VOION
Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voortgezet onderwijs

Rapport Loopbanen ondersteunend personeel voortgezet onderwijs

Arbeidsmarkt & Mobiliteit

Rapport

Loopbanen ondersteunend personeel

voortgezet onderwijs

Uitgevoerd door: ITS Radboud Universiteit Nijmegen
Auteurs: Menno Wester | Jos Lubberman | Twan Karremans | Ardi Mommers

Uitgave:
VOION
Postbus 556
2501 CN Den Haag
Tel: 070 – 3 765 756
www.voion.nl
april 2016

DISCLAIMER

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

© ITS Radboud Universiteit Nijmegen in opdracht van Voion. Alle rechten voorbehouden.
Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding

WWW.VOION.NL

Voorwoord

Ondersteuners in het voortgezet onderwijs ervaren vaak een gebrek aan waardering, zo toonde eerder onderzoek van het ITS naar de arbeidsmarktpositie van deze groep aan. Ook hebben ze behoefte aan meer loopbaanmogelijkheden. Dit riep voor de cao-tafel voortgezet onderwijs de vraag op hoe de positie en dan met name het loopbaanbeleid voor deze groep versterkt zou kunnen worden. Welke loopbaanmogelijkheden, verticaal en horizontaal, zijn er voor ondersteuners, welke loopbaanstappen hebben ze doorlopen, welk taken voeren ze uit en -niet in de laatste plaats- hoe ontwikkelt deze functie zich, nu en in de toekomst? In dit onderzoek is aan de hand van zowel traditionele onderzoeksmethoden (survey, groepsgesprek, desk research) als meer innovatieve methoden (een app voor het bijhouden van taken) gezocht naar een antwoord op deze vragen. We constateren dat loopbaanbeleid nodig is, maar dat dit niet de enige oplossing is voor zowel de ervaren onderwaardering als voor gebrek aan loopbaanmogelijkheden.

Het rapport start met de samenvatting waarin de conclusies zijn verwerkt. Deze zijn niet in een afzonderlijk hoofdstuk opgenomen.

De enthousiaste medewerking van ondersteuners aan dit onderzoek, alsmede de ontvangen reacties, toont aan dat dit onderwerp sterk leeft onder de doelgroep. Langs deze weg willen we de respondenten die op enigerlei wijze bij hebben gedragen aan dit onderzoek van harte bedanken voor hun medewerking. Verder gaat een speciaal woord van dank uit naar de begeleidingscommissie, bestaande uit Jo Scheeren (Voion), Erwin Rog (VO-raad), Rob Huijskens en Linda Rigters (beiden FNV Overheid), voor hun op- en aanmerkingen bij de onderzoeksopzet, -instrumenten en de conceptrapportage.

Namens het gehele projectteam,

Jos Lubberman
Projectleider

Nijmegen, februari 2016

Inhoudsopgave

Voorwoord **4**

Samenvatting en conclusies **7**

1. Inleiding **14**

1.1 Aanleiding 14

1.2 Doelstelling 16

1.3 Onderzoeksaanpak 16

1.3.1 Survey ondersteunend personeel in het vo 16

1.3.2 Dagboekmethode 16

1.3.3 Groepsgesprekken met HR en ondersteunend personeel 16

1.4 Leeswijzer 17

2. Arbeidsmarktpositie van het ondersteunend personeel **18**

2.1 Werkgelegenheidsontwikkeling 18

2.2 Werkzaamheden 20

2.2.1 Werkzaamheden conciërges 20

2.2.2 Werkzaamheden ict-medewerkers 22

2.2.3 Werkzaamheden secretariële medewerkers 24

2.2.4 Werkzaamheden onderwijsassistenten 26

2.3 Werkzaamheden buiten de functieomschrijving 30

2.4 De mate van tevredenheid over het takenpakket 31

3. Loopbaanmogelijkheden **35**

3.1 Ontwikkeling van de inhoud van het beroep 35

3.1.1 Functieveranderingen doen zich vooral voor binnen het onderwijs bij dezelfde werkgever 35

3.1.2 Ervaren toename in taken, taakbelasting, verantwoordelijkheid en complexiteit 39

3.2 Behoefte aan loopbaanmogelijkheden 41

3.3 Loopbaanbeleid van de school 46

3.4 Tevredenheid over loopbaanbeleid 47

4. Vormgeving loopbaanbeleid **50**

4.1 Wensen loopbaanbeleid 50

4.2 Stimuleer gevoel van waardering bij OOP 51

4.3 Aandacht loopbaanmogelijkheden dient realistisch te blijven 52

5. Toekomstige loopbaanmogelijkheden **54**

5.1 Verwachte ontwikkelingen in behoefte aan ondersteunende takenleiding 54

5.2 Mogelijkheden van het Enkhuizer model 56

Overzicht geraadpleegde bronnen **59**
Bijlage 1 - Onderzoeksmethode *60*
Bijlage 2 - bij hoofdstuk 3 *66*

Samenvatting en conclusies

Inleiding

Uit diverse studies blijkt dat ondersteunend personeel niet tevreden is over hun loopbaanmogelijkheden.[1] Ook is gebleken dat het bieden van zowel horizontale (bv. verbreding takenpakket, andere functies) als verticale loopbaanmogelijkheden (bv. opscholen van TOA's naar onderwijzende functies) naar verwachting een positieve bijdrage kan leveren aan het gevoel van waardering[2]. In het onderhandelaarsakkoord voor de cao-vo 2014-2015 hebben sociale partners daarom afgesproken een onderzoek uit te voeren naar de loopbaanmogelijkheden van het onderwijsondersteunend personeel. Doel van dat onderzoek is om de verticale én horizontale loopbaanmogelijkheden en onmogelijkheden van conciërges, ict-medewerkers, secretaresses en (technisch) onderwijsassistenten, werkzaam in het voortgezet onderwijs in kaart te brengen, waarbij wordt ingezoomd op de huidig ingezette en toekomstig benodigd geachte ondersteunende werkzaamheden en daarmee competenties. Dit is gedaan door in te zoomen op de loopbaanstappen en functiewijzigingen van ondersteuners in de afgelopen jaren, taken die ondersteuners uitvoeren in kaart te brengen en na te gaan aan welke loopbaanmogelijkheden ondersteuners behoefte hebben en of deze mogelijkheden ook beschikbaar zijn. Vervolgens is nagegaan welke ontwikkelingen in de behoefte aan ondersteunende taken verwacht worden en hoe het loopbaanbeleid vormgegeven kan worden om aan de behoefte van ondersteuners tegemoet te kunnen komen. Het ITS heeft dit onderzoek uitgevoerd met behulp van een survey onder ondersteuners, een dagboek-app en groepsgesprekken met ondersteuners en HR-medewerkers.

Wat zijn de loopbaanstappen en functieontwikkeling in de afgelopen 5-10 jaar?

Voor ondersteuners is solliciteren bij een andere werkgever buiten het onderwijs of op een andere functie bij dezelfde werkgever de meest effectieve manier om een verandering in loopbaan te krijgen dan wel in functieschaal te stijgen. Bijna een kwart wisselde van werkgever en een kwart had een functieverandering bij de eigen werkgever. Deze loopbaanstappen hebben in tweevijfde van de gevallen geleid tot een hogere functieschaal. Bijna tweevijfde van de ondersteuners die eerst een baan hadden buiten het onderwijs hebben een stap terug gedaan in hun loonschaal toen ze in het onderwijs kwamen werken. Bij functieverandering bij dezelfde werkgever was er vaker sprake van een stijging van de inschaling, dan als men was overgestapt vanuit een andere werkgever in het onderwijs. Als de onderwijsondersteunende functies, zoals TOA's en onderwijsassistenten naar een andere

[1] Jettinghoff, K. & Scheeren, J. (2010). *Loopbanen in het onderwijs? Analyse van de loopbaanontwikkeling van onderwijspersoneel.* Den Haag: SBO.

Graaff, C. de (2012) *Wie zoet is krijgt lekkers? Onderzoek naar loopbaanonderwijs: "Waar een wil is, is een weg".* Schooljournaal 19 (10-15) 04-12-2012 CNV Onderwijs.

[2] Lubberman, J., Mommers, A. & Wester, M. (2014). *Arbeidsmarktanalyse voor ondersteunend personeel voortgezet onderwijs 2014. Een aanvulling op de arbeidsmarktanalyse vo.* Heerlen: VOION.

werkgever zijn gegaan, bleven ze vaker in de onderwijssector dan de meer ‘beheersmatige’ functies, zoals ict-medewerkers, conciërges en secretarieel medewerkers. Het valt op dat ondersteuners die in een hogere functieschaal terecht zijn gekomen vaker tevreden zijn met het takenpakket dan ondersteuners die bij een functieverandering in dezelfde schaal zijn gebleven.

Meer taken, taakbelasting, verantwoordelijkheden en complexiteit
Het merendeel van de ondersteuners ervaart een toename van het aantal taken (78%), groei van de taakbelasting (76%) en een toename in verantwoordelijkheden (72%) en complexiteit (72%). Het stoort de ondersteuners dat wanneer ze extra werkzaamheden krijgen, ze hier niet meer beloning of waardering voor ontvangen. Deze ervaren veranderingen over de functie-inhoud verschillen niet heel sterk tussen functies. Secretaresses en ict-medewerkers ervaren iets vaker een toename van verantwoordelijkheden, diversiteit en complexiteit. Daarbij ervaren ict-medewerkers vaker een toename in automatisering.

Welke taken voeren ondersteuners uit?

Ondersteuners houden zich hoofdzakelijk bezig met de taken die volgens de referentiefuncties in de fuwa bij hun functieprofiel horen. Het fuwa-profiel zien we zowel in de dagboek-app als het survey terug. Ruim driekwart van de respondenten geeft dan ook aan dat bijna alle taken die ze uitvoeren tot hun functieomschrijving behoren. Dit verschilt niet sterk per functie, hoewel dit aandeel bij de onderwijs-/lesassistenten en de secretaresses iets lager is. Op individueel niveau constateren we wel verschillen of in dezelfde functie een taak wel of niet tot het takenpakket wordt beschouwd. Dit kan te maken hebben met onderlinge afspraken met het team of met de functie invulling door de werkgever. In onderstaand kader is per functie de top 5 van uitgevoerde taken weergegeven.

Ondersteuners geven regelmatig aan dat ze ook inzetbaar zijn voor taken buiten hun takenpakket. Ruim de helft van het ondersteunend personeel wordt één of enkele keren per jaar ingezet voor werkzaamheden die bij een andere functie of afdeling behoren. Bij conciërges, secretaresses en onderwijs/lesassistenten gebeurt dit frequenter, circa een kwart wordt wekelijks en circa een tiende wordt dagelijks ingezet voor werkzaamheden die buiten de eigen functie of afdeling vallen. Dit is een aandachtspunt, want het beïnvloedt de tevredenheid met het takenpakket.

De tevredenheid met het takenpakket is groter naarmate de uitgevoerde taken meer tot het functiepakket behoren en naarmate de frequentie dat de respondent andere taken doet, kleiner is. Een belangrijke reden voor de tevredenheid met het takenpakket blijkt de afwisseling of diversiteit van het takenpakket. Daarnaast speelt het plezier, de uitdaging en de verantwoordelijkheid een rol bij het bepalen van de tevredenheid. Ontevredenheid komt voornamelijk naar voren door een beperkte waardering (vooral in salariëring) en doordat men te veel taken heeft die niet tot de eigen functie behoren en daarmee tot een hogere taakbelasting leiden. Bij secretarieel medewerkers valt overigens op dat ze veel taken niet tot hun takenpakket vinden behoren, maar dit niet tot meer ontevredenheid leidt.
Hoewel ondersteuners afwisseling en diversiteit als redenen voor tevredenheid met het takenpakket noemen, kan een uitbreiding van het takenpakket met extra werkzaamheden die buiten de functie vallen averechts werken. Een verbreding van het takenpakket dient goed afgestemd en ook beloond te worden.

Top 5 van taken per ondersteunersfunctie

Conciërge
1. Toezien op de beveiliging binnen en buiten het gebouw
2. Aannemen van telefoon (incl. doorgeven boodschappen en verstrekken info)
3. Overig toezicht (pauze/schoolplein)
4. Werkoverleg
5. Ondersteunen bij evenementen/voorlichtingsactiviteiten

Ict-medewerker
1. Helpdesktaken
2. Configuratiemanagement
3. Begeleiden van leerlingen
4. Changemanagement-procedures
5. Behandeling inkomende en uitgaande e-mail

Secretarieel medewerker
1. Behandeling inkomende en uitgaande e-mail
2. Samenstellen en bijhouden informatiedossiers
3. Coördinerende taken
4. Werkoverleg
5. Administratief-organisatorisch ondersteunen

Onderwijs-/lesassistenten
1. Assisteren bij onderzoek, opdrachten en practica
2. Begeleiden van leerlingen
3. Actualiteit bijhouden voor praktijkonderdelen en theoretische kennis
4. Toezichthouden in de klas
5. Noteren absenten

TOA
1. Assisteren bij onderzoek, opdrachten, practica
2. Samenstellen van opdrachten, practica, instructiemateriaal en praktisch schoolexamen
3. Maken, testen en geven van demonstratieproeven
4. Werkoverleg
5. Leerlingen instrueren en begeleiden bij uitvoering van opdrachten, profielwerkstuk en algemeen onderzoek

Aan welke loopbaanondersteuning hebben ondersteuners behoefte?

Het ondersteunend personeel heeft behoefte aan doorgroeimogelijkheden. Een groot deel mist de mogelijkheid om door te groeien naar een andere functieschaal (69%), dan wel naar een andere functie (49%). De mogelijkheid om te groeien naar een leidinggevende functie wordt minder sterk gemist (27%). De behoefte aan een leidinggevende functie is groter wanneer men in een hogere functieschaal zit. Aan overige loopbaanmogelijkheden hebben respondenten met een hogere functieschaal minder behoefte. Verder geeft bijna de helft aan ook behoefte te hebben aan meer diversiteit en verantwoordelijkheden. Secretaresses en ict-medewerkers hebben een grotere behoefte aan meer verantwoordelijkheden dan de andere functies. Behoefte aan het doorgroeien naar een andere (leidinggevende) functie of functieschaal, is het meest sterk aanwezig bij conciërges, ict-medewerkers, onderwijsassistenten en secretaresses.
Minder ervaren ondersteuners zien vaker loopbaanmogelijkheden dan zeer ervaren collega's en

hebben ook meer behoefte aan de verschillende loopbaanmogelijkheden.
Om hun loopbaanbeleid beter vorm te kunnen geven, vragen ondersteuners om een opleiding of scholing. Meer tijd en waardering, een actieve of stimulerende leidinggevende en financiële ondersteuning spelen volgens ondersteuners ook een belangrijke rol bij het beter vorm kunnen geven van het loopbaanbeleid.

Als ondersteuners behoefte hebben aan de loopbaanmogelijkheden ‘beter worden binnen de functie’, ‘meer taakroulatie’, ‘meer contact met leerlingen’ en ‘doorgroeien in functieschaal’, zien we dat ze deze mogelijkheden ook vaker benutten. In die gevallen blijft de behoefte dus niet tot een voornemen en kan ontwikkeling van beleid een effect hebben.

Welke ontwikkelingen gaan de vraag naar de ondersteunende taken beïnvloeden?

Er kunnen een vijftal ontwikkelingen binnen het onderwijs worden genoemd die invloed hebben op de vraag naar ondersteuning:

1. Passend onderwijs: Scholen krijgen te maken met meer zorgleerlingen. De verwachting is dat docenten meer behoefte krijgen aan assistenten in de klas. De school en ondersteuners krijgen te maken met een ander type leerlingen waardoor extra scholing door betrokkenen aanbevolen wordt. Er wordt een toenemende vraag naar didactische vaardigheden van ondersteuners geconstateerd. Dit geldt met name voor ondersteunend personeel dat rechtstreeks met leerlingen te maken heeft, zoals bijvoorbeeld conciërges, onderwijsassistenten en TOA’s.

2. Gepersonaliseerd leren en keuzewerktijd: De verwachting is dat leerlingen individuele vakken op een niveau hoger of lager gaan volgen. Dit vraagt om meer logistieke ondersteuning en planning.

3. Digitalisering en automatisering: Enerzijds zorgt dit ervoor dat taken kunnen verdwijnen, anderzijds zorgt dit voor nieuwe specialisaties waarvoor bijscholing nodig kan zijn.

4. Tekort aan docenten techniek: Er dreigt in het voortgezet onderwijs een kwalitatieve mismatch in de vraag naar docenten voor technische en bèta vakken. Dit tekort biedt kansen voor ondersteuners en met name TOA’s om hun lesbevoegdheid te halen. Ondersteunend personeel voelt zich ondergewaardeerd ten opzichte van het onderwijzend personeel. Het promoten van het leraarschap als doorgroeimogelijkheid kan dit gevoel van onderwaardering bevestigen. Hier dient voor gewaakt te worden.
   Een deel van de TOA’s heeft overigens geen behoefte om docent te worden, zij geven aan hun huidige werkzaamheden als TOA al zeer afwisselend te vinden. Dit kan in de gesprekkencyclus besproken worden.

