begin meeneem en we het samen doen dan dat er wat van bovenaf wordt opgelegd. Ik vraag in de gesprekken met de leraren: waar wil je over een paar jaar staan? Waarin wil je je ontwikkelen?” Elk jaar bespreekt Berenike opnieuw de interesses met de leraren en vraagt ze aan hen aan welk regieteam zij willen deelnemen. Een regieteam is een leerteam waarin meerdere leraren zitten, die samen het onderwijs verder ontwikkelen.

Daarnaast kijkt Berenike actief naar passende opleidingen, trainingen en cursussen voor het onderwijzend personeel. “Ik ontvang veel e-mails met aanbiedingen voor trainingen en cursussen. Ik kijk wat bij de schoolontwikkeling en bij de regieteams past. Waar zijn de regieteams mee bezig en wat sluit erop aan? Vervolgens voer ik gesprekken met de leraren als ik denk dat er voor hen een interessante cursus/training tussen zit. (...) Ik kijk bij het filteren onder andere naar de tijdsinvestering en de toepasbaarheid. Kunnen leraren bijvoorbeeld het geleerde gelijk de dag erna toepassen?”

Ruimte en vertrouwen

Berenike stimuleert ook dat medewerkers zelf initiatief nemen en met eigen ideeën komen. Ze geeft hiervoor ruimte en vertrouwen. Een voorbeeld is de ruimte die leraren krijgen in de regieteams. “Iedereen zit in een regieteam. In deze teams staat de onderwijsontwikkeling op de agenda. De leraren geven zelf aan waarmee ze aan de slag willen gaan en in de regieteams nemen de leraren zelf de leiding. Zij voeren tijdens de overleggen het woord en bepalen de agenda. Ik neem vaak deel omdat ik de inhoud interessant vind, maar ik neem in de teams niet de leiding. Dat doen de leraren zelf”.

Volgens Berenike is het van belang dat het onderwijspersoneel autonomie en vertrouwen ervaart. “In het onderwijs werken professionals en daarom is het van belang dat zij zelf ervaren wat wel en niet werkt. De vrijheid om dingen uit te proberen en zelf regie te ervaren vind ik belangrijk”.



⁴⁸ [Klassewerkplek.nl](https://www.klassewerkplek.nl)

4. Leidinggevende

Ook leidinggevenden hebben een grote invloed op de aantrekkelijkheid van de werkomgeving. De manier van leidinggeven bepaalt veel in de school. Schoolleiders vertegenwoordigen namelijk de werkgever door beleid te vertalen naar praktisch gedrag binnen scholen en ze sturen het onderwijspersoneel direct aan⁴⁹. De werknemer-leidinggevende-relatie blijkt de grootste rol te spelen in de manier waarop medewerkers hun werk ervaren⁵⁰.



Dit hoofdstuk gaat eerst in op de invloed van de persoon-leidinggevende fit (paragraaf 4.1), van autonomie (paragraaf 4.2) en van erkenning en waardering (paragraaf 4.3) op de aantrekkelijkheid van een organisatie. Vervolgens eindigt dit hoofdstuk met een overzicht van de stand van zaken in het onderwijs op deze aspecten (paragraaf 4.4).

4.1 Persoon-leidinggevende fit

Naast aansluiting met de baan blijkt uit onderzoek dat een goede fit met de leidinggevende ertoe kan bijdragen dat medewerkers de werkomgeving als aantrekkelijker beschouwen⁵¹. Dat kan opgemaakt worden uit de 'similarity/attraction'-theorie⁵², die stelt dat mensen zich meer aangetrokken voelen tot en meer vertrouwen hebben in mensen die op hen lijken, wat betreft gedrag, waarden en persoonskenmerken. Een medewerker blijkt vaker tevreden met zijn leidinggevende, de relatie met de leidinggevende en de werkomgeving in zijn geheel, wanneer hij ervaart dat zijn leidinggevende onder andere dezelfde doelen, arbeidsethos, wereldbeelden en benadering van werk heeft als hij⁵³.

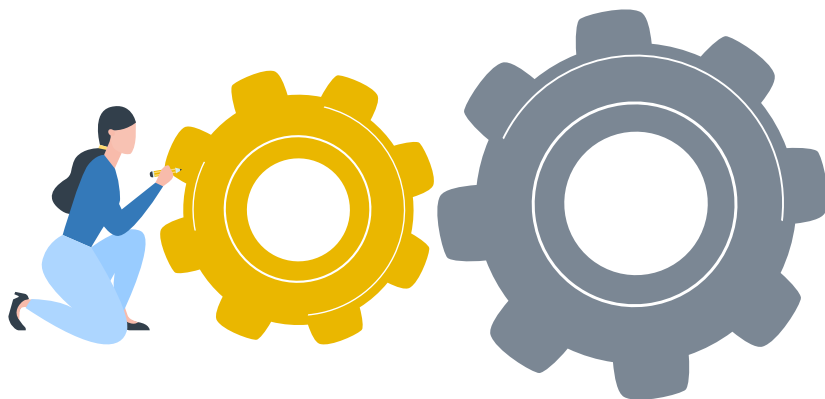
- ⁴⁹ Van Sloten, G., & Van der Wolk, J. (2007). Goed voorbeeld doet goed volgen. *Gids voor personeelsmanagement*.
- ⁵⁰ O.a. Biron, M. (2010) en Uhl-Bien, M. & Carsten, M. (2007), in Boon, C. & Biron, M. (2016). Temporal issues in person-organization fit, person-job fit and turnover: The role of leader-member exchange. *Human Relations*, 1-24.; Klassewerkplek.nl.
- ⁵¹ Kar, A. (2018). *Our Quest for a Great Place to Work: Meaning in and at Work through the Fit Perspective*. Victoria: University of Victoria. Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- ⁵² Montoya, R.M., Horton, R.S. (2013). A meta-analytic investigation of the processes underlying the similarity-attraction effect. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(1): 64-94.
- ⁵³ O.a. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Relatie met leidinggevende

Naast overeenkomstige waarden en gedrag blijken medewerkers ook een hogere fit met hun leidinggevende te ervaren wanneer ze het gevoel hebben dat hun leidinggevende hen vertrouwt, respecteert en ondersteunt⁵⁴. Andersom blijken leidinggevendenden die een betere fit met een medewerker ervaren, die medewerker vaker te ondersteunen en meer te vertrouwen, wat vervolgens leidt tot een positiever beeld van de leidinggevende over de medewerker⁵⁵. De mate van ondersteuning van de schoolleider blijkt van belang voor de manier waarop medewerkers de werkomgeving ervaren. Zo komt uit onderzoek naar voren dat de ondersteuning van de schoolleider een grote invloed heeft op het ervaren werkgeeluk op scholen⁵⁶. Het gebrek aan ondersteuning van de schoolleider noemen leraren daarentegen relatief vaak als reden om een school te verlaten⁵⁷.

4.2 Autonomie

In de literatuur over een aantrekkelijke werkomgeving is ook veel aandacht voor de ervaren professionele ruimte ofwel de autonomie van professionals. Autonomie blijkt een belangrijke basisbehoefte voor medewerkers⁵⁸. Hoewel professionele ruimte in de onderwijsliteratuur op verschillende manieren wordt omschreven, staan zeggenschap over de didactische, pedagogische en organisatorische aspecten van het onderwijs (oftewel onderwijsinhoud en –inrichting) en het vormgeven van de eigen professionele ontwikkeling in afstemming met de doelen en visie van de school of het bestuur in de definities centraal⁵⁹.