5. Werkdruk en administratieve last bij docenten: Bekijk welke administratieve en organisatorische taken overgenomen kunnen worden door ondersteunend personeel. Met name voor secretarieel en administratief personeel biedt dit kansen. Het gevaar hierbij is dat dit beschouwd wordt als extra taken die buiten het functiepakket vallen, dat zoals we zagen leidt tot onvrede met het takenpakket.

Hoe kan loopbaanbeleid worden vormgegeven?

Het onderzoek heeft diverse aanwijzingen opgeleverd hoe het beleid vormgegeven kan worden om tegemoet te komen aan de behoefte aan loopbaanmogelijkheden van ondersteuners. Belangrijk hierin is meer complexiteit, verantwoordelijkheden en diversiteit. Dit vraagt onder meer om verbreding van het functiebouwwerk om interne doorstroommogelijkheden naar hogere functies te creëren. Het Enkhuizer model biedt hiervoor mooie aanknopingspunten, evenals de voorbeelden op enkele scholen om een plus variant op specifieke functies mogelijk te maken. Tegelijkertijd zien we echter dat dit niet voor iedereen het gebrek aan loopbaanmogelijkheden oplost. De behoefte aan loopbaanmogelijkheden is bij de groep ondersteuners die een loopbaanstap heeft gemaakt weliswaar een stuk lager dan bij de groep die deze stap niet heeft gemaakt, men blijft nog steeds behoefte houden aan loopbaanmogelijkheden. Daarnaast heeft dit volgens diverse HR-medewerkers slechts een tijdelijk effect, aangezien men uiteindelijk weer tegen grenzen aanloopt. De mogelijkheden voor verticale loopbanen voor ondersteuners lijken binnen het onderwijs dan ook beperkt. Voor de meer beheersmatige functies geldt dat de behoefte aan deze functies beperkt is en doorgroei naar bijvoorbeeld teamleider bij dezelfde organisatie dus niet voor iedereen is weggelegd. Bij de onderwijsondersteunende functie bestaat nog wel de mogelijkheid van doorgroei naar de functie van leraar. Dit vraagt echter om een bevoegdheid die niet iedereen wil of kan halen. Ook kan onderzocht worden of er een tussenfunctie mogelijk is waarin het salarisniveau tussen de ondersteuner en docent minder groot is. Wellicht bieden de verwachte toekomstontwikkelingen hiervoor perspectief. Nadrukkelijke aanwijzingen zijn wij niet tegengekomen.

Kijken we vervolgens naar horizontale loopbaanmogelijkheden, dan stuiten we al snel op het punt dat men weliswaar meer diversiteit, complexiteit en/of verantwoordelijkheden verlangt, maar hiervoor veelal ook gewaardeerd wil worden. Die ruimte is er –in financiële zin- niet altijd. Ondersteuners kunnen dan ook het punt bereiken dat ze niet verder kunnen groeien binnen hun functie en er binnen de organisatie geen mogelijkheid is om door te groeien. Het lijkt erop dat mobiliteitsbeleid in dat geval een betere optie is dan loopbaanbeleid. Het persoonlijk ontwikkelingsplan en de gesprekkencyclus kunnen benut worden voor dergelijk mobiliteitsbeleid. Punt van zorg daarbij is wel dat de ondersteunersfuncties in het onderwijs relatief aantrekkelijk lijken in vergelijking met gelijksoortige functies buiten het onderwijs. De ervaring lijkt erop te duiden dat ondersteuners liever in het onderwijs blijven. Dit gebrek aan mobiliteit herkennen we ook in de loopbaanstappen, zeker als het om de meer ‘onderwijsondersteunende’ functies gaat. Voor de meer ‘beheersmatige’ functies lijkt dit minder het geval te zijn. Aangezien we hierbij weer op een verschil tussen de meer ‘onderwijsondersteunende’ en meer ‘beheersmatige’ functie stuiten, lijkt het aan te bevelen in het loopbaanbeleid beide groepen te onderscheiden; ze hebben verschillende mogelijkheden, wensen en behoeften.

Loopbaanbeleid als teken van waardering

Voorgaand hebben we vastgesteld dat de mogelijkheden voor loopbaanbeleid voor ondersteuners (zowel horizontaal als verticaal) niet groot zijn en dat *als* loopbaanbeleid wordt ontwikkeld, het aan te bevelen is onderscheid te maken tussen de verschillende functies (beheersmatig en onderwijsondersteunend). Ook hebben we aangegeven dat mobiliteitsbeleid wellicht meer mogelijkheden biedt dan loopbaanbeleid. Desondanks zijn wij van mening dat het voortgezet onderwijs er goed aan doet loopbaanbeleid voor ondersteuners te ontwikkelen.

In eerdere studies is aandacht voor loopbaanbeleid aanbevolen als middel om de waardering te stimuleren en het ondersteunend personeel serieus te nemen. Ook in dit onderzoek komt sterk naar voren dat ondersteuners behoefte hebben aan meer waardering en meer beloning. Het loopbaanbeleid zou dan ook als zodanig ingericht moeten worden: als middel, niet als doel. Beloning en een actief loopbaanbeleid zijn een signaal dat ondersteuners serieus worden genomen en gewaardeerd. Aandacht voor waardering van de ondersteuners is misschien bijna wel belangrijker dan loopbaanbeleid zelf. Dit valt aanvullend te stimuleren door:

- Voeren van functioneringsgesprekken
  Deze zijn niet alleen belangrijk voor het loopbaanbeleid, maar ook om de verwachtingen en wensen tussen leidinggevende en werknemer te bespreken. Voer met alle medewerkers van de school gesprekken.
- Voeren van informele gesprekken
  Naast de formele gesprekken is het ook raadzaam om informele gesprekken te voeren: "*Dat hoeft ook allemaal niet lang te duren, het kan kort en kan plezierig*". Loop rond op de werkvloer en weet wat er speelt.
- Bewust uiten van waardering
  Het SBO (2010)[3] noemde het al in hun aanbeveling: Uit de waardering voor ondersteuners bewuster. Laten zien dat je waardering hebt, geïnteresseerd zijn, een rondje door het gebouw en een praatje maken kost allemaal geen extra geld, maar maakt wel dat mensen zich 'gezien' en gewaardeerd voelen.

Transparantie en duidelijkheid over loopbaanmogelijkheden

Eén van de successen van het Enkhuizer Model is niet zozeer dat ze verschillende loopbaanpaden hebben, maar dat ze helder zijn in de verwachtingen en de mogelijkheden. Dat is ook voor het loopbaanbeleid voor ondersteuners van belang. Maak inzichtelijk welke schalen bij welke functies mogelijk zijn, zodat een werknemer weet wanneer die de maximale schaal heeft bereikt. Wees transparant over welke salaris bij welke functie behoort, zodat men bij indiensttreding weet dat bij onvrede over het salaris men de blik op de arbeidsmarkt dient te richten. Ook in de vacaturetekst kan al staan in hoeverre er doorgroeimogelijkheden zijn.

Ook is het goed voorlichting te geven over de mogelijkheden die de cao biedt en maak de cao inzichtelijk. Uit eerder onderzoek van het ITS[4] is gebleken dat ondersteuners niet altijd goed op de hoogte van de mogelijkheden in de cao en deze ook weinig benutten.

Indien de school een actief loopbaanbeleid heeft, dan zijn ondersteuners tevreden over dit beleid. Maar wanneer dit beleid niet zo sterk leeft of als er helemaal geen loopbaanbeleid is, dan zijn ondersteuners minder tevreden. Ook op dit punt zien we het gevoel van onderwaardering terug: De meeste onvrede met loopbaanbeleid ontstaat als ondersteuners het idee hebben dat er alleen voor het onderwijzend personeel een loopbaanbeleid is.

Als de school een loopbaanbeleid heeft, benoem dit dan als zodanig, zorg voor zichtbaarheid en

---

[3] Jettinghoff, K. & Scheeren, J. (2010). *Loopbanen in het onderwijs? Analyse van de loopbaan ontwikkeling van onderwijspersoneel.* Den Haag: SBO.

[4] Lubberman, J., Mommers, A. & Wester, M. (2014). *Arbeidsmarktanalyse voor ondersteunend personeel voortgezet onderwijs 2014. Een aanvulling op de arbeidsmarktanalyse vo.* Heerlen: VOION.

bekendheid onder het volledige personeel, dus ook het ondersteunend personeel. Laat het als onderwerp aan bod komen in de gesprekkencyclus. Dit vergroot de tevredenheid over het beleid bij ondersteunend personeel.

Benut scholingsbudget waar ondersteuners recht op hebben
Eén van de belangrijkste loopbaanwensen van ondersteuners is om beter te worden of om verder te groeien binnen de huidige functie. Er bestaat een scholingsbehoefte bij ondersteuners. In de cao is de mogelijkheid opgenomen dat elke ondersteuner recht heeft op een scholingsbudget. Veel opleidingen zijn duurder dan het scholingsbudget waar een ondersteuner jaarlijks recht op heeft. Maak daarom in de gesprekkencyclus of in het persoonlijk ontwikkelingsplan afspraken over het inzetten van het in de cao afgesproken scholingsbudget van meerdere jaren.
In het verlengde valt te overwegen middelen te reserveren dan wel te werven voor een ondersteunersbeurs –vergelijkbaar met de Lerarenbeurs- op sector- of schoolniveau. Dit verhoogt de waardering en de mogelijkheden van ondersteuners. Ook past dit binnen het goed werkgeverschap en HRM-beleid van de sector.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In het onderhandelaarsakkoord voor de nieuwe cao-vo 2014-2015 hebben sociale partners afgesproken een onderzoek uit te voeren naar de loopbaanmogelijkheden van het onderwijsondersteunend personeel. In het akkoord[5] staat dat dit onderzoek moet kijken naar de mogelijkheden van horizontale en verticale loopbaanontwikkeling voor ondersteuners, zowel binnen als buiten de sector. Daarvoor zijn de mogelijkheden en behoeften van de ondersteuners en de scholen in kaart gebracht.

Arbeidsmarktanalyse voor ondersteunend personeel
Het onderzoek borduurt daarbij voort op de eerder door het ITS uitgevoerde *Arbeidsmarktanalyse voor ondersteunend personeel voortgezet onderwijs 2014*[6]*.* De bevindingen in dit onderzoek wijzen erop dat de behoefte aan loopbaanmogelijkheden bij ondersteuners wel aanwezig is, terwijl men niet goed op de hoogte lijkt van de mogelijkheden in de cao en deze ook weinig benut. Dit lijkt te vragen om meer voorlichting. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek uit 2014 een zekere mate van passiviteit, zowel bij de schoolleiding (die de ondersteuner niet wijst op scholingsmogelijkheden, dan wel deze aanbiedt) als bij de ondersteuner zelf (die niet vraagt om scholing). Deze passiviteit werd deels verklaard doordat een lage mate van (ervaren) waardering door de schoolleiding werd gemeten (Lubberman et al. 2014).

Uit hetzelfde onderzoek bleek dat ondersteuners over het algemeen behoorlijk tevreden zijn. Zo geeft 81 procent aan tamelijk tot zeer tevreden te zijn over de baan. Ondersteuners zijn daarbij vaker tevreden dan het overige vo-personeel. Het meest positief is het ondersteunend personeel over het werk en de collega's, en het meest kritisch over de organisatie. De tevredenheid over het werk zelf komt daarbij vooral door de inhoud van het werk, het takenpakket en het niveau. Men is tevreden over de mensen op het werk door de sfeer en de onderlinge relaties en omgang. Ontevredenheid heerst vooral over de leidinggevenden, werkdruk, salaris en ervaren waardering (Lubberman et. al. 2014).

Eén van de conclusies van het onderzoek was dat het bieden van loopbaanmogelijkheden zowel horizontaal (bv. verbreding takenpakket, andere functies) als verticaal (bv. opscholen van TOA's naar

[5] Zie http://www.vo-raad.nl/userfiles/bestanden/CAO/onderhandelaarsakkoord-CAO-VO-2014-2015-15APRIL.pdf

[6] Lubberman, J., Mommers, A. & Wester, M. (2014). *Arbeidsmarktanalyse voor ondersteunend personeel voortgezet onderwijs 2014. Een aanvulling op de arbeidsmarktanalyse vo.* Heerlen: VOION.

onderwijzende functies) naar verwachting een positieve bijdrage kan leveren aan het gevoel van waardering en de behoefte aan scholings- en loopbaanmogelijkheden (Lubberman et. al. 2014).

Ouder loopbaanonderzoek ondersteunend personeel

Eerder bleek ook al uit onderzoek uit 2010 van het SBO[7] dat ondersteunend personeel niet tevreden is over de loopbaanmogelijkheden en CNV Onderwijs[8] toont in een onderzoek aan dat de helft van het ondersteunend personeel ontevreden is over de carrièremogelijkheden (CNV, 2012). Uit beide onderzoeken blijkt dat de meeste ondersteuners met loopbaanwensen graag binnen het onderwijs of de eigen school werkzaam blijven en signaleren de onderzoekers het lage gevoel van waardering bij ondersteuners. Zo geven ondersteuners in het SBO onderzoek bijvoorbeeld aan dat ze, naar hun idee, niet worden betaald naar de taken en verantwoordelijkheden die hun functie met zich meebrengt en gaf bijvoorbeeld slechts een kwart aan tevreden te zijn over de belangstelling van de school voor hun loopbaan (Jettinghoff & Scheeren, 2010).

De onderzoekers van SBO concluderen dat in het algemeen gesteld kan worden dat het personeelsbeleid van scholen meer gericht is op leraren dan op ondersteunend personeel. In hun onderzoek biedt het SBO dan ook de volgende aanbevelingen voor schooldirecteuren (Jettinghoff & Scheeren, 2010):

- Zorg dat er met alle medewerkers functioneringsgesprekken gevoerd worden en benoem deze gesprekken ook duidelijk als zodanig.
- Blik in deze functioneringsgesprekken, samen met de werknemer, enkele jaren vooruit. Zien mensen zichzelf over vijf jaar nog steeds hetzelfde werk doen, of ambiëren ze uiteindelijk een andere functie of andere werkzaamheden (eventueel buiten de onderwijsinstelling of buiten het onderwijs)?
- Uit de waardering voor ondersteuners bewuster, dat kost geen extra geld, maar maakt wel dat mensen zich ‘gezien’ en gewaardeerd voelen.
- Schaf ondersteuners inzicht in hun beloning. Is deze conform de cao? Transparante informatie over hoe de cao-lonen in elkaar zitten en wat werknemers nu en in de toekomst aan salaris kunnen verwachten, leidt tot betere verwachtingen.
- Benut actiever de mogelijkheid om leraren onder de ondersteuners te werven.

Eén van de meest genoemde belemmeringen voor het realiseren van de loopbaanwensen van ondersteuners was volgens de schooldirecteuren en de ondersteuners uit het SBO onderzoek het beperkte aantal functies binnen de school om naar door te kunnen groeien. Gezien de onderzoekers concluderen dat het ondersteunend personeel zeer gehecht lijkt te zijn aan de eigen school, noemen ze dit een zeer belangrijke belemmering (Jettinghoff & Scheeren, 2010).

[7] Jettinghoff, K. & Scheeren, J. (2010). *Loopbanen in het onderwijs? Analyse van de loopbaanontwikkeling van onderwijspersoneel.* Den Haag: SBO.

[8] Graaff, C. de (2012) *Wie zoet is krijgt lekkers? Onderzoek naar loopbaanonderwijs: “Waar een wil is, is een weg”.* Schooljournaal 19 (10-15) 04-12-2012 CNV Onderwijs.

1.2 Doelstelling

Het doel van dit huidige onderzoek is om de verticale én horizontale loopbaanmogelijkheden en onmogelijkheden van conciërges, ict-medewerkers, secretaresses en (technisch) onderwijsassistenten, werkzaam in het voortgezet onderwijs in kaart te brengen, waarbij wordt ingezoomd op de huidig ingezette en toekomstig benodigd geachte ondersteunende werkzaamheden en daarmee competenties. Dit is gedaan door in te zoomen op de loopbaanstappen en functiewijzigingen van ondersteuners in de afgelopen jaren, taken die ondersteuners uitvoeren in kaart te brengen en na te gaan aan welke loopbaanmogelijkheden ondersteuners behoefte hebben en in hoeverre deze mogelijkheden bestaan. Vervolgens is nagegaan welke ontwikkelingen in de behoefte aan ondersteunende taken verwacht worden en hoe het loopbaanbeleid vormgegeven kan worden om aan de behoefte van ondersteuners tegemoet te kunnen komen.

Afbakening huidige onderzoek
In dit rapport wordt het ondersteunend personeel in brede zin beschouwd, dat wil zeggen: zowel onderwijsondersteunend als organisatie- en beheerspersoneel, richt zich primair op medewerkers in het voortgezet onderwijs in schaal 4 tot en met 9 en op de volgende functies:

- conciërge;
- ict-medewerker;
- secretaresse;
- (technisch) onderwijsassistent.

1.3 Onderzoeksaanpak

Dit onderzoek naar de loopbanen van ondersteunend personeel in het voortgezet onderwijs bestaat uit drie onderdelen:

1.3.1 Survey ondersteunend personeel in het vo

Aan dit survey deden 1.468 respondenten mee. Het survey focust op de loopbanen en de functie van de ondersteuners. Het gaat dan om reeds gemaakte loopbaanstappen, loopbaanwensen of loopbeleid van de school. Daarnaast werd gevraagd naar veranderingen in de functie, de functietaken en de werkzaamheden.

1.3.2 Dagboekmethode

Bij een groep van 92 ondersteuners (conciërges, ict-medewerkers, secretaresses en (technisch) onderwijsassistenten) is met behulp van een smartphone-app dagelijks gemeten welke specifieke taken zij gedurende vijf werkdagen uitvoeren. Het doel van deze dagboekmethodiek was om na te gaan welke taken er zijn en of hier taken bijzitten die niet direct worden verwacht bij de functie. Dit kan aanknopingspunten voor loopbaanmogelijkheden bieden.

1.3.3 Groepsgesprekken met HR en ondersteunend personeel

Op twee locaties (Den Haag en Zwolle) vonden groepsgesprekken plaats met in totaal circa 40 personen met een HR of een ondersteunende functie. Het doel van deze

groepsgesprekken was om enerzijds de resultaten in het veld te toetsen en anderzijds om informatie bij het HR- en ondersteunend personeel in te winnen welke mogelijkheden voor loopbanen zij op de scholen zien.

In bijlage 1 gaan we verder in op de onderzoeksaanpak.

1.4 Leeswijzer

Het rapport is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt een uitgebreide beschrijving gegeven van de arbeidsmarktpositie van het ondersteunend personeel, waarbij aandacht wordt geschonken aan werkgelegenheidsontwikkelingen, diverse specificaties van het huidige personeelbestand, vacatureontwikkelingen en werkloosheid.
Hoofdstuk 3 buigt zich hoofdzakelijk over loopbanen. Hoe heeft de functie zich ontwikkeld? Welke loopbanen hebben ondersteuners reeds gevolgd? Welke loopbaanbehoeften en –mogelijkheden heeft men?
Hoofdstuk 4 zoomt in op de wensen ten aanzien van de loopbaan en de waardering die men ervaart.
In hoofdstuk 5 wordt dieper ingegaan op het thema van toekomstige of mogelijke loopbaanpaden. We schetsen hier de onderwijsontwikkelingen die HR-medewerkers en ondersteuners zien en welke gevolgen dit heeft voor de functie van ondersteuners. Ook de mogelijkheden van het Enkhuizer model komen hier aan bod.

De samenvatting en conclusies zijn aan het begin van deze rapportage verwerkt.

2. Arbeidsmarktpositie van het ondersteunend personeel

Om de arbeidsmarktpositie van ondersteunend personeel in het voortgezet onderwijs te kunnen duiden. Hiervoor beschrijven we eerst de volledige populatie van ondersteuners op basis van DUO-gegevens[9]. Vervolgens gaan we in op de werkzaamheden van het ondersteunend personeel. Welke taken voeren zij uit? Zijn er taken buiten het takenpakket en in hoeverre zijn ze tevreden met hun takenpakket?

2.1 Werkgelegenheidsontwikkeling

Aan de hand van de onderwijsgegevens van DUO beschrijven we de populatie van onderwijsondersteuners. Daarbij moeten we de kanttekening plaatsen dat deze totale populatie van onderwijsondersteuners iets afwijkt van de doelgroep van de vragenlijst en dit onderzoek: in de DUO bestanden zijn bijvoorbeeld inclusief functieschalen hoger dan schaal negen of managementfuncties worden bijvoorbeeld tot het ondersteunend personeel gerekend. Het was niet mogelijk om hier onderscheid in te maken.

Tussen 2010 en 2014 kleine krimp in vo-personeel, terwijl leerlingaantal stijgt

De ontwikkeling in werkgelegenheid voor ondersteunend personeel laat in de periode 2010-2014 een lichte daling zien (zie Tabel 2.1). Tussen 2010 en 2014 nam de werkgelegenheid voor ondersteuners in fte met 2 procent af tot 20.361 (ingevuld door 26.295 personen). Hiermee volgt het ondersteunend personeel nagenoeg dezelfde ontwikkeling als het onderwijzend personeel (Figuur 2.1).

Het lijkt er op dat de omvang van ondersteuning voornamelijk afhankelijk is van de organisatiestructuur van het onderwijs. Op zich is dit ook wel logisch, aangezien een school nu eenmaal bepaalde ondersteunende taken heeft waarbij de omvang van de school er minder toe doet. Het ondersteunend personeel daalt licht terwijl het aantal leerlingen in de periode 2010-2014 groeit. Wel geldt dat het aantal scholen[10] en besturen[11] in deze periode nagenoeg gelijk is gebleven, de

[9] Via DUO worden de gegevens over het bekostigde onderwijs in Nederland verzameld en via de website stelt DUO daarvan een groot deel beschikbaar. Het betreffen onder andere populatie gegevens van alle werknemers in het voortgezet onderwijs. Een uitgebreide beschrijving staat op http://www.duo.nl

[10] Op hoofdbrinniveau, van 646 scholen in 2010 naar 642 in 2014.

[11] Van 346 besturen in 2010 naar 344 in 2014

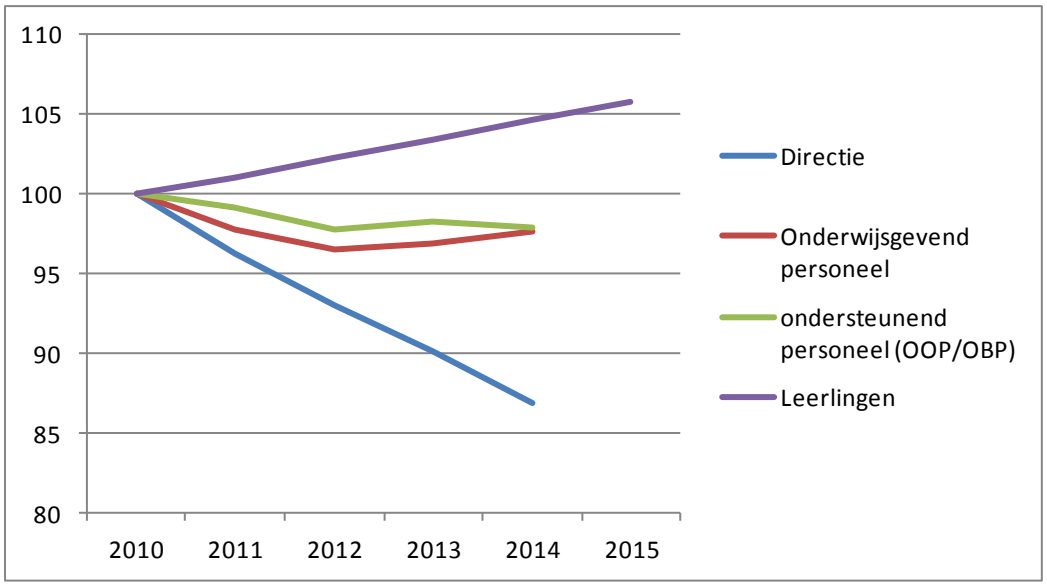
daling in ondersteuners en directie kan hieruit niet verklaard worden.

Tabel 2.1 – Ondersteunend personeel in personen en fte in aantallen

	2010	2011	2012	2013	2014
In personen	27.231	26.907	26.376	26.331	26.295
In fte	20.359	20.181	19.894	19.999	19.926

Bron: DUO etalagebestanden, bewerking ITS

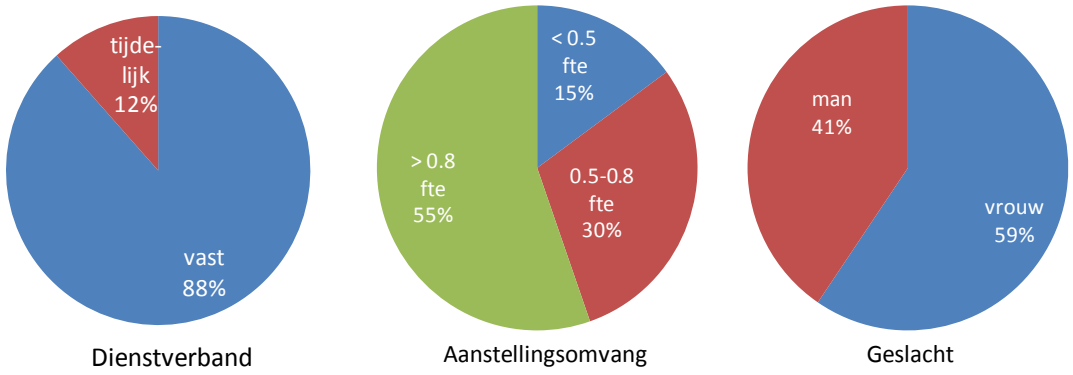
Figuur 2.1 – Geïndexeerde ontwikkeling werkgelegenheid (in fte) per functie afgezet tegen de leerlingaantallen (2010=100)



Bron: DUO etalagebestanden, bewerking ITS. Werkgelegenheid in fte was op moment van publicatie bij DUO nog niet beschikbaar voor 2015.

In Figuur 2.2 zien we dat bijna alle ondersteuners (88%) een vaste aanstelling hebben. Ruim de helft werkt meer dan 0,8 fte en ongeveer 59 procent van de ondersteuners is vrouw. Deze verhoudingen zijn sinds 2010 nauwelijks veranderd.

Figuur 2.2 – Procentuele verdeling ondersteunend personeel (in personen) naar dienstverband, aanstellingsomvang en geslacht, 2014



Bron: DUO etalagebestanden, bewerking ITS

2.2 Werkzaamheden

In de vragenlijst wordt gevraagd hoe vaak men deze werkzaamheden uitvoert en of deze taak voor de personen van toepassing is. Om een nog beter beeld te krijgen is vervolgens aan conciërges, ict-medewerkers, secretaresses en onderwijsassistenten gevraagd of zij via een app op hun smartphone hun werkzaamheden vijf werkdagen willen bijhouden.

Het gaat hier om functiespecifieke werkzaamheden, zoals secretariële ondersteuning, onderhoud aan ict-beheer of zorgen voor functioneel gebruik van gebouwen, maar ook om algemenere werkzaamheden zoals de persoonlijke administratie en het bijwonen van vergaderingen. De taken die in de vragenlijst zijn genoemd zijn bijna allemaal afkomstig uit de referentiefuncties van de fuwa voor conciërge, ict-medewerker, secretaresse en (technisch)onderwijsassistent. Uit een factoranalyse blijkt dat de verschillende taken geclusterd zijn rond deze vier functies, de respondenten geven aan dat ze voornamelijk de taken doen die bij hun functie horen. In de volgende paragrafen worden de taken uitgesplitst voor deze functies om te bezien in hoeverre respondenten aangeven ook taken uit te voeren die buiten hun takenpakket liggen

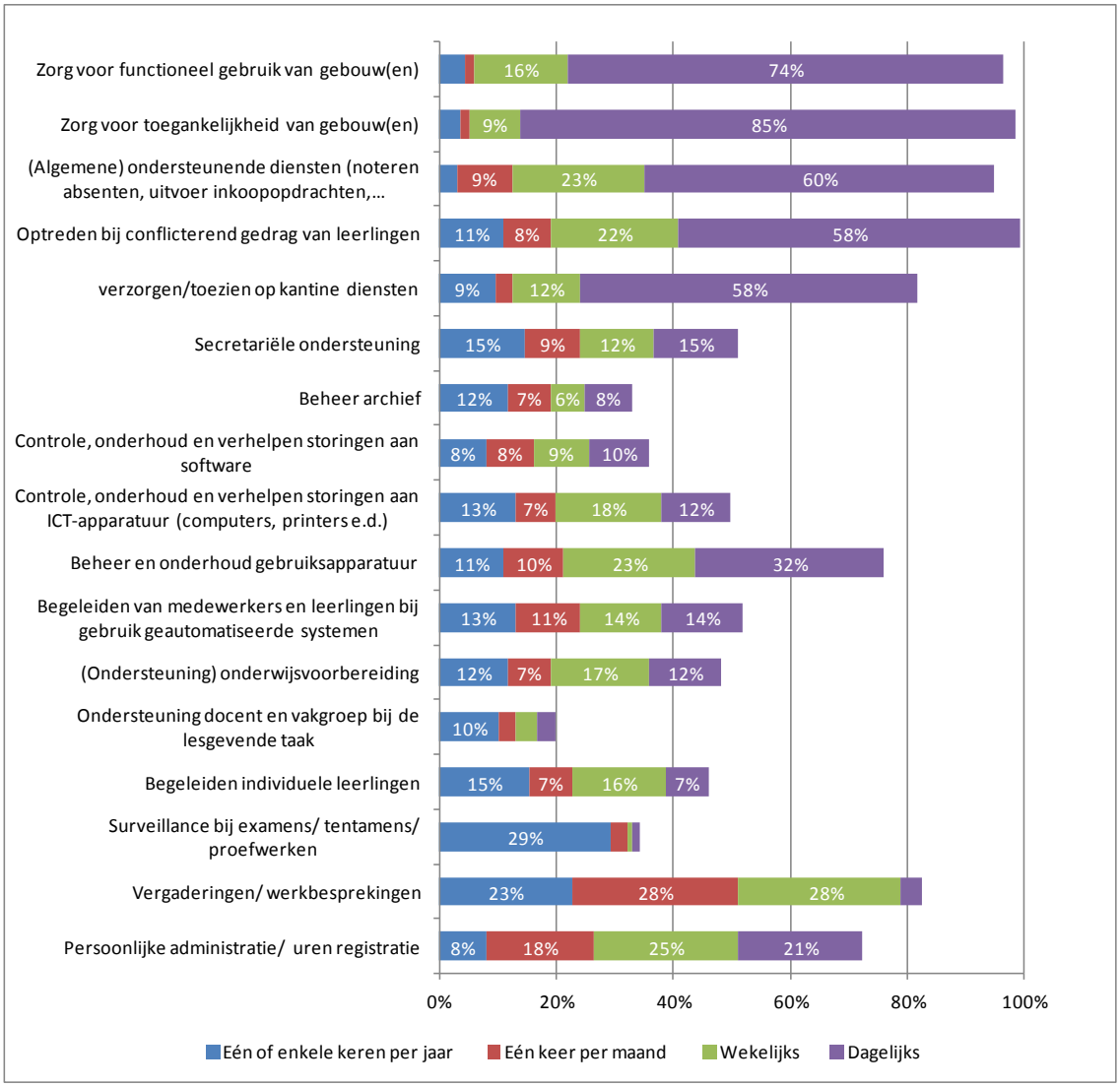
2.2.1 Werkzaamheden conciërges

De meeste conciërges geven aan dat zij zich dagelijks tot wekelijks bezighouden met de functionaliteit en toegankelijkheid van gebouwen, algemene ondersteunende of kantine diensten (zie Figuur 2.3). Daarnaast geeft ruim een kwart (27%) aan dat zij wekelijks tot dagelijks ondersteunen bij secretariële taken en ondersteunt ongeveer 29 procent wekelijks tot dagelijks bij de onderwijsvoorbereiding.

Er is een overlap met ict-medewerkers. Dagelijks tot wekelijks is ongeveer 30 procent van de conciërges bezig met controle, onderhoud of het verhelpen van storingen aan ict apparatuur, begeleidt ongeveer 28 procent werknemers en leerlingen bij gebruik van geautomatiseerde systemen en is één op de vijf bezig met controle, onderhoud of het verhelpen van storingen aan software.

Van alle respondenten geven conciërges het meest aan dat ze regelmatig verschillende taken uitvoeren. Wekelijks of vaker doet een kwart (27%) negen tot twaalf verschillende en de helft (53%) vijf tot acht verschillende taken.

Figuur 2.3 - Taken die door conciërges worden uitgevoerd (N=137)



Dagelijkse tijdsbesteding

Met de dagboek-app hebben 14 conciërges hun tijdsbesteding bijgehouden. Op deze manier is meer verdieping gekregen in de verschillende werkzaamheden die de conciërges verrichten en hoeveel tijd ze aan deze taken kwijt zijn. In totaal noteerde deze groep 22.768 minuten (379 uur) in de dagboek-app. De 14 conciërges die aan de app hebben meegewerkt zijn te verdelen in 5 salarisschalen, waarbij 8 van de 14 conciërges in schaal 4 vallen. In Tabel 2.2 is te zien aan welke vijf taken de conciërges relatief de meeste tijd besteed hebben. Het gaat hier om het percentage tijd die besteed is aan een bepaalde taak ten opzichte van de totale tijd die de conciërges samen hebben ingevuld.