In de literatuur wordt vooral ingegaan op de professionele ruimte van leraren. Wanneer leraren een hoge mate van autonomie ervaren, blijken ze zich meer aangesproken te voelen op hun competenties en zelfstandigheid, waardoor ze de werkomgeving als aantrekkelijker beschouwen. Ook heeft de ervaren autonomie een positieve invloed op hun betrokkenheid bij de organisatie. Het gaat hierbij vooral om het gevoel van vrijheid, het hebben van keuzevrijheid. Medewerkers ervaren vertrouwen wanneer ze het gevoel hebben dat leidinggevendenden en collega's hen niet constant controleren en er een cultuur is waarin fouten mogen worden gemaakt. Doordat schoolleiders door de schaalvergroting in het primair onderwijs vaker de positie van middenmanagers innemen, is er ook steeds meer aandacht voor de autonomie van schoolleiders⁶⁰. Uit de literatuur komt naar voren dat schoolleiders hun werk als aantrekkelijker ervaren, wanneer schoolbestuurders hen vertrouwen en hun ruimte geven en de mogelijkheid bieden om deel te nemen aan de beleids- en besluitvorming.

⁵⁴ Farr-Wharton, R., Brunetto, Y., & Shacklock, K. (2011), 'Professionals' Supervisor-Subordinate Relationships, Autonomy and Commitment: A Leader-Member Exchange Theory Perspective. *Journal of Human Resource Management*, 22, 3496-3512.

⁵⁵ Van Vianen, A.E.M., Shen, C. & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav.

⁵⁶ Klassewerkplek.

⁵⁷ <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2020/02/Infographic-Vertrekredenen-leraren-in-het-PO.pdf>

⁵⁸ Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

⁵⁹ Onderwijsraad (2016). *Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.

⁶⁰ Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Den Haag: Onderwijsraad. Zwart et al., (2018). *Professionele ruimte: geen 'one size fits all'*. Opvattingen van leraren en schoolleiders over het inrichten en benutten van professionele ruimte in scholen. Nijmegen: Radboud Universiteit



Geen blauwdruk

Verder blijkt dat er geen blauwdruk is die voorschrijft hoe besturen en scholen autonomie kunnen vormgeven. Zo wordt in de literatuur vaak benadrukt dat autonomie geen 'one size fits all'-concept is: er zijn verschillende percepties en opvattingen over autonomie en medewerkers kunnen er verschillende betekenissen aan geven⁶¹. Er wordt dan ook aangegeven dat het van belang is dat medewerkers met de leidinggevende in gesprek gaan om de kaders hiervoor te bespreken, zodat achterliggende overwegingen en (belemmerende) overtuigingen helder zijn. Belangrijk is dan ook dat er balans is tussen autonomie aan de ene kant en de kaders van de school en het bestuur aan de andere kant, maar ook dat leidinggevenden ruimte bieden op gebieden die het personeel belangrijk vindt.

Autonomie-ondersteunend leiderschap

In de literatuur is ook veel aandacht voor de leiderschapsstijl van schoolleiders en hun invloed op de ervaren autonomie. Autonomie-ondersteunend leiderschap, een vorm van distributief leiderschap die leidinggevenden ook in het onderwijs kunnen toepassen, komt in veel onderzoeken naar voren⁶². In kader 4.1 zijn de kenmerken van autonomie-ondersteunend leiderschap uiteengezet. Uit een meta-analyse op basis van eerdere onderzoeken⁶³ blijkt dat autonomie-ondersteunend leiderschap ertoe kan bijdragen dat medewerkers meer autonomie ervaren en zich meer op hun plek voelen in hun werkomgeving. Anders gezegd: het creëren van een werkomgeving waarin zeggenschap en verantwoordelijkheid worden gedeeld met medewerkers in een team, draagt ertoe bij dat die medewerkers de werkomgeving als aantrekkelijker ervaren.

⁶¹. Zwart et al., (2018). *Professionele ruimte: geen 'one size fits all'*. Opvattingen van leraren en schoolleiders over het inrichten en benutten van professionele ruimte in scholen. Nijmegen: Radboud Universiteit

⁶². Baard, P.P., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 2004, 34 (10), 2045-2068.

⁶³. Slemp, G.R., Kern, M.L., Patrick, K.J., & Ryan, M.R. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42: 706-724.

Kader 4.1: Kenmerken autonomie-ondersteunend leiderschap⁶⁴

Autonomie-ondersteunende leidinggevenden:

- tonen interesse in en hebben oog voor verschillende perspectieven van medewerkers;
- moedigen eigen initiatief aan;
- bieden mogelijkheden voor het maken van eigen keuzes en bieden de mogelijkheid om input te geven;
- communiceren op een informatieve in plaats van controlerende manier en
- motiveren zonder gebruik te maken van beloningen en sancties.

Invloed op persoon-baan en persoon-organisatie fit

Ook in het primair onderwijs in Nederland is de invloed onderzocht van autonomie-ondersteunend leiderschap op de ervaren autonomie⁶⁵. Hierbij is gekeken naar de invloed op de persoon-baan fit en persoon-organisatie fit van leraren. Uit het onderzoek komt naar voren dat schoolleiders die de autonomie van leraren ondersteunen, zowel de persoon-baan fit als persoon-organisatie fit van leraren vergroten. Dat komt door de HRM-activiteiten die schoolleiders toepassen. Schoolleiders die een autonomie-ondersteunende leiderschapsstijl toepassen, blijken meer gebruik te maken van HRM-praktijken om leraren te motiveren en in hun behoeften te voorzien⁶⁶. Hoe meer HRM-beleid leraren ervaren, hoe beter ze zich thuis voelen in hun werkomgeving. Communicatie over het HRM-beleid naar het onderwijspersoneel is dan ook een belangrijke factor om het HRM-beleid duidelijk(er) over te brengen. In de praktijk blijkt er vaak een discrepantie tussen het beoogde HRM-beleid van het bestuur en het geïmplementeerde beleid. Dat komt mogelijk doordat schoolbesturen en schoolleiders onvoldoende communiceren over het HRM-beleid.

⁶⁴. Ibid.

⁶⁵. Janssen, T. (2016). HRM en prestaties in het primair onderwijs. Rotterdam: Erasmus Universiteit

⁶⁶. Ibid. In hoofdstuk 6 is de persoon-organisatie fit verder toegelicht.



4.3 Waardering en erkenning

Tot slot komt uit de literatuur naar voren dat aanmoediging, erkenning en waardering een positieve invloed hebben op hoe personeel de werkomgeving ervaart⁶⁷. Het zorgt er onder andere voor dat onderwijspersoneel meer in zichzelf gelooft. In de literatuur wordt dan ook benadrukt dat het voor een prettige werkomgeving van belang is om regelmatig oprechte waardering te uiten.

4.4 Stand van zaken in het onderwijs

Het is voor zover we weten onbekend wat de totale persoon-leidinggevende fit is in het primair onderwijs. Wel komt uit onderzoek naar voren dat leraren een betere fit met hun werkomgeving ervaren op scholen waar schoolleiders een autonomie-ondersteunende leiderschapsstijl hanteren⁶⁸. Daarnaast komt in hetzelfde onderzoek naar voren dat hoe beter de fit is tussen schoolleiders en leraren, hoe minder snel leraren geneigd zijn om de school te verlaten.