Tabel 2.2 – Top vijf van taken waar conciërges ten opzichte van de totale door hun ingevulde minuten, procentueel de meeste tijd aan besteden (N=14)

	Totaal (N=14)	schaal 3 (N=1)	schaal 4 (N=8)	schaal 5 (N=3)	schaal 6 (N=1)	schaal 9 (N=1)
Toezien op de beveiliging binnen en buiten het gebouw	14%	9%	19%	9%	0%	4%
Aannemen van telefoon (incl. doorgeven boodschappen en verstrekken info)	10%	2%	14%	8%	5%	0%
Overig toezicht (pauze/schoolplein)	5%	0%	5%	9%	10%	0%
werkoverleg	4%	5%	2%	6%	10%	4%
Ondersteunen bij evenementen/voorlichtingsactiviteiten	4%	0%	6%	1%	0%	4%
Totale tijd ingevuld per schaal	22.768 minuten	2.375 min.	10.533 min.	7.170 min.	1.190 min.	1.500 min.

Bron:Trits Dagboek-App

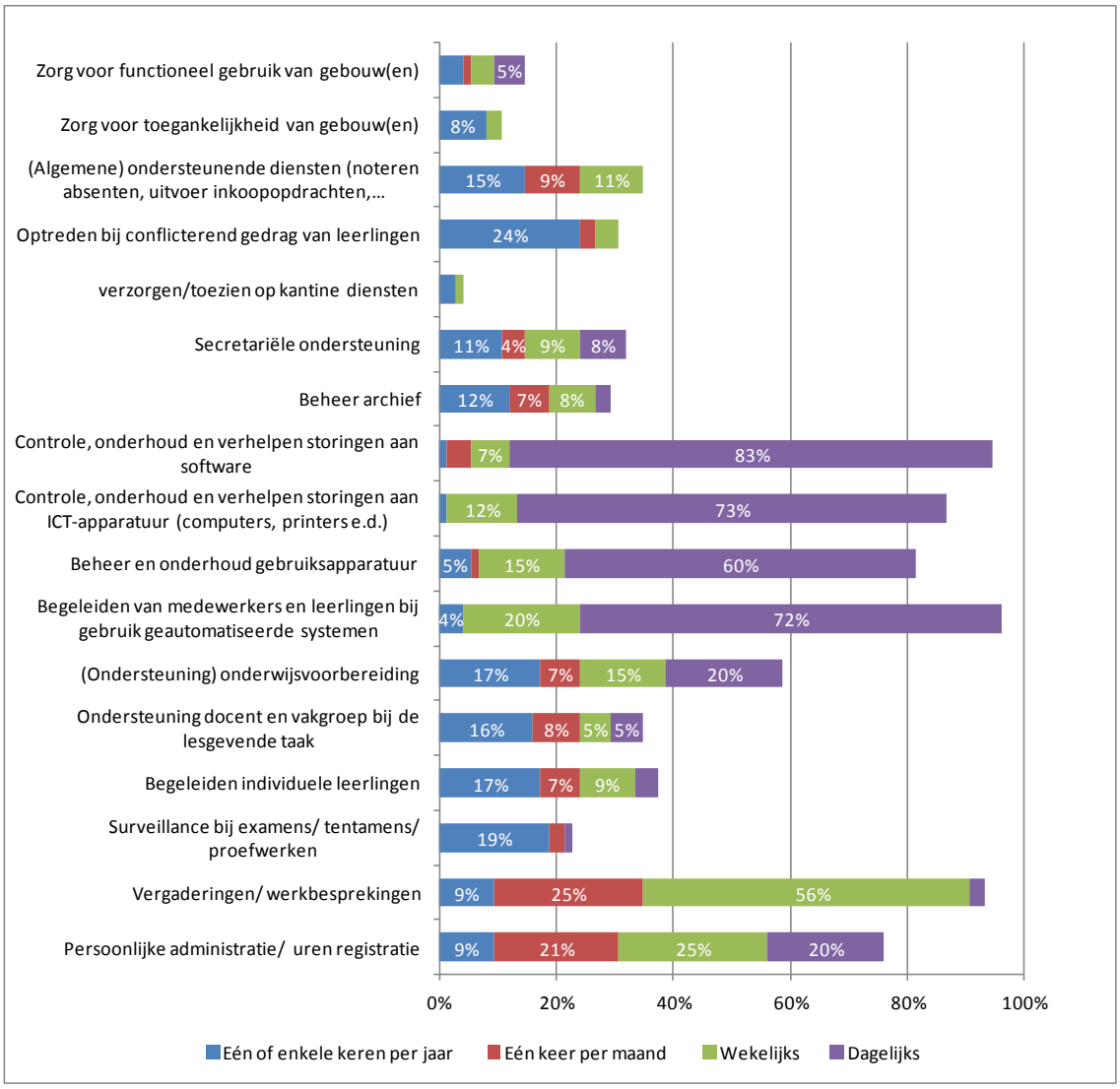
De taak waar de conciërges relatief de meeste tijd aan hebben besteed, is het toezien op de beveiliging binnen en buiten het gebouw. Ook het openen en sluiten van het gebouw behoort tot deze taakomschrijving. Andere taken waar de conciërges relatief vaak mee bezig waren, zijn het aannemen van de telefoon, het houden van toezicht op het schoolplein of in de gang, het voeren van werkoverleg en het ondersteunen van evenementen of voorlichtingsactiviteiten. Er zijn een aantal verschillen te zien tussen de conciërges uit verschillende schalen. De conciërge uit schaal 3 geeft aan naast de genoemde taken ook vaak bezig te zijn met het ondersteunen bij ouderavonden, toezien op kluisjes en het ophalen en wegbrengen van de post. Voor de conciërge uit schaal 6 wordt een tiende van de ingevulde tijd besteed aan het overleg met docenten over onderhoud, beheer en veiligheid. Eén conciërge heeft schaal 9, deze conciërge geeft aan 2 procent van de (ingevulde) tijd bezig te zijn met het opstellen van verbetervoorstellen voor beheer en onderhoud. Deze taak wordt niet uitgevoerd door de conciërges die in de overige schalen vallen.
Van alle taken die door conciërges zijn ingevuld, vindt men van 94 procent van de taken dat deze tot hun functie behoorde.

2.2.2 Werkzaamheden ict-medewerkers

Het gros van de ict-medewerkers houdt zich logischerwijs dagelijks bezig met controle, onderhoud en verhelpen van storingen aan software, ict-apparatuur en ander gebruiksapparatuur en/of met het begeleiden van leerlingen en medewerkers bij geautomatiseerde systemen (Figuur 2.4). Dagelijks tot wekelijks ondersteunt ruim een derde de onderwijsvoorbereiding, één op de tien ondersteunt de vakgroep bij de lesgevende taak. Ongeveer 17 procent ondersteunt dagelijks tot wekelijks het secretariaat.

Bijna een derde van de responderende ict-medewerkers heeft wekelijks of vaker één tot vier verschillende taken, ruim de helft (57%) geeft aan wekelijks of vaker vijf tot negen verschillende taken uit Figuur 2.4 uit te voeren.

Figuur 2.4 - Taken die door ict-medewerkers worden uitgevoerd (N=75)



Dagelijkse tijdsbesteding

Er hebben zeven ict-medewerkers hun werkzaamheden met behulp van de dagboek-app bijgehouden. Zij schreven in totaal 9.270 minuten (154, 5 uur) hun werkzaamheden bij. Een kwart van deze tijd werd besteed aan helpdesktaken (Tabel 2.3).

Tabel 2.3 – Top vijf van taken waar ict-medewerkers ten opzichte van de totale door hun ingevulde minuten, procentueel de meeste tijd aan besteden (n=7)

	Totaal (N=7)	schaal 5 (N=1)	schaal 7 (N=3)	schaal 8 (N=3)
Helpdesktaken	24%	48%	7%	33%
Configuratiemanagement	14%	7%	1%	29%
Begeleiden van leerlingen	13%	0%	0%	30%
Changemanagement-procedures	11%	0%	25%	0%
Behandeling inkomende en uitgaande e-mail	8%	2%	17%	0%
Totale tijd ingevuld	9.270 minuten	1.680 minuten	4.440 minuten	3.150 minuten

Bron:Trits Dagboek-App

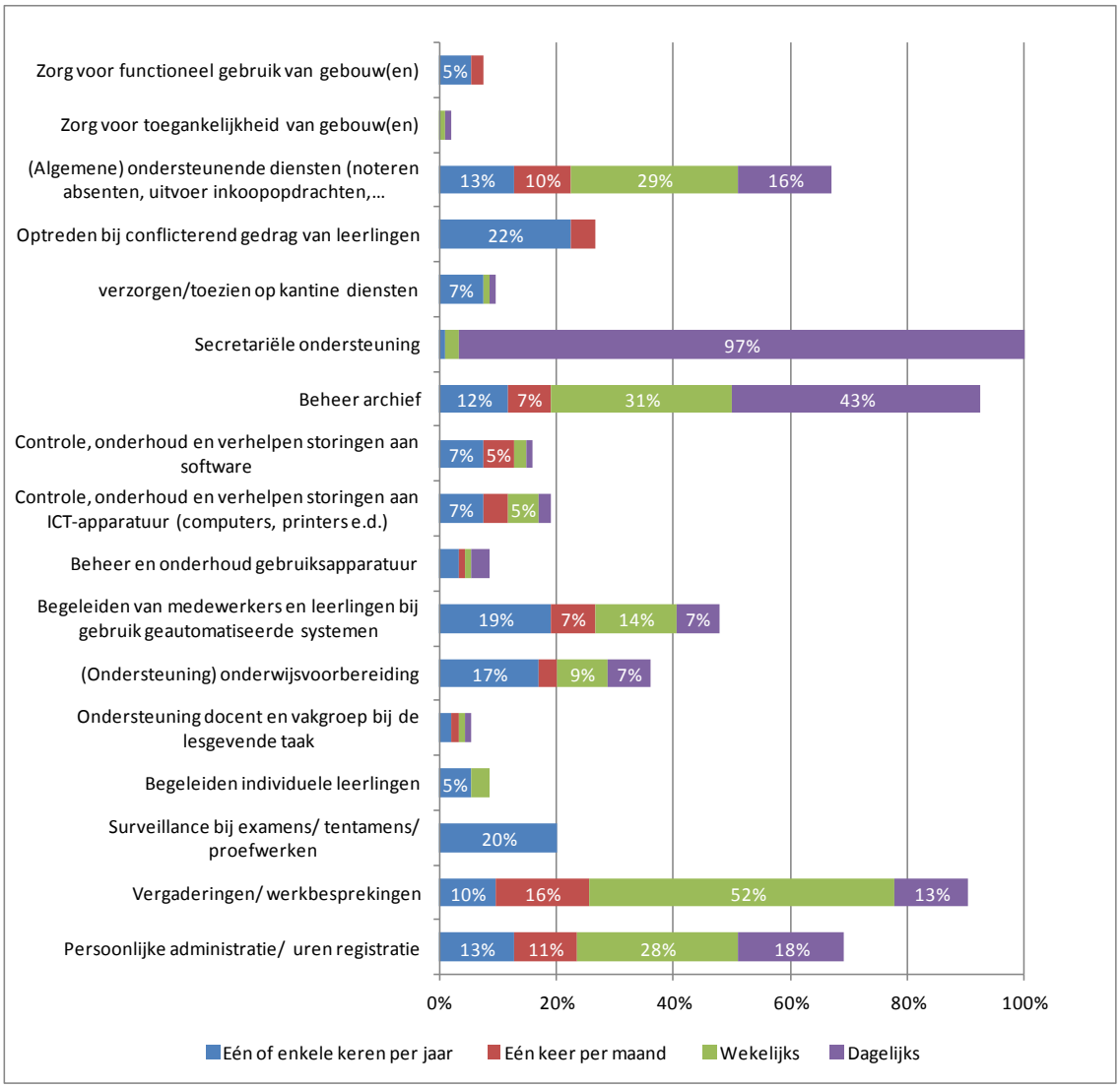
Ook taken als configuratiemanagement, het begeleiden van leerlingen en changemanagement-procedures worden genoemd. Het begeleiden van leerlingen wordt binnen de functiewaarderingsystematiek (fuwa) minder vaak gezien als ict-taak. Uit de tabel blijkt dat deze taak voornamelijk wordt uitgevoerd door de drie ict-medewerkers die zich bevinden in schaal 8. De ict-medewerkers in schaal 5 houden zich voor bijna de helft van de ingevulde tijd bezig met helpdesktaken.
Van de totale taken die door de ict-medewerkers zijn ingevuld, wordt 86 procent van de ingevulde taken ook als onderdeel van de functie gezien.

2.2.3 Werkzaamheden secretariële medewerkers

Logischerwijs besteedt het gros van het secretariële medewerkers dagelijks tot wekelijks tijd aan secretariële ondersteuning en het beheer van het archief (Figuur 2.5). Ook algemene ondersteunende en secretariële taken zoals het noteren van absenten en uitvoeren inkoopopdrachten komen regelmatig voor. Dagelijks tot wekelijks begeleidt ongeveer een vijfde medewerkers of leerlingen bij geautomatiseerde diensten en 17 procent ondersteunt bij de onderwijsvoorbereiding.

Van alle respondenten lijken secretarieel medewerkers de minste diversiteit in soorten taken te hebben. Tweederde van de secretarieel medewerkers (66%) noemt een tot vier taken uit Figuur 2.5 die wekelijks of vaker worden uitgevoerd.

Figuur 2.5 - Taken die door secretarieel medewerkers worden uitgevoerd (N=94)



Dagelijkse tijdsbesteding

Met behulp van de dagboek-app is dieper nagegaan welke taken daadwerkelijk worden uitgevoerd in het kader van de secretariële ondersteuning. Deze app is door 12 secretaresses bijgehouden, in totaal vulden zij voor 14.351 minuten (ongeveer 239 uur) hun activiteiten in.

De behandeling van inkomende en uitgaande mail is voor de 11 secretaresses in schaal 4 t/m 7 de meest voorkomende taak. De secretaresse die zich in schaal 8 bevindt gaf aan relatief veel tijd bezig te zijn met het samenstellen/ bijhouden van informatiedossiers, het voeren van coördinerende taken en het ondersteunen bij evenementen of voorlichtingsactiviteiten. De 6 secretaresses die zich in schaal 6 bevinden geven gemiddeld aan 15 procent van de tijd bezig te zijn met werkoverleg.

De 12 secretaresses die hun tijdsbesteding hebben bijgehouden, beschouwen driekwart van de taken die zij hebben ingevuld ook tot hun functie.

Tabel 2.4 – Top vijf van taken waar secretaresses ten opzichte van de totale door hun ingevulde minuten, procentueel de meeste tijd aan besteden (n=12)

	Totaal (N=12)	schaal 4 (N=2)	schaal 6 (N=6)	schaal 7 (N=3)	schaal 8 (N=1)
Behandeling inkomende en uitgaande e-mail	13%	15%	11%	19%	6%
Samenstellen en bijhouden informatiedossiers	9%	10%	6%	12%	23%
Coördinerende taken	9%	7%	8%	8%	21%
Werkoverleg	8%	0%	15%	0%	11%
Administratief-organisatorisch ondersteunen	7%	9%	3%	16%	0%
Totale tijd ingevuld	14.351 minuten	771 minuten	8.415 minuten.	3.335 minuten	1.830 minuten.