Hoge tevredenheid over leidinggevenden

Verder blijkt uit onderzoek dat alle medewerkers in het primair onderwijs veel belang hechten aan goede leidinggevenden⁶⁹. De meerderheid van het directiepersoneel, leraren en onderwijsondersteunend personeel (bijna 86 procent) blijkt in het algemeen (zeer) tevreden te zijn over de leidinggevende. Ze oordelen met name positief over de mate waarin de leidinggevende aandacht besteedt aan wat het personeel zegt (ruim 88 procent). Dat geldt ook voor de mate waarin de leidinggevende oog heeft voor het welzijn van onderwijspersoneel (ruim 87 procent). Ook in andere onderzoeken geeft een ruime meerderheid van het personeel aan dat de leidinggevende rekening houdt met persoonlijke wensen van medewerkers (bijna 74 procent, zie figuur 4.1).

⁶⁷. Carver-Thomas, D., & Darling-Hammond, L. (2017). *Teacher turnover: Why it matters and what we can do about it*.

⁶⁸. Janssen, T. (2016). *HRM en prestaties in het primair onderwijs*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

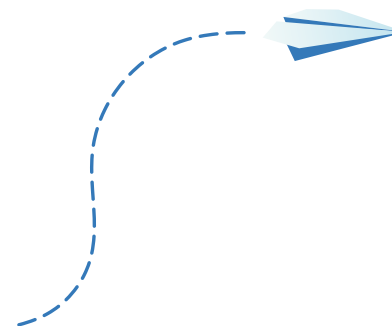
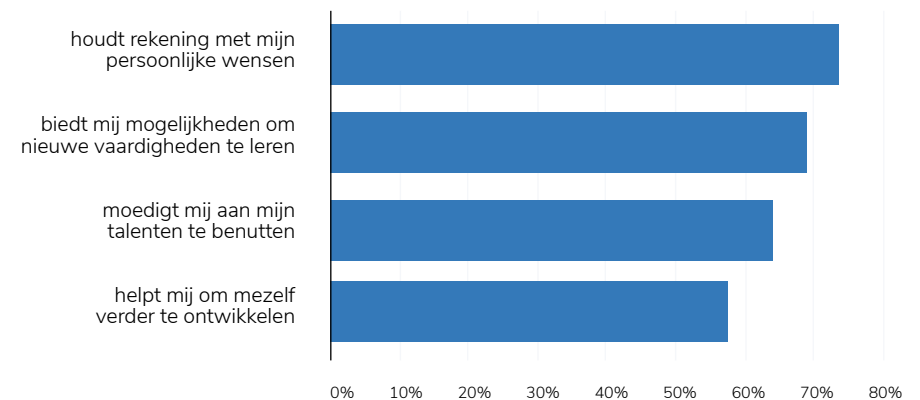
⁶⁹. TNO en CBS (2020). *NEA 2019 voor het primair onderwijs*. TNO/CBS: Leiden.

⁷⁰. *Ibid.*

Kritisch over wijze van beoordelen en ondersteuning bij ontwikkeling

Toch zijn medewerkers in het primair onderwijs niet op elk punt even tevreden over de leidinggevende. Over de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft, oordelen ze bijvoorbeeld kritischer. In totaal geeft circa 64 procent van de medewerkers in de sector aan hier (zeer) tevreden over te zijn. Over de wijze waarop ze beoordeeld worden, is een iets lager aandeel tevreden: circa zes op de tien medewerkers oordeelt hier positief over⁷⁰. Ook over de mate waarin de leidinggevende het personeel helpt om zichzelf verder te ontwikkelen, oordeelt een kleine meerderheid van het personeel positief (zie figuur 4.1). Iets vaker moedigen leidinggevenden het personeel aan hun talenten te benutten (circa 64 procent) en nieuwe vaardigheden te leren (bijna 69 procent).

Figuur 4.1: Oordeel personeel primair onderwijs: mijn leidinggevende ...⁷¹





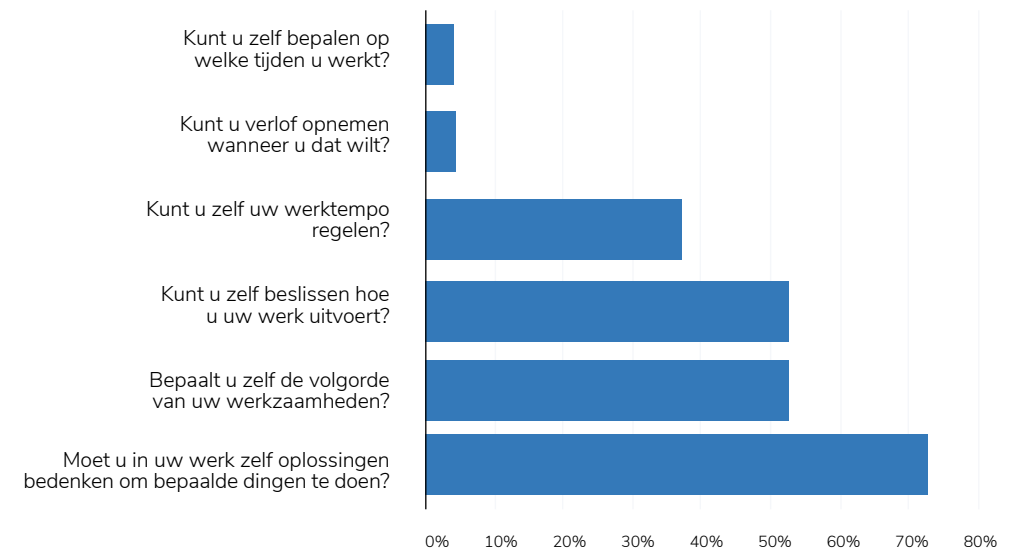
Autonomie met name op bepaalde aspecten van werk

Circa negen op de tien medewerkers in de sector is (zeer) tevreden over de mate van zelfstandigheid die ze hebben⁷². Schoolleiders, leraren en onderwijsondersteunend personeel ervaren echter niet op elk aspect van hun werk even veel zelfstandigheid. Zij ervaren met name zelfstandigheid in het bedenken van oplossingen om bepaalde dingen in het werk te kunnen doen: circa driekwart van de medewerkers in de sector geeft aan op dat vlak regelmatig autonomie te ervaren (zie 4.2). Ook de wijze waarop en de volgorde van hun werkzaamheden kunnen medewerkers in de sector vaak zelf bepalen: iets meer dan de helft van het onderwijspersoneel antwoordt hier bevestigend op. Minder autonomie is er bij het bepalen van het werktempo.

Ook uit internationaal onderzoek blijkt dat onderwijspersoneel over het algemeen betrokken wordt bij besluitvorming op school⁷³; dat geldt zowel voor de meeste Nederlandse leraren als voor leraren in de ons omringende landen. Wel zien de onderzoekers verschillen tussen leraren: hoe hoger opgeleid, hoe minder vaak ze van mening zijn dat ze betrokken worden bij de besluitvorming. Ook over de mate waarin er op school een cultuur van gedeelde verantwoordelijkheid en overtuiging is, oordelen leraren overwegend positief. Nederlandse leraren zijn hier gemiddeld positiever over dan leraren in de rest van Noordwest-Europa, met name over het delen van verantwoordelijkheden voor schoolgerelateerde zaken en over dezelfde set aan overtuigingen over lesgeven en leren.

Betrokkenheid bij de besluitvorming op school heeft, samen met professionele ruimte en collegiale ondersteuning, een positief effect op de werkbeleving van leraren⁷⁴. Hoe meer leraren betrokken worden bij de besluitvorming, professionele ruimte ervaren en ondersteuning krijgen van collega's en hun leidinggevende, hoe hoger hun tevredenheid met het werk. Dat geldt niet alleen voor leraren, maar ook voor schoolleiders.

Figuur 4.2: Oordeel over autonomie personeel primair onderwijs (percentage 'ja regelmatig')⁷⁵



De meeste schoolleiders hebben professionele ruimte om hun (strategische) rol in de organisatie in te vullen⁷⁶. Ruim 80 procent geeft aan dat ze de vrijheid hebben om de school te leiden volgens een manier die volgens hen goed is. Ook is voor eenzelfde percentage duidelijk waar hun professionele ruimte zit ten opzichte van het bestuur en het team. Verder heeft 78 procent een duidelijk mandaat van het bestuur gekregen. Het beroep van schoolleider wordt volgens schoolleiders aantrekkelijker naarmate ze meer vrijheid krijgen om de school naar eigen goeddunnen te besturen.

⁷² TNO en CBS (2020). NEA 2019 voor het primair onderwijs. Leiden: TNO/CBS.

⁷³ Wartenbergh, F. et al. (2020). TALIS 2018. Nationaal rapport basisonderwijs. Den Haag: Ministerie van OCW.

⁷⁴ Wartenbergh, F. et al. (2020). TALIS 2018. Nationaal rapport basisonderwijs. Den Haag: Ministerie van OCW.

⁷⁵ TNO en CBS (2020). NEA 2019 voor het primair onderwijs. Leiden: TNO/CBS.

⁷⁶ Ecorys & MOOZ (2020). In-, door- en uitstroom van schoolleiders in het primair onderwijs. Rotterdam: Ecorys.



Minste zeggenschap bij selectie lesmethodes

Voor leraren geldt dat zij over het algemeen veel ruimte ervaren als het gaat om het bepalen van de inhoud van hun lessen, het toetsen van de voortgang van leerlingen, orde houden en de hoeveelheid huiswerk. Dit geldt niet alleen voor Nederlandse leraren, ook leraren in andere (deelnevende) Noordwest-Europese landen ervaren op deze thema's vaak veel zeggenschap. Nederlandse leraren ervaren wel iets minder zeggenschap dan gemiddeld in Noordwest-Europa als het gaat om de selectie van

lesmethodes. Driekwart van de Nederlandse leraren geeft aan hier zeggenschap over te hebben, tegenover negen op de tien leraren gemiddeld in Noordwest-Europa. Ook valt op dat niet alle Nederlandse leraren in dezelfde mate zeggenschap ervaren. Leraren met een vast contract ervaren bijvoorbeeld op alle uitgevraagde onderwerpen meer zeggenschap dan hun collega's met een tijdelijk contract. Een voorbeeld van een kindcentrum waar de schoolleider veel autonomie geeft, is IKC Raam (kader 4.2).

Kader 4.2: Praktijkvoorbeeld IKC Raam, Uden

In 2020 deed **IKC Raam** op verzoek van **stichting Kiem Onderwijs en Opvang** mee aan het onderzoek van Klassewerkplek om te weten in hoeverre het IKC werkgeluk bevordert. Het IKC scoort hier hoog op.

Gedeeld leiderschap

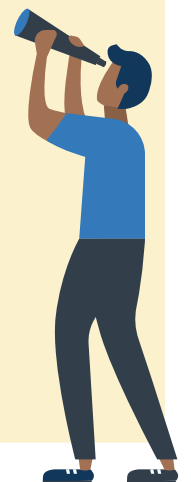
Bij directeur Mirjam van Ree staan de waarden autonomie, ruimte, eenvoud en vertrouwen centraal. Ze past binnen het IKC gedeeld leiderschap toe en werkt met leerteams. Binnen Raam werken de leraren gezamenlijk en zijn ze samen verantwoordelijk voor alle leerlingen van het IKC. De leraren krijgen het vertrouwen om zelf verantwoordelijkheid te nemen, binnen de kaders die de medewerkers gezamenlijk hebben afgesproken. Mirjam: *“Ik sta achter de leraren van de school. Ik vind het belangrijk dat leraren bepaalde dingen zelf doen. Ik geef ze veel verantwoordelijkheid en ruimte. Ik pampert hen niet. Alleen als leraren niet functioneren, zit ik hen op de huid.”* Zo kregen bijvoorbeeld de leraren de ruimte om te bepalen hoe zij het gebouw aantrekkelijker kunnen maken. Gezamenlijk hebben ze ervoor gekozen een speelleerhoek te plaatsen en hebben ze hier alles zelf voor geregeld. Leraren mogen dingen zelf uitproberen. Mirjam stimuleert hen wel om de resultaten te delen.

Gebruikmaken van elkaars talenten

Mirjam vindt het belangrijk dat leraren in hun kracht staan. Leraren hebben binnen de school persoonlijke assessments gedaan om te kijken waar die kracht zit. In de leerteams gebruiken de leraren deze assessments om elkaar te helpen en te inspireren. Iedereen kent elkaars kracht en maakt hier gebruik van. Zo geeft Mirjam als voorbeeld: *“We hadden een wat stillere leerkracht, die meer van zich wilde laten horen. Onderling zijn er afspraken gemaakt om haar te helpen te leren hoe ze haar stem meer kan laten horen.”*

Eenvoud

Binnen Raam bepaalt het onderwijspersoneel gezamenlijk de prioriteiten. De medewerkers houden rekening met de missie en doelen van het IKC, die ze samen hebben opgesteld. Op deze manier probeert Mirjam de werkdruk zo laag mogelijk te houden. *“Uiteindelijk probeer je met elkaar afspraken te maken over waar we staan en waar we heen gaan. Bij ons geldt bijvoorbeeld dat we de dingen die we doen, doen voor de kinderen. Is iets niet in het belang van de kinderen? Dan doen we het niet. Met zo'n simpele stelregel voorkomen we veel werkdruk.”*



5. Team

Onderwijspersoneel staat niet alleen in contact met leerlingen en hun ouders, maar ook met meerdere collega's. Dit hoofdstuk gaat in op de invloed van een persoon-team fit (paragraaf 5.1) en collegiale ondersteuning en een samenwerkingscultuur (paragraaf 5.2) op de aantrekkelijkheid van een werkomgeving. Het hoofdstuk eindigt met een beschrijving van de huidige praktijk in het primair onderwijs als het gaat om deze aspecten (paragraaf 5.3).