Bron:Trits Dagboek-App

2.2.4 Werkzaamheden onderwijsassistenten

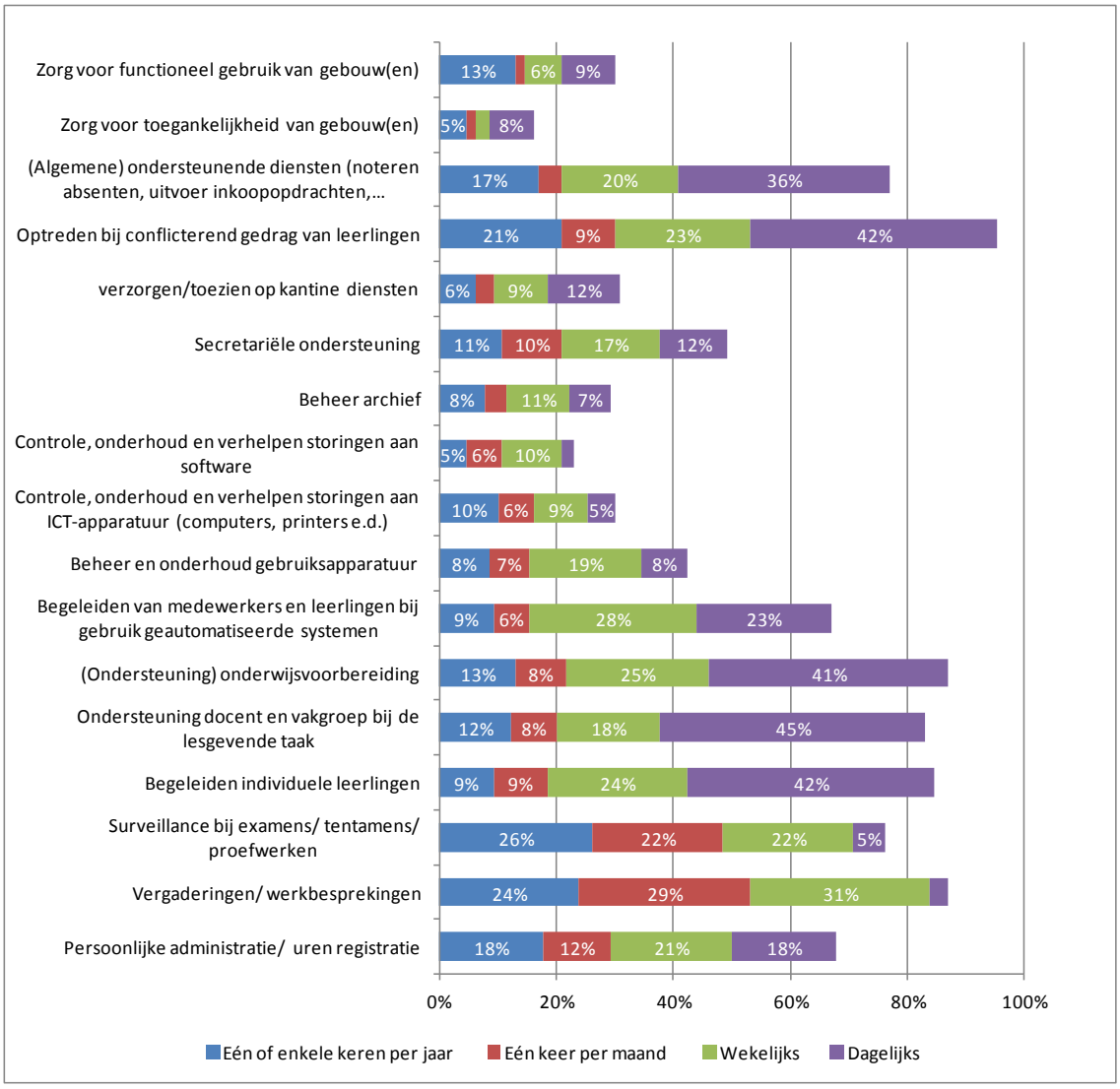
De onderwijsassistenten zijn in te delen in de onderwijs- of lesassistenten en de technisch onderwijsassistenten (TOA's). Beide groepen bespreken we hier afzonderlijk.

Onderwijs- of lesassistenten

Ongeveer tweederde van de onderwijs- of lesassistenten is dagelijks tot wekelijks bezig met onderwijsvoorbereiding, het begeleiden van leerlingen en het bieden van ondersteuning aan de docent en de vakgroep bij hun lesgevende taak (zie Figuur 2.6).

Ruim de helft houdt zich ook dagelijks tot wekelijks bezig met algemene ondersteunende diensten (zoals het noteren van absenten, uitvoer inkoopopdrachten, ondersteunen van vergaderingen of ouderavonden). Een kwart houdt zich regelmatig bezig met secretariële ondersteuning en ongeveer één op de vijf is dagelijks tot wekelijks ook betrokken bij het beheer van het archief of verzorgen of toezien op de kantine diensten. Circa 8 procent draagt dagelijks ook zorg voor het functioneel gebruik of toegankelijkheid van de gebouwen.

Figuur 2.6 - Taken die door onderwijs-/lesassistenten worden uitgevoerd (N=113)



Dagelijkse tijdsbesteding

Vijftien onderwijsassistenten hebben in de dagboek-app hun tijdsbesteding bijgehouden. Zij registreerden 32.850 minuten (ongeveer 547 uur). In Tabel 2.5 is te zien waaraan ze relatief veel tijd hebben besteed. Daaruit blijkt ook dat de uitgevoerde taken verschillen tussen de diverse schalen. De lesassistenten in schaal 5 geven relatief vaak aan dat ze assisteren bij onderzoek, opdrachten of practica en de absentenadministratie. De vier assistenten met schaal 6 noemen vaker assisteren bij onderzoek, opdrachten of practica en het begeleiden van leerlingen. Ook de lesassistent met schaal 2 heeft hierin de meeste minuten geregistreerd.

De onderwijsassistenten in schaal 8 geven aan relatief vaak bezig te zijn met de absentenadministratie. Dit aantal is vooral hoog doordat twee onderwijsassistenten aangeven meer dan 10 uur bezig te zijn geweest met het noteren van absenten. Verder blijkt (niet in tabel) dat de onderwijsassistenten uit schaal 6 en 7 ook meer (11 tot 14 procent van hun tijd) bezig zijn met het instrueren en begeleiden van leerlingen bij de uitvoering van opdrachten, het profielwerkstuk en

algemeen onderzoek. De onderwijsassistenten die hun werkzaamheden hebben bijgehouden beschouwen 79 procent van de taken als onderdeel van hun takenpakket.

Tabel 2.5 – Top vijf van taken waar Onderwijs-/lesassistenten ten opzichte van de totale door hun ingevulde minuten, procentueel de meeste tijd aan besteden (n=15)

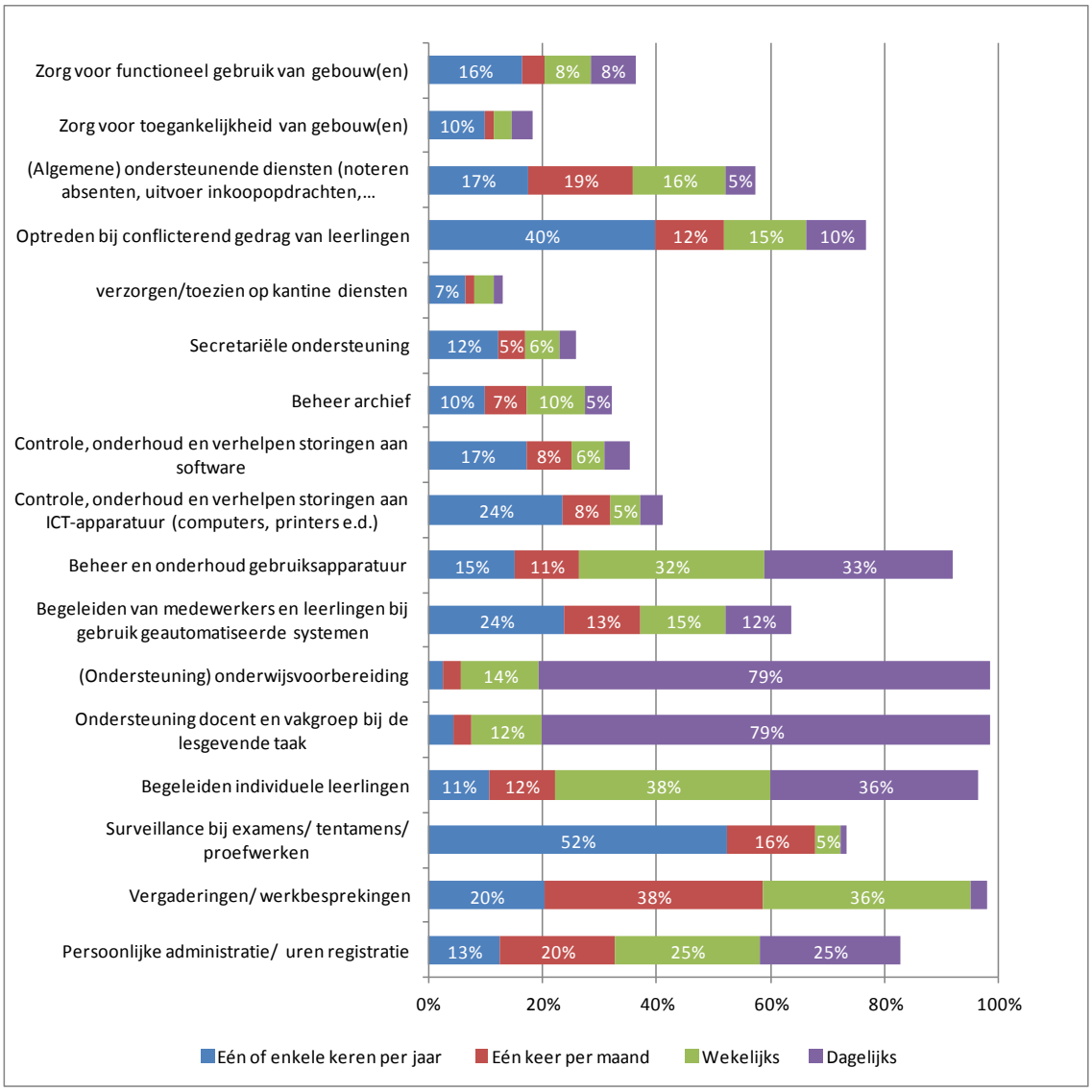
	Totaal (N=15)	schaal 2 (N=1)	schaal 5 (N=8)	schaal 6 (N=4)	schaal 7 (N=1)	onbekend (N=1)
Assisteren bij onderzoek, opdrachten en practica	15%	61%	8%	12%	0%	45%
Begeleiden van leerlingen	11%	20%	3%	22%	0%	30%
Actualiteit bijhouden voor praktijkonderdelen en theoretische kennis	9%	0%	5%	4%	80%	0%
Toezichthouden in de klas	7%	0%	6%	7%	0%	23%
Noteren absenten	6%	0%	12%	0%	0%	0%
Totale tijd ingevuld	32.850 minuten	1.930 min.	21.065 min.	7.975 min.	560 min.	2.660 min.

Bron:Trits Dagboek-App

Technische onderwijsassistenten

Hoewel we zien dat (technisch) onderwijsassistenten zich vooral met leerlingen en het onderwijs bezighouden, blijkt ook dat zij het beheer en onderhoud van gebruiksapparatuur in grote mate verzorgen (zie Figuur 2.7). In tegenstelling tot de onderwijs-/lesassistenten bieden zij minder vaak secretariële ondersteuning of algemene ondersteunende diensten.

Figuur 2.7 - Taken die door (technisch)onderwijsassistenten worden uitgevoerd (N=415)



Dagelijkse tijdsbesteding

De dagboek-app is ingevuld door 42 (technisch) onderwijsassistenten. Zij registerden in totaal 82 duizend minuten (bijna 1.370 uur). Circa een vijfde van de ingevulde tijd wordt besteed aan het assisteren bij onderzoek, opdrachten en practica (Tabel 2.6). Vooral in schaal 6 en schaal 7 wordt de meeste tijd aan deze taak besteed. De twee (technisch) onderwijsassistenten in schaal 8 besteden ook meer dan 10 procent van hun tijd aan het bieden van administratieve ondersteuning, het geven van feedback aan leerlingen en het voeren van coördinerende taken, werkoverleg besloeg een vijfde van de tijd in de periode dat deze twee TOA's de dagboek-app bijhielden.

In totaal geven de 42 (technisch)onderwijsassistenten in 86 procent van de gevallen aan dat de ingevulde werkzaamheid onderdeel is van de functie.

Tabel 2.6 – Top vijf van taken waar Technische Onderwijsassistenten ten opzichte van de totale door hun ingevulde minuten, procentueel de meeste tijd aan besteden (n=42)

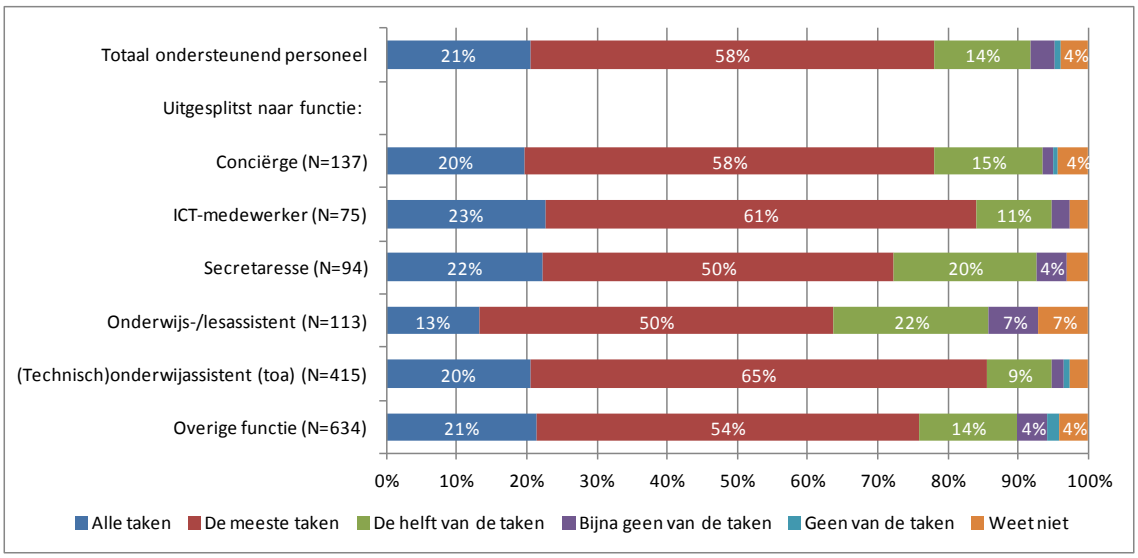
	Totaal (N=42)	schaal 4 (N=1)	schaal 6 (N=15)	schaal 7 (N=24)	schaal 8 (N=2)
Assisteren bij onderzoek, opdrachten, practica	21%	0%	26%	20%	11%
Samenstellen van opdrachten, practica, instructiemateriaal en praktisch schoolexamen	9%	0%	7%	12%	0%
Maken, testen en geven van demonstratieproeven	7%	0%	8%	8%	0%
Werkoverleg	7%	0%	9%	4%	21%
Leerlingen instrueren en begeleiden bij uitvoering van opdrachten, profielwerkstuk en algemeen onderzoek	5%	8%	4%	5%	3%
Opruimen	4%	0%	6%	3%	5%
Totale tijd ingevuld	82.091 minuten	2.730 min.	23.690 min.	53.011 min.	2.660 min.

Bron:Trits Dagboek-App

2.3 Werkzaamheden buiten de functieomschrijving

De vraag is nu of de werkzaamheden die worden uitgevoerd volgens de ondersteuners ook tot hun functieomschrijving behoren. In Figuur 2.8 is te zien dat ruim driekwart van de respondenten vindt dat de meeste tot alle taken die ze uitvoeren tot hun functieomschrijving behoren. Dit zagen we ook ongeveer terug bij deelnemers aan de dagboek-app.

Figuur 2.8 - Behoren alle door u uitgevoerde taken tot de functieomschrijving?(N=1.468)



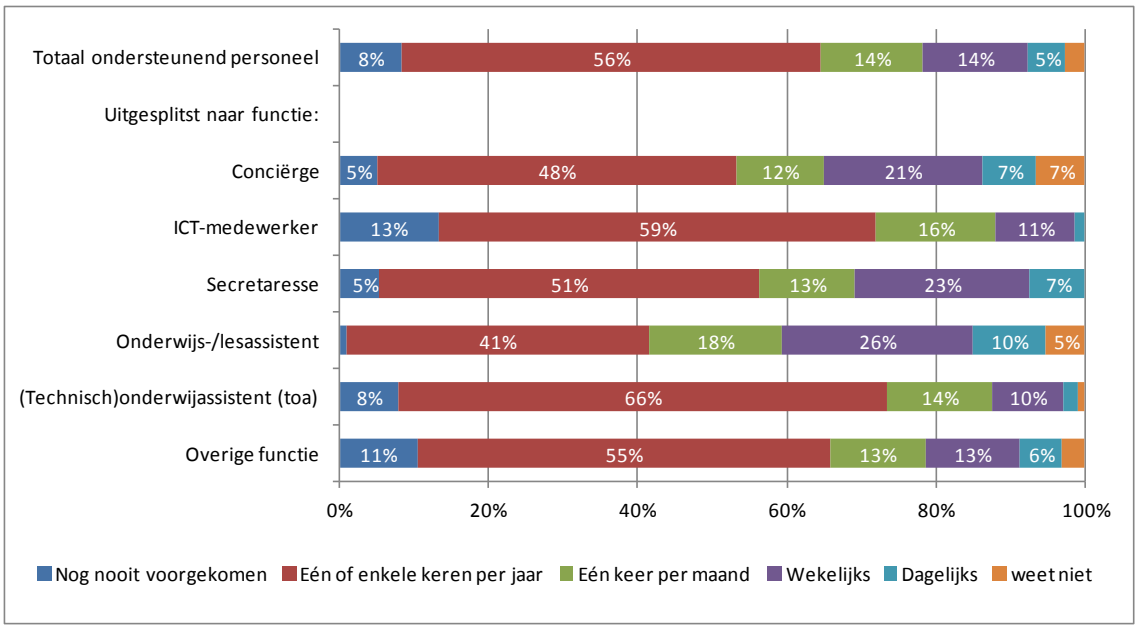
Ongeveer 29 procent van de onderwijs-/lesassistenten en 24 procent van de secretaresses vinden dat minder dan de helft van hun taken tot hun functieomschrijving behoort. Dit is een relatief hoog aandeel. Het is echter niet duidelijk waar dit aan ligt, aangezien er tussen individuen veel verschillen

zijn of een taak door de respondent wel of niet tot het takenpakket wordt beschouwd. Een goede verklaring is hiervoor niet gevonden. Wellicht zijn onderlinge afspraken met het team of met hun werkgever over de functie-invulling hiervan de oorzaak, waardoor sommige personen bepaalde taken wel tot hun functie rekenen. Het kan echter ook zijn dat niet goed is vastgelegd of op het netvlies staat wat tot het takenpakket behoort, danwel de taakopvatting tussen de respondenten verschilt.