5.1 Persoon-team fit

Net zoals bij de persoon-leidinggevende fit speelt de 'similarity/attraction'-theorie een rol bij de persoon-team fit. Uit onderzoek blijkt dat hoe meer de waarden, kennis, verantwoordelijkheidsgevoel, doelen en betrokkenheid van een medewerker bij het werk overeenkomen met die van zijn teamleden, hoe beter de persoon-team fit die hij ervaart⁷⁷. De overeenkomsten zorgen ervoor dat de communicatie van medewerkers met teamleden beter verloopt en dat ze meer vertrouwen ervaren. Daardoor beschouwen ze de werkomgeving als geheel als aantrekkelijker. Vertaald naar het onderwijs is er sprake van een hogere mate van persoon-team fit wanneer bijvoorbeeld de manier van lesgeven, de visie op goed onderwijs en de professionele interesses en doelen in een team vergelijkbaar zijn⁷⁸.

5.2 Ondersteuning en professionele samenwerking

Ook blijkt uit de literatuur dat de manier waarop onderwijspersoneel de werkomgeving ervaart, ook afhangt van de relaties met collega's⁷⁹. Naast persoonlijke groei en ervaren autonomie blijkt ook verbondenheid met collega's een belangrijke basisbehoefte van medewerkers⁸⁰. De mate waarin personeel hier belang aan hecht, kan per persoon verschillen. Voor een aantrekkelijke werkomgeving blijken naast verbondenheid ook ondersteuning en professionele samenwerking van belang⁸¹.

⁷⁷ Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

⁷⁸ Kar, A. (2018). *Our Quest for a Great Place to Work: Meaning in and at Work through the Fit Perspective*. Victoria: University of Victoria.

⁷⁹ Meredith, C., Vandecandelaere, M., Struyve, C., Kyndt, E., & Gielen, S. (2016). *Een samenwerkingscultuur in secundaire scholen? Conceptualisatie, meting en het belang ervan voor job tevredenheid*. Leuven: Steunpunt Studie-en Schoolloopbanen.

⁸⁰ Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum. Autonomie wordt verder in het hoofdstuk over het domein leidinggevende besproken en verbondenheid in het domein over team.

⁸¹ Kelchtermans, G. (2017) 'Should I stay or should I go?': unpacking teacher attrition/retention as an educational issue. *Teachers and Teaching*, 23(8), 961-97.; Vekeman, E., Tuytens, M., & Devos, G. (2020a). *Belangrijke job demands en job resources in relatie tot het welbevinden en de verloopintentie van leerkrachten*. Gent.

Zo blijkt dat professionele, emotionele en sociale ondersteuning van collega's een positieve invloed kan hebben op de baantevredenheid van onderwijspersoneel en tevredenheid met de werkomgeving in zijn geheel⁸². Een gebrek aan ondersteuning van collega's kan daarentegen een doorslaggevende factor zijn om een school te verlaten⁸³. Voor een aantrekkelijke werkomgeving blijkt het voor onderwijsmedewerkers belangrijk dat ze op elkaar kunnen rekenen.

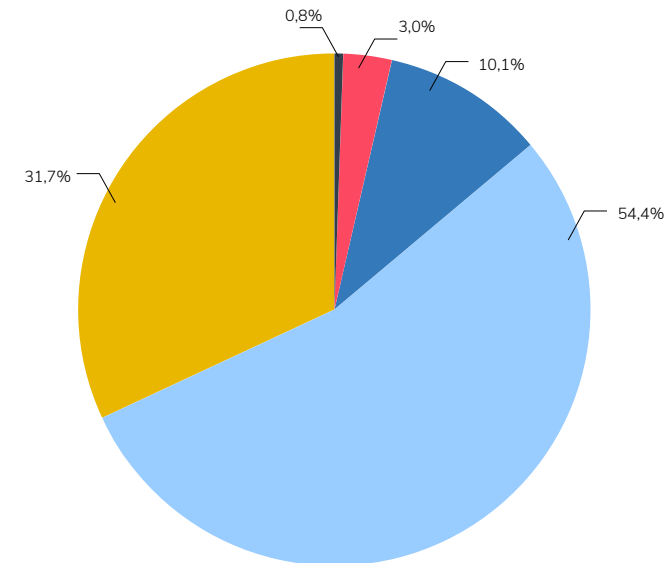
Daarnaast komt uit een onderzoek naar voren dat leraren over het algemeen tevredener zijn over hun werkomgeving wanneer ze een samenwerkingscultuur ervaren⁸⁴. Hiervan is sprake wanneer collega's voortdurend kennis delen, elkaar aanmoedigen, samen reflecteren en samen bouwen aan een curriculum⁸⁵. Deze cultuur draagt eraan bij dat collega's meer samenwerken, elkaar meer ondersteunen, meer oog hebben voor elkaars behoeften en elkaar meer om hulp kunnen vragen. Het hangt positief samen met de professionele ontwikkeling van leraren, hun betrokkenheid, de leerprestaties van leerlingen en hun baantevredenheid⁸⁶. Door intensief samen te werken leren leraren elkaar ook beter kennen met hun talenten en expertise, waardoor onder andere het onderlinge vertrouwen groeit. Formele structuren, zoals leerteams en professionele leergemeenschappen, kunnen informele interacties tussen het onderwijspersoneel faciliteren.

5.3 Stand van zaken in het onderwijs

Er is voor zover we weten geen onderzoek gedaan naar de mate van persoon-team fit in het primair onderwijs. Wel is er onderzoek gedaan naar de tevredenheid van het onderwijspersoneel over het eigen team. Daarover blijkt de overgrote meerderheid, circa 86 procent, (zeer) tevreden. Circa 4 procent is er (zeer) ontevreden over (zie figuur 5.1).

Figuur 5.1: Teamtevredenheid personeel primair onderwijs⁸⁷

• Zeer ontevreden • Ontevreden • Niet tevreden/niet ontevreden • Tevreden • Zeer tevreden



- ⁸² Buchanan, J., Prescott, A., Schuck, S., Aubusson, P., Burke, P., & Louviere, J. (2013). Teacher Retention and Attrition: Views of Early Career Teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 38(3).
 Kelchtermans, G. (2017) 'Should I stay or should I go?': unpacking teacher attrition/retention as an educational issue. *Teachers and Teaching*, 23(8), 961-97
- ⁸³ Struyven, K. et al., (2012). Leerkracht zijn met mijn lerarendiploma? Neen, dank u. Een onderzoek naar de redenen van gekwalificeerde leraren om niet te starten in het onderwijs na afstuderen of na korte tijd eruit te stappen. *Pedagogische Studiën*, 89(1), 3-19.
- ⁸⁴ Meredith, C., Vandecandelaere, M., Struyve, C., Kyndt, E., & Gielen, S. (2016). Een samenwerking cultuur in secundaire scholen? Conceptualisatie, meting en het belang ervan voor job tevredenheid. Leuven: Steunpunt Studie-en Schoolloopbanen.
- ⁸⁵ Lieberman (1990; 1995), in Meredith, C., Vandecandelaere, M., Struyve, C., Kyndt, E., & Gielen, S. (2016). Een samenwerkingscultuur in secundaire scholen? Conceptualisatie, meting en het belang ervan voor job tevredenheid. Leuven: Steunpunt Studie-en Schoolloopbanen.
- ⁸⁶ Richter, Kunter, Klusmann, Ludtke & Baumert (2011); Tschannen-Moran (2011) en Gruenert (2005) in: Meredith, C., Vandecandelaere, M., Struyve, C., Kyndt, E., & Gielen, S. (2016). Een samenwerkingscultuur in secundaire scholen? Conceptualisatie, meting en het belang ervan voor job tevredenheid. Leuven: Steunpunt Studie-en Schoolloopbanen.
- ⁸⁷ Van de Berg, D., Kools, M. & Scheeren, J. (2020). Op weg naar gedifferentieerd loopbaanbeleid? Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.



Positief over samenwerking met collega's

Nagenoeg al het personeel in het primair onderwijs omschrijft collega's als 'vriendelijk' (98 procent). Ook hebben medewerkers in de sector vaak veel persoonlijke belangstelling voor hun collega's (95 procent)⁸⁸. Over de samenwerking met collega's is ook een ruime meerderheid van het personeel, zo'n 88 procent, (zeer) tevreden⁸⁹. Internationaal vergelijkend onderzoek bevestigt dit beeld. Ook uit dit onderzoek, dat specifiek kijkt naar leraren, blijkt dat onderwijspersoneel overwegend positief is over de mate waarin collega's elkaar ondersteunen.

Nederlandse leraren zijn hier ongeveer even positief over als leraren uit andere Noordwest-Europese landen die aan het onderzoek hebben deelgenomen⁹⁰. Meer dan 90 procent van de Nederlandse leraren geeft aan dat op hun school een cultuur van samenwerking heerst, die gekarakteriseerd wordt door wederzijdse steun. Ook laten de meeste leraren, circa 85 procent, weten dat leraren op hun school elkaar praktische steun geven om nieuwe ideeën toe te passen. Tot slot geven ruim negen op de tien leraren aan dat leraren op hun school op elkaar kunnen vertrouwen.



⁸⁸. TNO en CBS (2020). NEA 2019 voor het primair onderwijs. Leiden: TNO/CBS.

⁸⁹. Ibid.

⁹⁰. Wartenbergh, F. et al. (2020). TALIS 2018. Nationaal rapport basisonderwijs. Den Haag: Ministerie van OCW.

6. Organisatie

Dit hoofdstuk gaat in op de laatste fit: de **persoon-organisatie fit** (paragraaf 6.1). Ook de invloed van **strategisch personeelsbeleid** en **morele stress op een aantrekkelijke werkomgeving komt aan de orde**. Het hoofdstuk eindigt met een **overzicht van de stand van zaken in het primair onderwijs op het gebied van persoon-organisatie fit** (paragraaf 6.2).

6.1 Persoon-organisatie fit

De persoon-organisatie fit krijgt veel aandacht in onderzoek. Het omvat de mate waarin de doelen en waarden van medewerkers overeenkomen met die van de organisatie⁹¹. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers zich meer aangetrokken voelen tot een organisatie die vergelijkbare doelen en waarden nastreeft. Hoewel persoon-organisatie fit en persoon-baan fit nauw met elkaar verbonden zijn, zijn het twee verschillende concepten⁹². Bij de eerste ligt de nadruk op de congruentie met de organisatie en bij de laatste op de kenmerken van de baan. Als een medewerker de vaardigheden en capaciteiten bezit om een functie uit te voeren, betekent dat niet automatisch dat hij ook de normen en waarden van de organisatie deelt⁹³. Vertaald naar het onderwijs houdt dit bijvoorbeeld in dat een leraar de vaardigheden kan bezitten om les te geven, maar geen fit hoeft te hebben met de grondslag van de school.

⁹¹ Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

⁹² Lauver, K.J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal Vocational Behaviour*, 59, 454-470.

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Edwards, J.R., & Cable, D.M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.

⁹⁵ Tepeci, M., & Bartlett, A.L.B. (2002). The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.

De persoon-organisatie fit zorgt ervoor dat medewerkers zich meer met de organisatie kunnen identificeren, wat er vervolgens toe leidt dat ze zich meer betrokken voelen bij de organisatie. Hoe meer medewerkers in een organisatie gedeelde normen ervaren over wat ze belangrijk vinden, hoe beter ze kunnen voorspellen wat er zal gebeuren in de organisatie. Daardoor ervaren ze meer vertrouwen⁹⁴. Ook komt uit onderzoek naar voren dat medewerkers met een sterke persoon-organisatie fit graag bereid zijn om de organisatie aan te bevelen aan anderen⁹⁵, een kenmerk van een aantrekkelijke werkomgeving. Aan de andere kant zorgt een zwakke persoon-omgeving fit voor minder werkplezier en een lagere baantevredenheid waardoor medewerkers eerder geneigd zijn een organisatie te verlaten⁹⁶. Kader 6.1 geeft een beknopt overzicht van verschillende waarden die binnen een school aanwezig (kunnen) zijn. Met name een gedeelde visie op 'wat' en 'hoe' leerlingen leren en heldere verwachtingen zijn in dit kader van belang.





Kader 6.1: Waarden binnen scholen

De persoon-organisatie fit omvat verschillende waarden over⁹⁷:

- **Academische prestaties:** hoeveel belang wordt gehecht aan het goed presteren van leerlingen en welke eisen stellen ze aan leerlingen?
- **Disciplinaire regels en richtlijnen:** in hoeverre wordt het belangrijk gevonden dat leerlingen de disciplinaire regels respecteren en dat die regels duidelijk zijn?
- **Schoolinnovatie:** in hoeverre wordt het belangrijk gevonden om regelmatig te discussiëren en te debatteren over nieuwe ideeën, om een kritische visie op professionele activiteiten te ontwikkelen en om nieuwe pedagogische methoden uit te proberen?
- **Samenwerking tussen leraren en collegialiteit:** in hoeverre wordt het belangrijk gevonden om lesmateriaal uit te wisselen, elkaar wederzijds te ondersteunen en de tijd te nemen voor samenwerking?

⁹⁶ Ibid. Vekeman, E., Devos, G., & Valcke, M. (2019). The relationship between principals' configuration of a bundle of HR practices for new teachers and teachers' person-organisation fit. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5).

⁹⁷ Hargreaves, D.H. (1995). School culture, school effectiveness and school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 6, 23–46.

⁹⁸ Vekeman, E., Devos, G., & Valcke, M. (2019). The relationship between principals' configuration of a bundle of HR practices for new teachers and teachers' person-organisation fit. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5); Janssen, T. (2016). *HRM en prestaties in het primair onderwijs*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

⁹⁹ Reezigt, G.J. et al. (2019). *Personeelsbeleid in het primair onderwijs*. Groningen: GION onderwijs/onderzoek.

¹⁰⁰ Vekeman, E., Devos, G., & Valcke, M. (2019). The relationship between principals' configuration of a bundle of HR practices for new teachers and teachers' person-organisation fit. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5).

¹⁰¹ Hoste, V., & De Pooter, E. (2020). *Leerkracht zijn: te gek? Van morele stress naar morele veerkracht. Omgaan met morele stress in het secundaire onderwijs. Rapport onderzoeksbevindingen PWO 2019-2020* Kortrijk: Howest Hogeschool.