Frequentie van werkzaamheden die tot een andere functie behoren

Ruim de helft van het ondersteunend personeel wordt één of enkele keren per jaar ingezet voor werkzaamheden die bij een andere functie of afdeling behoren. Voor een deel komt dit wekelijks (14%) tot dagelijks (5%) voor (Figuur 2.9). Voor de conciërges, secretaresses en onderwijs/lesassistenten ligt dit aandeel hoger, van deze groepen wordt circa een kwart wekelijks en wordt circa een tiende dagelijks ingezet voor werkzaamheden die buiten de eigen functie of afdeling vallen.

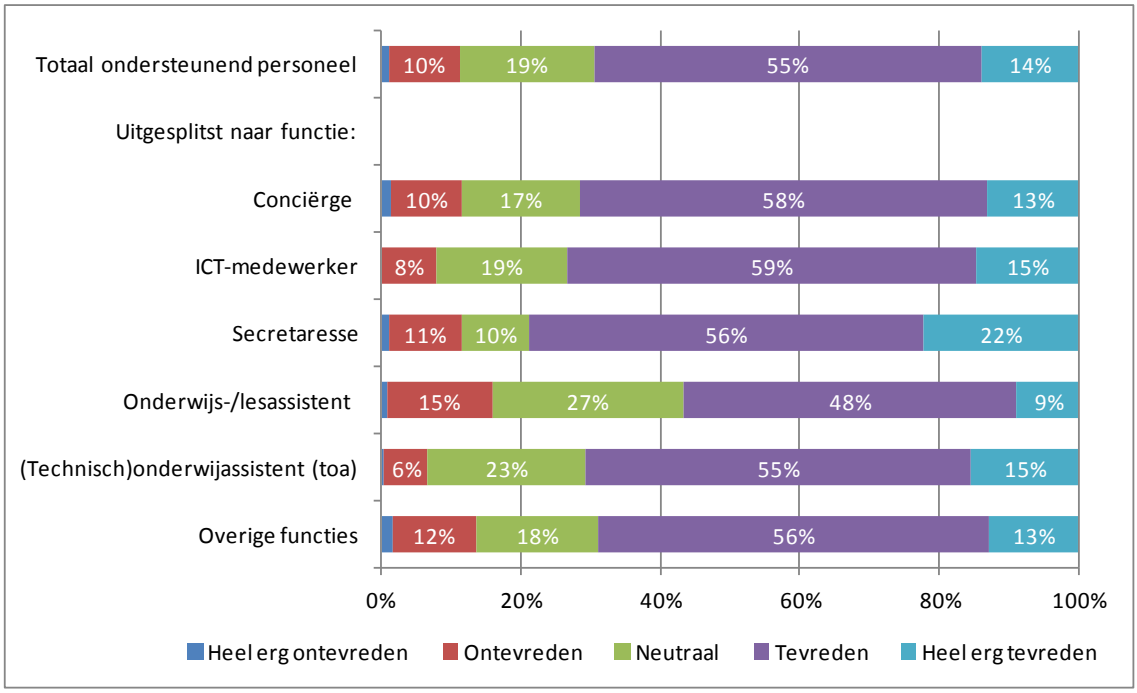
Figuur 2.9 - Wordt u wel eens ingezet voor werkzaamheden die eigenlijk tot een andere functie of afdeling behoren? (N=1.468)



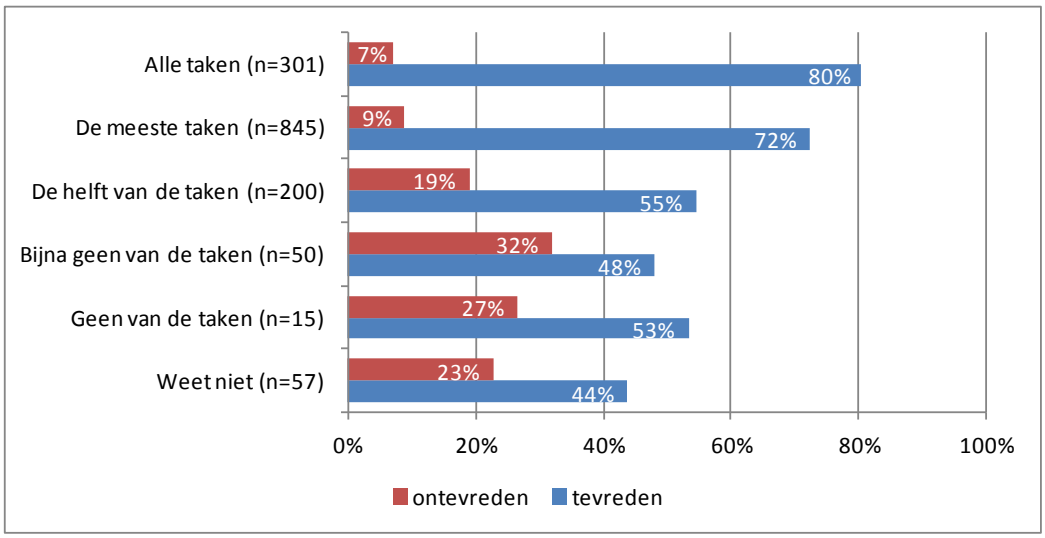
2.4 De mate van tevredenheid over het takenpakket

In Figuur 2.10 is te zien dat ongeveer 70 procent van het ondersteunend personeel (heel erg) tevreden is over het takenpakket. Dit verschilt niet heel sterk tussen de functiegroepen. Secretaresses geven het vaakst aan (heel erg) tevreden te zijn, ongeveer 78 procent. De responderende groep van Onderwijs-/lesassistenten is het aandeel dat (heel) erg tevreden is over het takenpakket het kleinst, 57 procent. In Figuur 2.11 is te zien dat de tevredenheid met het takenpakket groter is naarmate de uitgevoerde taken meer tot het functiepakket behoren.

Figuur 2.10 – Tevredenheid ondersteunend personeel in vo over het takenpakket (N=1.468)



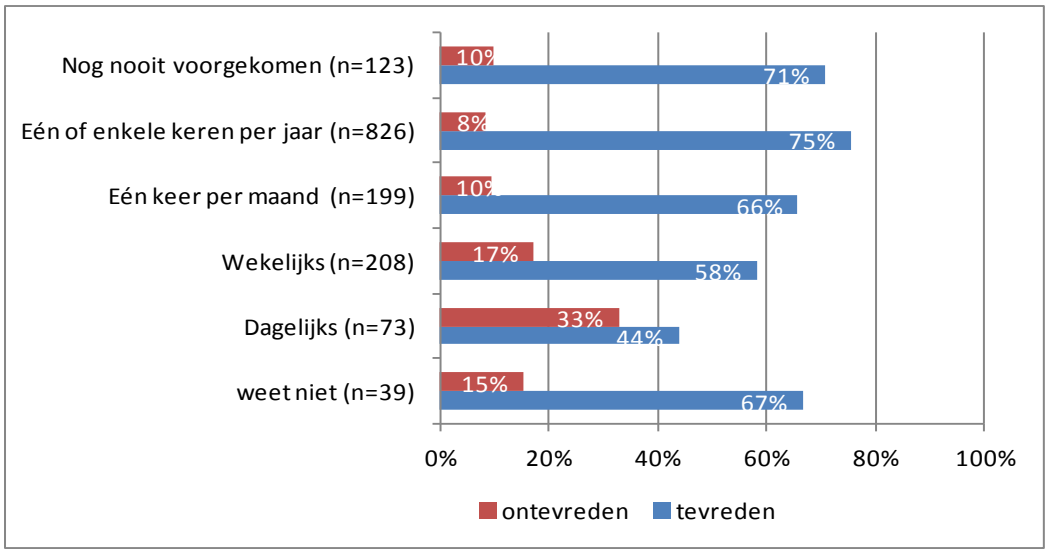
Figuur 2.11 – Samenhang tevredenheid over het takenpakket en de mate waarin uitgevoerde taken dat tot de functieomschrijving behoren (N=1.468)



** De groep die aangeeft neutraal te zijn in de tevredenheid over het takenpakket is in deze figuur buiten beschouwing gelaten.*

Wanneer men vaak taken uitvoert die bij een andere functie of afdeling behoren, zijn respondenten vaker ontevreden dan wanneer men slechts enkele keren per jaar andere taken uitvoert (Figuur 2.12). Één op de drie geeft aan dat zij ontevreden zijn over hun takenpakket, als men dagelijks taken moet uitvoeren die bij een andere functie of afdeling behoren.

Figuur 2.12 – Samenhang tevredenheid over het takenpakket en de mate waarin respondent wordt ingezet voor werkzaamheden die eigenlijk tot een andere functie of afdeling behoren (N=1.468)



Respondenten konden een toelichting geven op hun mate van tevredenheid. Een belangrijke reden voor de tevredenheid was de afwisseling of diversiteit van het takenpakket. Daarnaast speelt het plezier, de uitdaging en de verantwoordelijkheid een rol bij het bepalen van de tevredenheid. Sommigen geven aan meer verantwoording of uitdaging te willen. Ontevredenheid komt voornamelijk naar voren door een beperkte waardering (vooral in salariëring) en doordat men te veel taken heeft en daarmee ook een te hoge werkdruk. Ook klaagt men over het ontbreken van een duidelijke functieomschrijving.

Hoewel afwisseling en diversiteit als redenen voor tevredenheid met het takenpakket worden genoemd, blijkt uit Figuur 2.11 en Figuur 2.12 dat het takenpakket niet zondermeer uitgebreid kan worden: taken die buiten het takenpakket vallen verhogen niet de tevredenheid. Dit blijkt ook uit het geconstateerde verschil in tevredenheid tussen secretarieel medewerkers en les- en onderwijsassistenten. Zij voeren beiden in vergelijking met de andere ondersteuners relatief vaak taken uit die naar hun mening niet tot hun takenpakket behoren, maar verschillen fors in mate van tevredenheid over het takenpakken.

Een verbreding van het takenpakket dient dan ook goed afgestemd en beloond te worden, zo blijkt uit de groepsgesprekken met ondersteunend personeel. "*Als de verhouding tussen de financiële beloning en het takenpakket niet in balans is, zorgt dat voor ontevredenheid.*" Een onderwijsassistent licht dat toe: "*Ik heb meegemaakt dat ik meer taken kreeg, bijvoorbeeld een docent vervangen, nou dat doe ik graag hoor, maar je wordt er niet naar gecompenseerd.*"

Daarnaast geeft een aantal ondersteuners aan dat ze een functie hebben met afwisseling en een zeer divers takenpakket. Extra taken die bij andere functies horen, zorgen dan niet voor meer afwisseling, maar voor meer werkdruk: "*Taken buiten je pakket oefenen een grotere druk op je uit: je hebt dan*

onvoldoende tijd om je 'eigen' werk te doen. En tja, ik vind het heel leuk om andere dingen te doen, maar je moet wel je eigen taken uitvoeren in de beschikbare tijd."
Andere ondersteuners sluiten zich hier bij aan en merken op dat ze wel gevraagd worden voor extra taken, maar hier niet voor gewaardeerd worden. Zo ziet een aantal dat zij en collega-TOA's relatief veel lesgeven. "*Dit is wel onder de paraplu van een docent, maar die docent zien we niet of nauwelijks. We staan er alleen voor. Maar toch staan we maar in schaal 6. We worden dus niet beloond voor de functie die we doen. Dan moeten we eerst onze lesbevoegdheid halen.*" Hier komt ook een gevoel van onderwaardering naar boven: "*Maar alleen omdat we onze bevoegdheid nog niet hebben, wil dat nog niet zeggen dat we slechter lesgeven dan bevoegde docenten.*" Een van de TOA's stelt zelfs dat zij vaak docenten in opleiding moet helpen. Zij vindt het vreemd dat ze als TOA dan docenten opleidt, maar veel lager is ingeschaald.

3. Loopbaanmogelijkheden

Om loopbaanmogelijkheden te signaleren is er gekeken hoe het beroep zich de laatste jaren heeft ontwikkeld en welke loopbaanstappen of functieveranderingen respondenten hebben gemaakt. Daarnaast is gevraagd of ondersteuners konden aangeven of bepaalde loopbaanmogelijkheden voor de functie bestaan en of er behoefte aan is. Zodoende is nagaan of deze loopbaanmogelijkheden volgens het ondersteunend personeel worden gemist of niet.

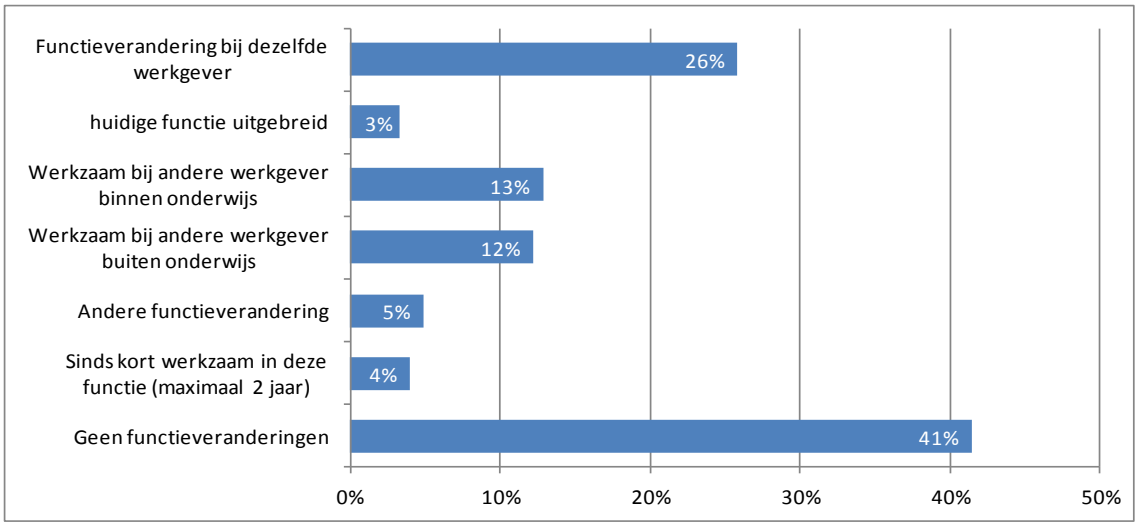
3.1 Ontwikkeling van de inhoud van het beroep

In de vragenlijst is aan ondersteuners gevraagd of zij de afgelopen 10 jaar ontwikkelingen in hun functie en/of loopbaan hebben meegemaakt. Waren er functieveranderingen en hebben deze loopbaanstappen ook geleid hebben tot een andere functieschaal? Tevens is gevraagd welke veranderingen zich de afgelopen 10 jaar hebben voorgedaan binnen de huidige functie.

3.1.1 Functieveranderingen doen zich vooral voor binnen het onderwijs bij dezelfde werkgever

In Figuur 3.1 is te zien welke functieveranderingen de respondenten in de afgelopen 10 jaar in hun loopbaan hebben gemaakt.

*Figuur 3.1 – Welke stappen zijn er in de loopbaan gezet? (n=1.468)**



** Percentages tellen niet op tot 100, meerdere antwoorden waren mogelijk.*

Ongeveer vier op de tien respondenten (41%) heeft geen verandering in functie of loopbaan meegemaakt. Indien zich wel functieveranderingen hebben voorgedaan, gaat het bij ruim een kwart om een verandering bij dezelfde werkgever en ongeveer 3 procent geeft aan de huidige functie te hebben uitgebreid met extra taken of een extra functie. Ongeveer een kwart van de respondenten heeft stappen in de loopbaan gemaakt door te veranderen van een werkgever, binnen het onderwijs (13%) of buiten het onderwijs (12%). Ongeveer 5 procent heeft andere veranderingen ondernomen, zoals een opleiding of tijdelijke functieverandering.