Strategisch personeelsbeleid en persoon-organisatie fit

In het onderwijs is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar de persoon-organisatie fit. Uit de onderzoeken die er zijn gedaan, komt naar voren dat op scholen die strategisch personeelsbeleid hanteren, de opvattingen van leraren beter aansluiten bij de opvattingen die in het algemeen binnen de school heersen⁹⁸. Leraren 'passen' dus beter binnen de aanwezige schoolcultuur (en ervaren een hogere mate van persoon-organisatie fit) wanneer de onderwijspraktijk meer is afgestemd op de strategische missie, visie en organisatiedoelen van de school en HR-praktijken met elkaar samenhangen. Hoe meer leraren merken dat er personeelsbeleid is, hoe meer overeenstemming ze ervaren met de waarden en doelen van de school. Dat heeft een positieve invloed op hun tevredenheid. Het HRM-beleid dat schoolleiders, leraren en onderwijs-ondersteunend personeel ervaren is belangrijk voor hun aansluiting met de waarden en normen van de school en het bestuur⁹⁹.

Strategisch georiënteerde schoolleiders blijken de fit tussen de waarden van leraren en die van hun schoolcultuur in de praktijk onder andere te verhogen door¹⁰⁰:

- personeel in dienst te nemen dat dezelfde waarden nastreeft als de school;
- inductiepraktijken te hanteren die gedrag bevorderen dat overeenkomt met de schoolwaarden en
- de waarden van de school te bespreken in de gesprekscyclus.

Morele stress

Tot slot zien we in de literatuur dat morele stress invloed kan hebben op de aantrekkelijkheid van de werkomgeving. Morele stress kan ontstaan wanneer medewerkers niet volgens hun visie kunnen werken binnen een organisatie¹⁰¹. In het onderwijs kan er bijvoorbeeld morele stress ontstaan wanneer leraren hun visie op goed onderwijs niet in praktijk kunnen brengen. Schoolleiders kunnen bijvoorbeeld morele stress ervaren als ze onvoldoende in staat zijn om hun eigen visie te realiseren. Medewerkers hebben waarden



en idealen, die ze meenemen naar hun werkomgeving. Ze hebben bijvoorbeeld een beeld van goed onderwijs. Wanneer ze voortdurend of in sterke mate een verschil zien tussen hun eigen idealen en de schoolpraktijk (door zichzelf, collega's, de school of bestuur in het algemeen), kan morele stress ontstaan.

Deze vorm van stress is niet hetzelfde als werkstress (onder andere ontstaan door werkdruk of door disbalans tussen mogelijkheden en taakeisen) of emotionele stress (onder andere ontstaan door een persoonlijk conflict van een leraar met leerlingen, collega's of ouders). Morele stress kan de persoon-organisatie fit negatief beïnvloeden. Er wordt in de literatuur dan ook benadrukt dat het belangrijk is in de school stil te staan bij (de aanwezigheid van) morele stress en bij het belang van een gedeelde visie op goed onderwijs.

6.2 Stand van zaken in het onderwijs

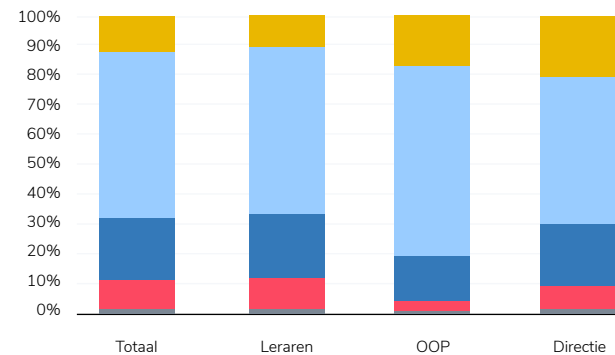
Het is voor zover we weten onbekend in hoeverre schoolleiders en onderwijsondersteunend personeel in het primair onderwijs een persoon-organisatie fit ervaren. Wel komt uit onderzoek naar voren dat leraren in het primair onderwijs over het algemeen een hoge mate van persoon-organisatie fit ervaren¹⁰². Daarnaast blijkt dat leraren die een goede persoon-organisatie fit ervaren, ook tevredener zijn met hun baan.

Eerder zagen we al dat het personeel in het primair onderwijs overwegend tevreden is over de eigen baan en het eigen team. Minder vaak zijn mede-

werkers echter tevreden over hun organisatie (zie figuur 6.1)¹⁰³. Ruim twee derde van de medewerkers in de sector geeft aan (zeer) tevreden te zijn over de eigen organisatie, terwijl circa 12 procent hier (zeer) ontevreden over is. Van alle functiegroepen is het onderwijsondersteunend personeel relatief het meest tevreden over de eigen organisatie, terwijl leraren hier het minst over te spreken zijn. Gemiddeld ervaren leraren ook een betere persoon-baan fit dan persoon-organisatie fit¹⁰⁴. In onderzoek naar vertrekredenen van recent afgestudeerde leraren staan de werkwijze en cultuur binnen de organisatie op de derde plek van redenen om een organisatie te verlaten¹⁰⁵.

Figuur 6.1 Organisatietevredenheid personeel primair onderwijs¹⁰⁶

• Zeer ontevreden • Ontevreden • Neutraal • Tevreden • Zeer tevreden



¹⁰² Janssen, T. (2016). *HRM en prestaties in het primair onderwijs*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

¹⁰³ Nuland, E. van & Van den Berg, D. (2020). *Tevreden blijven werken in het primair onderwijs?* Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

¹⁰⁴ Janssen, T. (2016). *HRM en prestaties in het primair onderwijs*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

¹⁰⁵ De Vos, K., Fontein, P., & Vrielink, S. (2020). *Loopbaanmonitor Onderwijs 2020*. Tilburg/Arnhem: CentERdata/MOOZ.

¹⁰⁶ Nuland, E. van en Van den Berg, D. (2020). *Tevreden blijven werken in het primair onderwijs?* Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.



Relatief kritisch over communicatie in organisatie

Onderwijspersoneel blijkt met name kritisch te oordelen over de informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie. Iets meer dan de helft van het personeel, bijna 54 procent, geeft aan hier tevreden over te zijn. Ook de tevredenheid over de resultaatgerichtheid van de organisatie laat ruimte voor verbetering zien: bijna 55 procent van het personeel is hier (zeer) tevreden over. Iets vaker is het personeel te spreken over de mate van invloed die het heeft in de organisatie (circa 58 procent) en de aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn van het personeel (circa 59 procent)¹⁰⁷.

Organisatie vaak aanbevolen

Hoewel leraren relatief het minst tevreden zijn over hun organisatie, beveelt een ruime meerderheid de eigen school wel aan als goede werkomgeving: circa negen op de tien leraren geeft aan dit te doen. Dit aandeel is vergelijkbaar met dat van leraren in andere (deelnemende) landen in Noordwest-Europa. Ook nagenoeg alle schoolleiders geven aan hun school aan te bevelen als goede werkomgeving¹⁰⁸.