Naarmate de leeftijd toeneemt, zien we dat respondenten aangeven dat ze in de afgelopen vijf tot tien jaar minder mobiliteit tussen werkgevers, de overstap van uit een ander werkgever neemt af. Men blijft dan liever bij de huidige werkgever, het aandeel dat geen functieverandering heeft gehad of een functieverandering bij dezelfde werkgever heeft gehad, neemt dan toe.

Als de onderwijsondersteunende functies, zoals TOA's en onderwijsassistenten naar een andere werkgever zijn gegaan, bleven ze vaker in de onderwijssector dan de meer 'beheersmatige' functie, zoals ict-medewerkers, conciërges en secretarieel medewerkers (zie ook Tabel 3.1).

Tabel 3.1 – functieveranderingen opgesplitst naar conciërge, ict-medewerkers, secretarieel medewerkers, les- en onderwijsassistenten en (technisch) onderwijsassistenten.

	Conciërge (N=132)	Ict-medewerker (N=73)	Secretarieel medewerker (N=89)	Onderwijs-/lesassistent (N=107)	(Technisch) onderwijsassistent (N=377)
Functieverandering bij dezelfde werkgever	21%	28%	34%	30%	15%
Huidige functie uitgebreid	2%	0%	4%	1%	1%
Werkzaam bij andere werkgever binnen onderwijs	9%	8%	10%	21%	19%
Werkzaam bij andere werkgever buiten onderwijs	13%	16%	13%	8%	14%
Andere functieverandering	4%	3%	4%	5%	8%
Sinds kort werkzaam in deze functie (maximaal 2 jaar)	8%	5%	3%	5%	2%
Geen functieveranderingen	47%	45%	37%	34%	47%

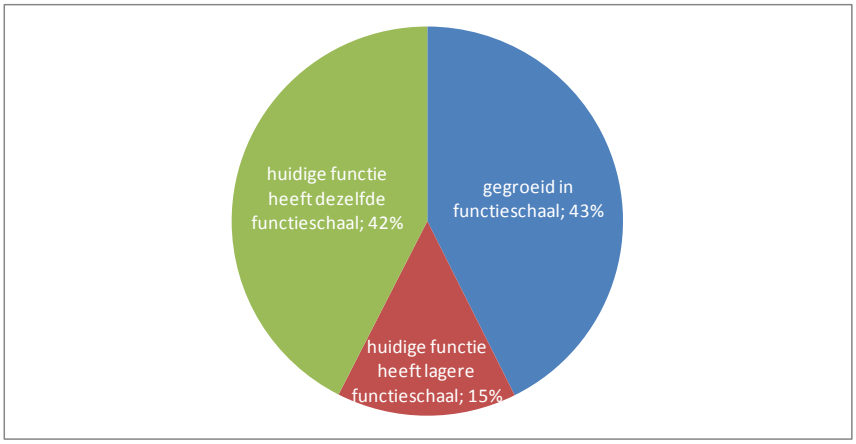
** Percentages tellen niet op tot 100, meerdere antwoorden waren mogelijk.*

Bijna de helft van de responderende (technisch) onderwijsassistenten, conciërges en ict-medewerkers geeft aan in de afgelopen tien jaar niet van functie te zijn veranderd. Onderwijs-/lesassistenten en secretarieel medewerkers veranderen relatief iets vaker van functie. (Technisch) onderwijsassistenten hebben wel vaker een overstap gemaakt van een andere werkgever binnen het onderwijs (19%) dan conciërges (9%), ict-medewerkers (8%) en secretarieel medewerkers (10%).

Functieveranderingen leiden tot een hogere functieschaal

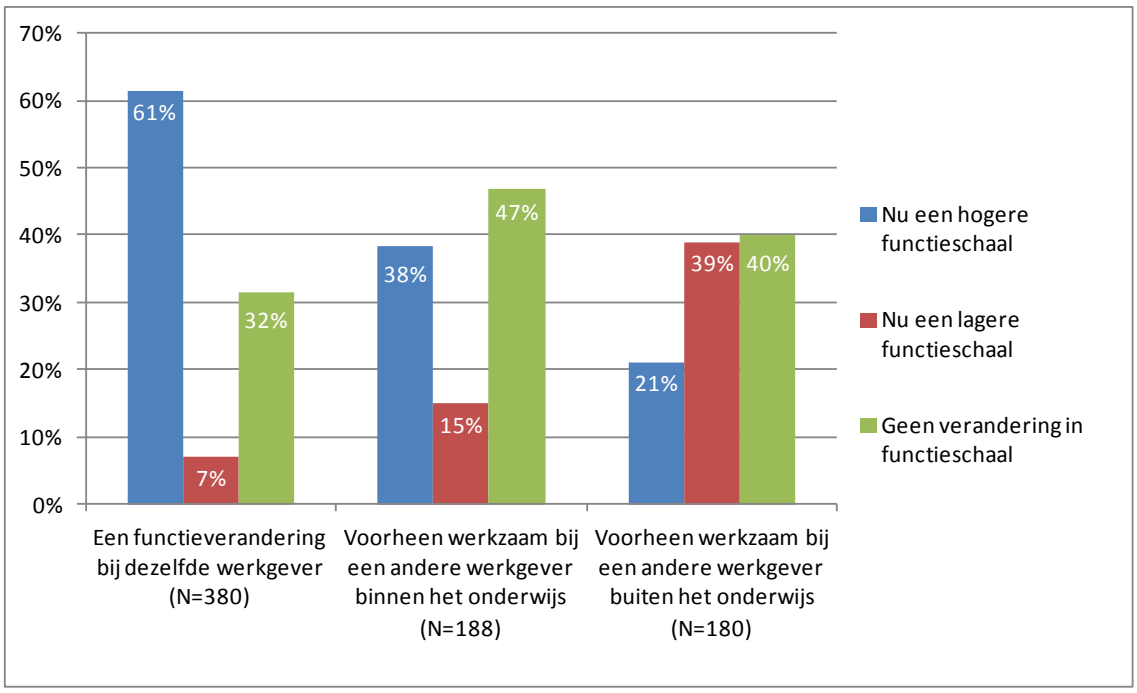
In totaal heeft ruim de helft van de respondenten (54%) een functieverandering meegemaakt. Van deze groep respondenten heeft tweevijfde (43%) een hogere functieschaal gekregen door deze functieverandering (Figuur 3.2). Ongeveer 15% van de respondenten daalde in de functieschaal. Voor de rest van deze groep geldt dat zij in dezelfde functieschaal zitten als voorheen.

Figuur 3.2 – Gevolg loopbaanstap voor functieschaal (n=798)



Voorgaande figuur roept de vraag op wanneer de groei in functieschaal zich met name voordoet. Functieveranderingen bij dezelfde werkgever zorgen het vaakst voor veranderingen in de functieschaal. Ruim de helft (61%) heeft een hogere functieschaal (Figuur 3.3). Bijna de helft van de overstappen van een andere werkgever van binnen (47%) dan wel buiten (40%) het onderwijs naar de huidige onderwijswerkgever heeft niet geleid tot een functieverandering, zij behielden dezelfde functieschaal in hun huidige functie. Het aandeel dat in een lagere functieschaal terecht kwam na functieverandering van een werkgever buiten het onderwijs naar de huidige ondersteunerfunctie, is relatief groter dan bij een functiewijziging binnen het onderwijs.
Dit betekent dat de functieverandering van buiten het onderwijs, naar de huidige functie qua inschaling voornamelijk geen verandering of een stap achteruit betekende. Figuur 3.3 impliceert dat voor een loopbaangroei, ondersteuners ofwel van functie dienen te veranderen bij de huidige werkgever, danwel buiten het onderwijs dient te kijken.

Figuur 3.3 – Welke functieveranderingen in de afgelopen 5-10 jaar hebben geleid tot een andere functieschaal in de huidige functie? (n=802)



Uit een nadere analyse op ondersteuners die *binnen dezelfde werkgever te maken hebben gehad met een functieverandering* blijkt dat de mate van tevredenheid met het huidige takenpakket samenhangt met de ontwikkeling in loonschaal die met de functieverandering gepaard is gegaan (zie Figuur 0.1 in de bijlage). Ondersteuners die in een hogere functieschaal terecht zijn gekomen zijn vaker tevreden met het takenpakket dan ondersteuners die in dezelfde schaal zijn gebleven (respectievelijk 80% en 67% tevreden tot heel erg tevreden). Ondersteuners die in een lagere functieschaal zijn terechtgekomen zijn op hun beurt het minst vaak tevreden met het takenpakket (59%), hoewel het hier om een relatief klein aantal respondenten gaat (n=27).

In de groepsgesprekken met ondersteuners komt naar voren dat het mogelijk is over te stappen naar een werkgever buiten het onderwijs, waar misschien meer mogelijkheden zijn. De deelnemers geven echter aan dat men juist specifiek voor het onderwijs kiest vanuit liefde voor het vak en voor de scholieren. "*Je wilt niet gedwongen worden om weg te gaan bij de school waar je met plezier werkt, alleen omdat je daar niet 'omhoog' kunt*". Aan de andere kant zeggen deelnemers: "*Wees niet te bang om buiten het onderwijs te kijken. Waak voor het Calimero-effect, mensen klagen en klagen, maar gaan niet weg. In bedrijfsleven zou men dan al veel eerder weggaan. Nou als het je niet bevalt, kies dan eieren voor je geld*." De deelnemende HR-medewerkers herkennen dit. Ze vinden dat vanuit HR meer dient te stimuleren dat wanneer men niet meer tevreden is, er over de heg van de eigen organisatie gekeken moet worden. In de praktijk merken ze dat ondersteuners daar niet happig op zijn, onder andere vanwege het verschil in arbeidsvoorwaarden. De deelnemers aan de groepsgesprekken geven ook aan niet graag te vertrekken naar een andere school en zeker niet naar een andere sector, want ze ervaren een binding met de school. Bovendien geven ze aan allerlei rechten te hebben opgebouwd: "*Het onderwijs heeft een gouden randje, maar is ook een gouden kooi.*

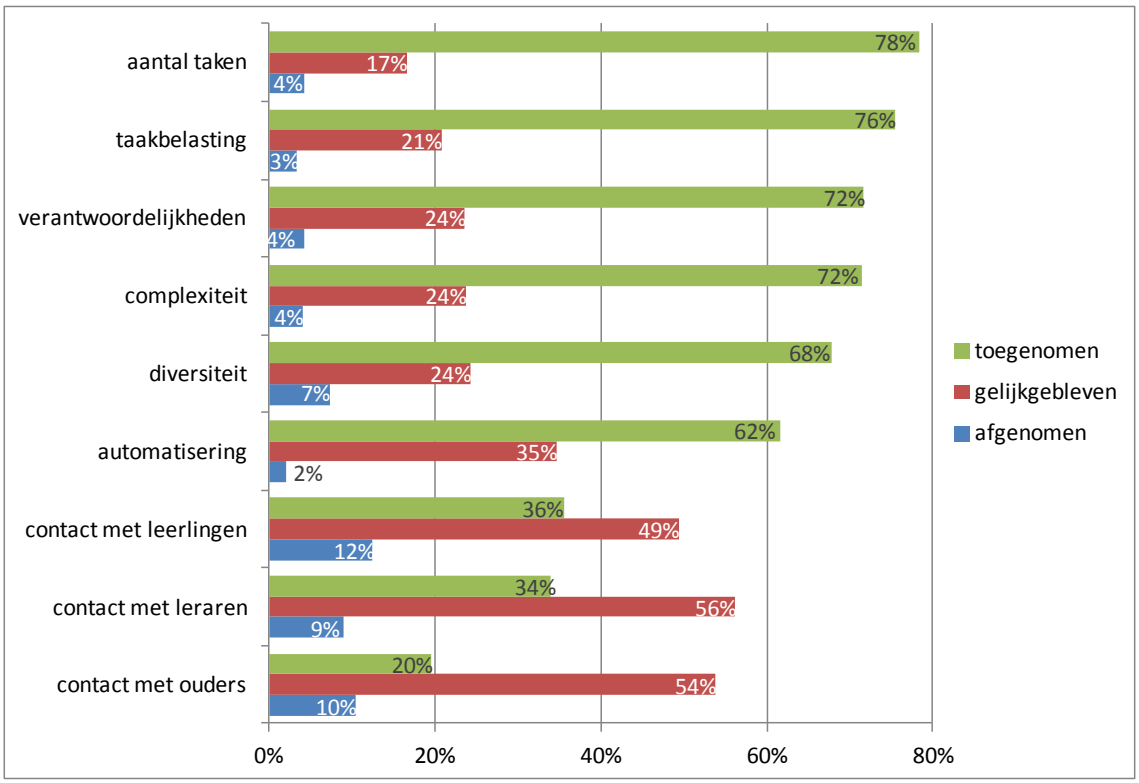
De CAO is te mooi, mobiliteit naar buiten bestaat daardoor bijna niet."
Ook wordt gesignaleerd dat een wijziging van werkgever een snelle manier is om het perspectief in de loopbaan te veranderen. Deelnemers geven aan bij de huidige werkgever tegen een 'muur' aan te lopen: "*Ik zit al 15 jaar in dezelfde schaal, je kunt niet verder groeien, hoe hard je ook werkt en ook al blijf je nieuwe ervaring en kennis opdoen*." Er wordt aangegeven dat je natuurlijk de mogelijkheid hebt om over te stappen naar een andere school, waar sprake kan zijn van een hogere loonschaal: "*Je zou daarom van school kunnen veranderen. Maar veel mensen hebben het naar hun zin waar ze zitten en willen niet naar een andere school."* In het groepsgesprek met HR-medewerkers wordt ook aangegeven dat dit ook terug te zien is in gebrekkige mobiliteit en dat scholen niet altijd de ruimte hebben om een hogere schaal te kunnen bieden. Een loopbaanstap naar een andere school of organisatie is dan ook vaak de enige mogelijkheid voor ondersteuners om een hogere inschaling te krijgen. Een ondersteuner relativeert een dergelijke overstap wel: *"maar ook daar blijf je dan vervolgens vastzitten in die schaal"*. Een argument dat ook HR-medewerkers geven.

3.1.2 Ervaren toename in taken, taakbelasting, verantwoordelijkheid en complexiteit

Naast veranderingen in de loopbaan is in de vragenlijst ook gevraagd welke veranderingen binnen de functie de afgelopen 10 jaar zijn voorgekomen?[12] In Figuur 3.4 staat dat ongeveer 78 procent ervaart dat het aantal taken is toegenomen en 76 procent geeft een groei in de taakbelasting aan. Ongeveer 72 procent ziet ook een toename in verantwoordelijkheden en complexiteit. In de contacten met anderen lijken minder veranderingen te zijn ongeveer de helft geeft aan dat de contact met leerlingen, leraren of ouders niet gewijzigd zijn, een op de tien geeft aan dat dit is afgenomen.

[12] De vraag is alleen gesteld aan mensen die minimaal 3 jaar werken in een ondersteunende functie in het onderwijs.

Figuur 3.4 – Welke veranderingen hebben zich voorgedaan in de huidige functie in de afgelopen 10 jaar? (N=1.401)



Deze ervaren veranderingen over de functie-inhoud verschillen niet heel sterk tussen functies. Een toename van taken is iets vaker genoemd door ict-medewerkers. Een toename van verantwoordelijkheden, de diversiteit en de complexiteit wordt iets vaker ervaren door secretaresses en ict-medewerkers. De taakbelasting is iets meer toegenomen voor secretaresses, ict-medewerkers en conciërges (circa 81%). De ict-medewerkers steken er logischerwijs bovenuit als het gaat om een ervaren toename in automatisering (78%). De helft van de onderwijsassistenten en conciërges vinden dat het contact met leerlingen toegenomen, voor ict-medewerkers en secretarieel medewerkers is dit voornamelijk gelijk gebleven.

Aantal veranderingen verschilt per functie.

Met een factoranalyse blijkt dat de verschillende veranderingen ingedeeld kunnen worden in twee groepen:

- Functieveranderingen: een verandering in aantal taken, verantwoordelijkheden, diversiteit, complexiteit, taakbelasting en automatisering.
- Contact met anderen: veranderingen in het contact met leerlingen, met leraren en met ouders.

Er kan een schaal worden gemaakt waarbij we het aantal veranderingen per respondent meten. Hieruit blijkt dat op het terrein van veranderingen binnen de eigen functie voor 34 procent van de respondenten alles is toegenomen.

Voor secretaresses en ict-medewerkers gaat 79 procent van de functieveranderingen om een

toename. Voor conciërges, onderwijsassistenten en (technisch)onderwijsassistenten gaat het relatief vaak om een afname. Binnen de functie heeft zich voor een kwart een afname voorgedaan.

Voor wat betreft het 'contact met anderen' (leerlingen, ouders, leraren) blijkt uit een regressieanalyse[13] dat conciërges en onderwijsassistenten vaker een toename in 'contact met anderen' hebben ervaren dan ict-medewerkers, secretaresses en TOA's.