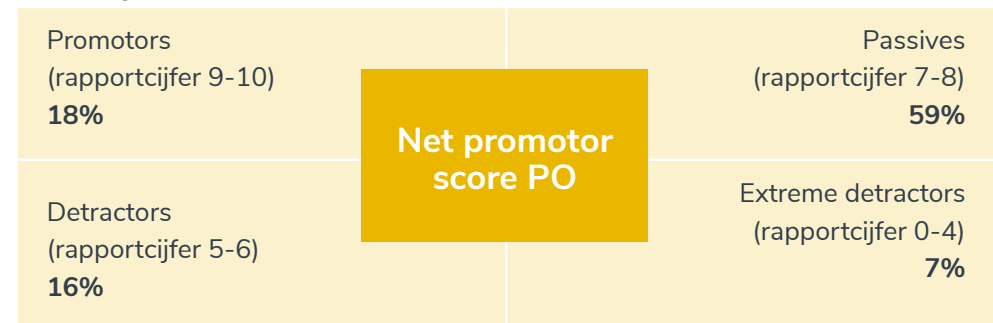
Ook uit ander onderzoek blijkt dat onderwijspersoneel de eigen werkgever over het algemeen aanbeveelt aan vrienden, familie of kennissen. Dit oordeel staat ook bekend als de “net promotor score” (NPS). In totaal geeft circa 77 procent van het personeel in het primair onderwijs aan de werkgever aan te bevelen (rapportcijfer 7–10). Wel zien we verschil tussen medewerkers die dit actief en passief doen (zie figuur 6.2):

- **Promotors:** Circa 18 procent van het onderwijspersoneel is een promotor. Op de vraag aan medewerkers of ze hun werkgever aanbevelen aan vrienden, familie of kennissen, antwoorden ze met een rapportcijfer van een 9 of 10. Deze groep medewerkers is tevreden over hun school en uit haar enthousiasme actief naar anderen. Ook zijn deze medewerkers over het algemeen emotioneel betrokken bij de organisatie, zijn ze minder

snel geneigd de organisatie te verlaten en staan ze bekend als loyale medewerkers. Deze groep medewerkers kan helpen wanneer een school nieuwe medewerkers zoekt.

- **Passives:** Bijna drie vijfde van de medewerkers in de sector is tevreden over de eigen school als werkgever, maar promoot de school niet actief in de eigen omgeving. Deze groep bestaat bekend als passives (rapportcijfer 7-8).
- **(Extreme) detractors:** Circa 23 procent van het onderwijspersoneel zou de organisatie niet aanbevelen. Hiervan is zo'n 16 procent een detractor (rapportcijfer 5-6) en circa 7 procent een extreme detractor (rapportcijfer 0-4). Deze groep medewerkers zal vaak minder loyaal zijn aan de organisatie. Een detractor kan ook een actieve bijdrage leveren aan een negatief beeld over de organisatie. Extreme detractors laten zich zonder twijfel negatief uit over de organisatie.

Figuur 6.2: Net promotor score (NPS) onderwijspersoneel primair onderwijs¹⁰⁹



¹⁰⁷ Van den Berg, D., Kools, M. en Scheeren, J. (2020). *Op weg naar gedifferentieerd loopbaanbeleid?* Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Analyse Werkonderzoek 2019, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

7. Dialoog

Het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving is een doorlopend proces. Het vraagt daarom voortdurend aandacht van alle betrokkenen in een school. Het is zaak dat alle medewerkers binnen de school meedenken over hoe hun werkomgeving eruit moet zien. Zij weten immers het beste welke aspecten hun functie en werkomgeving aantrekkelijk maken, ondersteunen of belemmeren¹¹⁰. Alle betrokkenen in de school hebben een eigen rol in het aantrekkelijk maken en houden van de werkomgeving. De dialoog over aantrekkelijke werkomgeving is een belangrijk instrument om achterliggende overwegingen en overtuigingen van alle betrokkenen helder te krijgen, zodat alle medewerkers binnen de school een aantrekkelijke werkomgeving kunnen creëren.

Hoe belangrijk en hoe tevreden?

Het is niet alleen belangrijk te weten waar medewerkers in een school tevreden of ontevreden over zijn, maar ook wat zij wel en niet belangrijk vinden in hun werk en omgeving. Dat biedt waardevolle handelingsperspectieven voor de school. Onderstaande vragen kunnen helpen het gesprek over dit onderwerp binnen de schoolorganisatie op gang te brengen. Ze kunnen helpen inzichtelijk te maken welke aspecten van een aantrekkelijke werkomgeving medewerkers belangrijk vinden en hoe tevreden ze zijn over die aspecten binnen de school. De resultaten van de dialoog over en analyse van wat medewerkers (on)belangrijk vinden als het gaat om een aantrekkelijke werkomgeving op school en waar zij (on)tevreden over zijn, kunnen worden verwerkt in een prioriteitenmatrix (zie figuur 7.1).

¹¹⁰. Onderwijsraad. (2016). Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs. Den Haag: Onderwijsraad.





Om de stand van zaken in eigen school in kaart te brengen kunnen de volgende vragen worden besproken.

Thema	Wat is belangrijk?	Hoe oordeelt het personeel over ...?
Aantrekkelijke werkomgeving	<ul style="list-style-type: none">• Welke aspecten zijn volgens jou belangrijk voor de aantrekkelijkheid van een school? Noem de drie meest/minst belangrijke aspecten.	<ul style="list-style-type: none">• Wat maakt dat je graag op deze school werkt?• Hoe tevreden ben je op dit moment op onze school over de aspecten die je belangrijk vindt?
Baan	<ul style="list-style-type: none">• In hoeverre vind je het belangrijk dat je baan voorziet in jouw interesses en behoeften?• Wat vind je belangrijk als het gaat om je eigen ontwikkeling binnen de school?	<ul style="list-style-type: none">• In hoeverre voorziet je baan in jouw doelen, behoeften en interesses?• In hoeverre sluiten je ontwikkelingswensen aan bij de mogelijkheden binnen de school?
Leidinggevende	<ul style="list-style-type: none">• Wat vind je belangrijke vaardigheden van een leidinggevende?• Wat vind je belangrijk in de interactie met je leidinggevende?• Hoe belangrijk vind je het dat je ruimte krijgt voor beslissingen over:<ul style="list-style-type: none">a) de onderwijsinhoud;b) de onderwijsinrichting (didactisch, pedagogisch en organisatorisch) enc) je eigen professionele ontwikkeling?	<ul style="list-style-type: none">• Hoe oordeel je op dit moment over deze aspecten?
Team	<ul style="list-style-type: none">• In hoeverre vind je het belangrijk dat collega's dezelfde onderwijsdoelen, werkethos en werkstijl hebben?• Wat vind je belangrijk in de samenwerking met collega's?• In hoeverre vind je het belangrijk dat collega's:<ul style="list-style-type: none">a) de tijd krijgen/nemen om elkaar te ondersteunen;b) gebruikmaken van elkaars talenten enc) elkaar feedback geven?	<ul style="list-style-type: none">• In hoeverre hebben je collega's dezelfde onderwijsdoelen, werkethos en werkstijl?• Hoe oordeel je op dit moment over deze aspecten?
Organisatie	<ul style="list-style-type: none">• Hoe belangrijk vind je het dat jouw visie op goed onderwijs overeenkomt met die van jouw school?• Hoe belangrijk vind je het dat jouw visie op onderstaande waarden overeenkomen met die van de school?<ul style="list-style-type: none">a) academische prestaties;b) disciplinaire regels en richtlijnen;c) schoolinnovatie end) collegiale samenwerking binnen de school.	<p>In hoeverre passen jouw waarden, doelen en persoonlijkheid bij die van de school?</p>

Actiepunten: Welke van deze aspecten verdienen volgens jou meer aandacht? Hoe kunnen we hier een verdere invulling aan geven?



Figuur 7.1: Prioriteitenmatrix aantrekkelijke werkomgeving