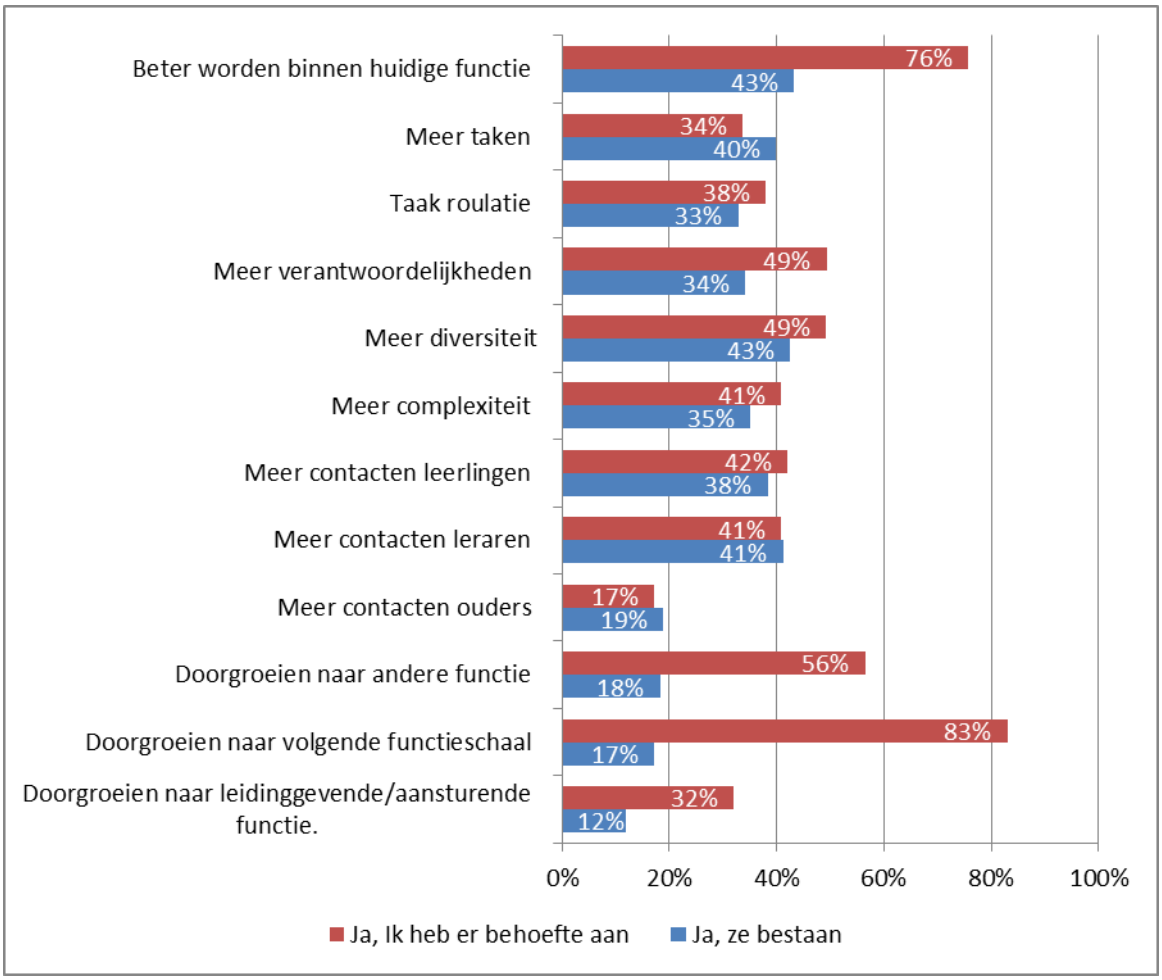
3.2 Behoefte aan loopbaanmogelijkheden

Ondersteuners zijn gevraagd om aan geven welke loopbaanmogelijkheden er volgens hen binnen de organisatie bestaan en waar ze behoefte aan hebben (zie Figuur 3.5). Met behulp van een factoranalyse zijn onderling samenhangende loopbaanmogelijkheden geclusterd:

- Mogelijkheden ten aanzien van de werkzaamheden: 'meer taken', 'meer taakroulatie', 'meer verantwoordelijkheden', 'meer diversiteit' en 'meer complexiteit';
- Mogelijkheden ten aanzien van contacten met betrokkenen: 'meer contact met leerlingen', 'meer contact met leraren' en 'meer contact met ouders';
- Mogelijkheden ten aanzien van doorgroei: 'doorgroeien naar een andere functie', 'doorgroeien naar een volgende functieschaal' en 'doorgroeien naar een leidinggevende functie';
- 'Beter worden in de functie'.

[13] Door middel van een lineaire regressie is gekeken welke functies de meeste toegenomen functieveranderingen heeft ervaren, waarbij is gecontroleerd voor het aantal jaren dat men werkzaam is in een functie en de leeftijd.

Figuur 3.5 – Bestaan loopbaanmogelijkheden binnen uw school of scholengemeenschap en heeft u er behoefte aan? (N=1.468)



Ondersteuners hebben voornamelijk behoefte aan (door)groeimogelijkheden. Ongeveer driekwart (76%) wil binnen de functie beter worden en 83 procent wil doorgroeien naar een volgende functieschaal. Deze groeimogelijkheden bestaan echter niet altijd: minder dan één op de vijf geeft aan dat deze loopbaanmogelijkheden bestaan (dan wel daarvan op de hoogte te zijn). Verder heeft ruim de helft (56%) behoefte aan doorgroei naar een andere functie en heeft bijna de helft behoefte aan meer diversiteit (49%) en meer verantwoordelijkheden (49%).
De mogelijkheid om meer contact met ouders te hebben, lijkt beperkt. Dit is ook niet erg, aangezien ondersteuners hier weinig behoefte hebben om in door te groeien.

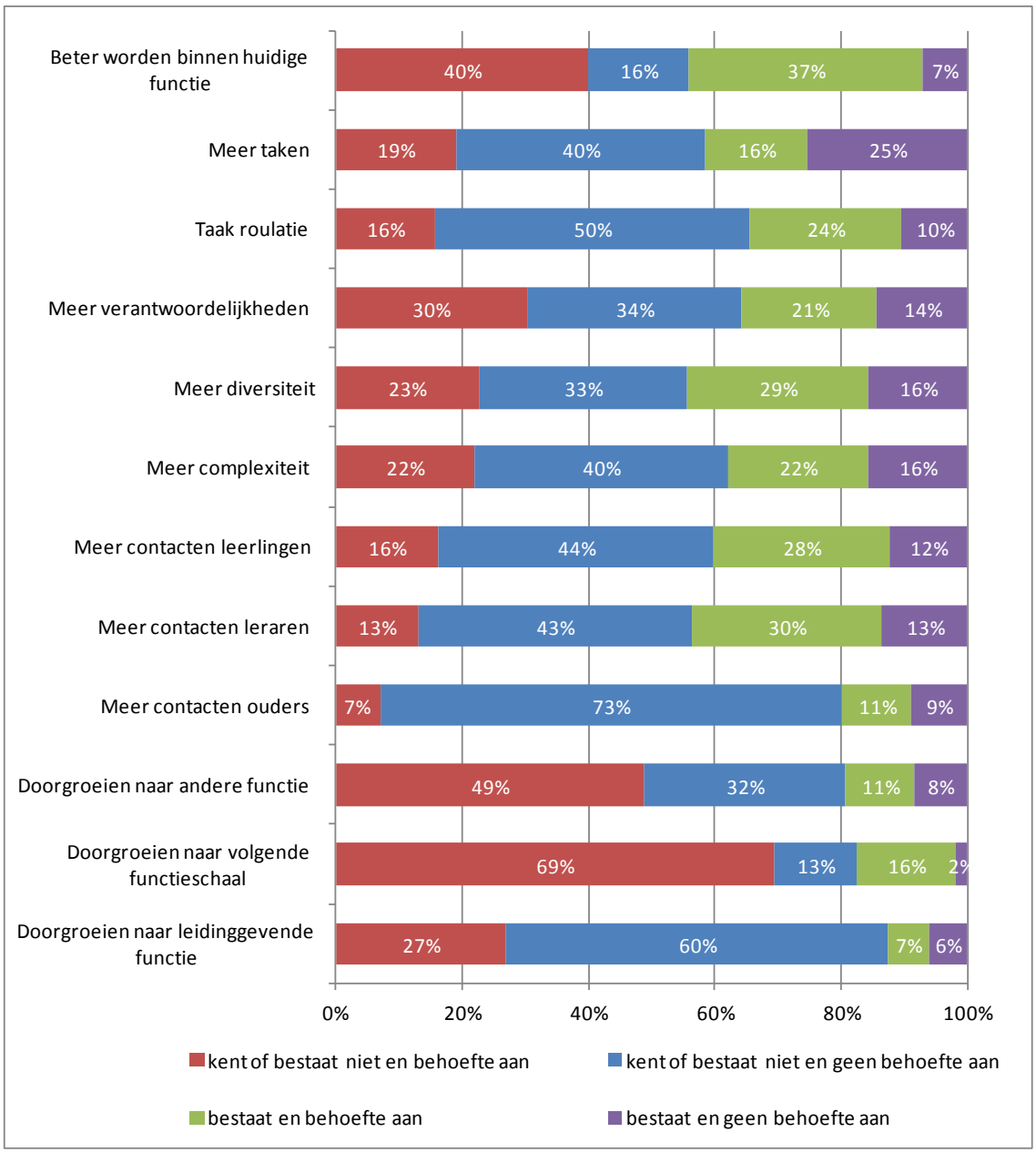
Ervaren ondersteuners minder behoefte aan loopbaanmogelijkheden
Zeer ervaren ondersteuners zien minder vaak loopbaanmogelijkheden dan minder ervaren collega's. Zij hebben ook minder behoefte aan de verschillende loopbaanmogelijkheden. Zowel de mate waarin ondersteuners behoefte hebben aan loopbaanmogelijkheden als de mate waarin ondersteuners zien dat deze mogelijkheden bestaan, blijkt samen te hangen met het aantal dienstjaren als ondersteuner. Dit verschil is te zien wanneer we een onderscheid maken tussen respondenten die korter dan tien

jaar als ondersteuner werken en respondenten die langer dan tien jaar ondersteuner zijn. Weliswaar geldt dat beide groepen aan dezelfde loopbaanmogelijkheden het meest behoefte hebben (doorgroei naar volgende schaal en/of functie en beter worden in functie), maar respondenten die korter dan tien jaar als ondersteuner werken hebben daar vaker behoefte aan. Voor álle voorgelegde loopbaanmogelijkheden meten we bij hen een sterkere behoefte. Bovendien geven zij ook over de gehele linie vaker aan dat de loopbaanmogelijkheden bestaan (zie Figuur 0.2 en Figuur 0.3 in de bijlage). Uit regressieanalyse (N≥1.453), blijkt dat de behoefte aan een andere functie lager is naarmate men langer in de functie werkt en men ouder is.
De behoefte aan het doorgroeien naar een leidinggevende functie is groter wanneer men in een hogere functieschaal zit. Aan overige loopbaanmogelijkheden hebben deze respondenten met een hogere functieschaal minder behoefte.

Behoefte aan loopbaanmogelijkheden verschilt naar functies
Daarnaast zien we op basis van regressieanalyses (N≥1.453), waar naast persoons- en functiekenmerken is gecontroleerd voor het al dan niet bestaan van de betreffende loopbaanmogelijkheid, dat tussen de functies verschillen bestaan in hun behoefte aan loopbaanmogelijkheden.
Secretaresses en ict-medewerkers hebben meer behoefte aan meer verantwoordelijkheden dan de andere functies. Behoefte aan het doorgroeien naar een andere (leidinggevende) functie of functieschaal, is het meest aanwezig bij conciërges, ict-medewerkers, onderwijsassistenten en secretaresses. Nagenoeg alle ondersteuners (>80%) hebben behoefte aan een hogere functieschaal, maar deze wens is het sterkst bij conciërges, secretaresses en onderwijsassistenten.

Zoals we hiervoor zagen, mist ondersteunend personeel doorgroeimogelijkheden. Een groot deel geeft aan dat er geen mogelijkheden zijn om door te groeien naar een andere functieschaal (69%), dan wel naar een andere functie (49%) of zij geven aan dezer mogelijkheden in het loopbaanbeleid niet te kennen. Tegelijkertijd hebben ze hier wel behoefte aan (zie Figuur 3.6). De mogelijkheid om te groeien naar een leidinggevende functie wordt door 27 procent gemist, maar ongeveer 60 procent mist het niet als de mogelijkheid niet bestaat.
Ongeveer 40 procent van de respondenten geeft aan geen mogelijkheid te hebben om ‘beter te worden binnen de huidige functie’, maar hier wel behoefte aan te hebben. Mogelijkheden met betrekking tot de werkzaamheden en tot contact lijken minder sterk te worden gemist.

Figuur 3.6 – Bestaan van loopbaanmogelijkheden en de mate van behoefte aan deze mogelijkheden (N=1.468)

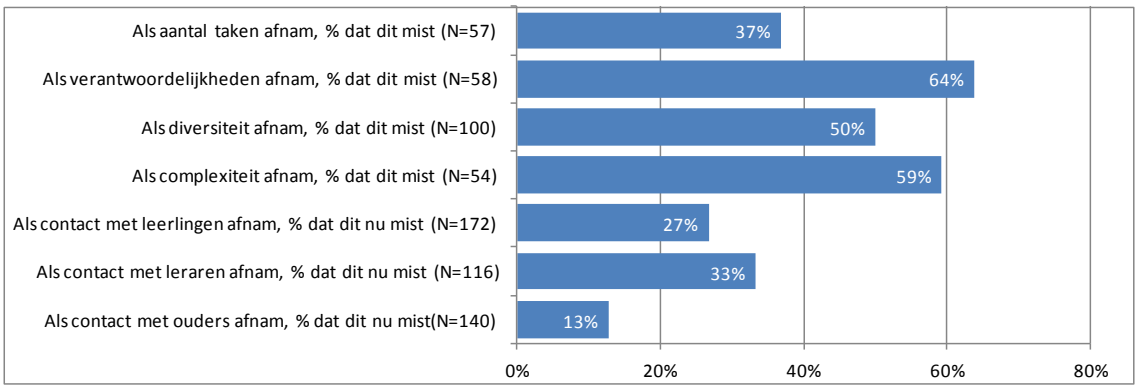


Met behulp van regressieanalyses is vastgesteld dat men vaker behoefte heeft aan een bepaalde loopbaanmogelijkheid als deze volgens de ondersteuner ook daadwerkelijk bestaat. Het kan zijn dat aanbod een behoefte creëert, maar het is ook denkbaar dat ondersteuners met een specifieke behoefte hebben nagezocht of deze mogelijkheid bestaat. Het feit dat bij het ontbreken van de mogelijkheid om door te groeien naar een andere functie, die behoefte juist vaker aanwezig is, wijst er op dat niet zozeer aanbod een behoefte creëert, maar men bij een behoefte nagaat of het mogelijk is.

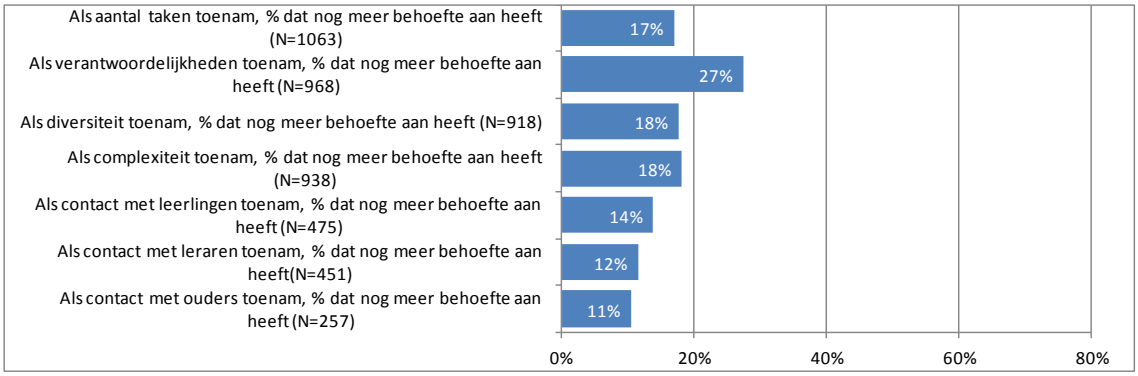
Het is niet ondenkbaar dat degenen die willen en kunnen doorgroeien, dit reeds hebben gedaan. Mede daarom is nagegaan in hoeverre ondersteuners een loopbaanmogelijkheid missen, wanneer

zich op dat punt de afgelopen 5-10 jaar een verandering heeft voorgedaan (zie Figuur 3.7, afname onderdelen functie en Figuur 3.8, toename onderdelen functie).

Figuur 3.7 – Wordt de loopbaanmogelijkheid gemist als er in de functie hierin een afname heeft voorgedaan?



Figuur 3.8 – Wordt de loopbaanmogelijkheid nog gemist als er in de functie hierin een toename heeft voorgedaan?

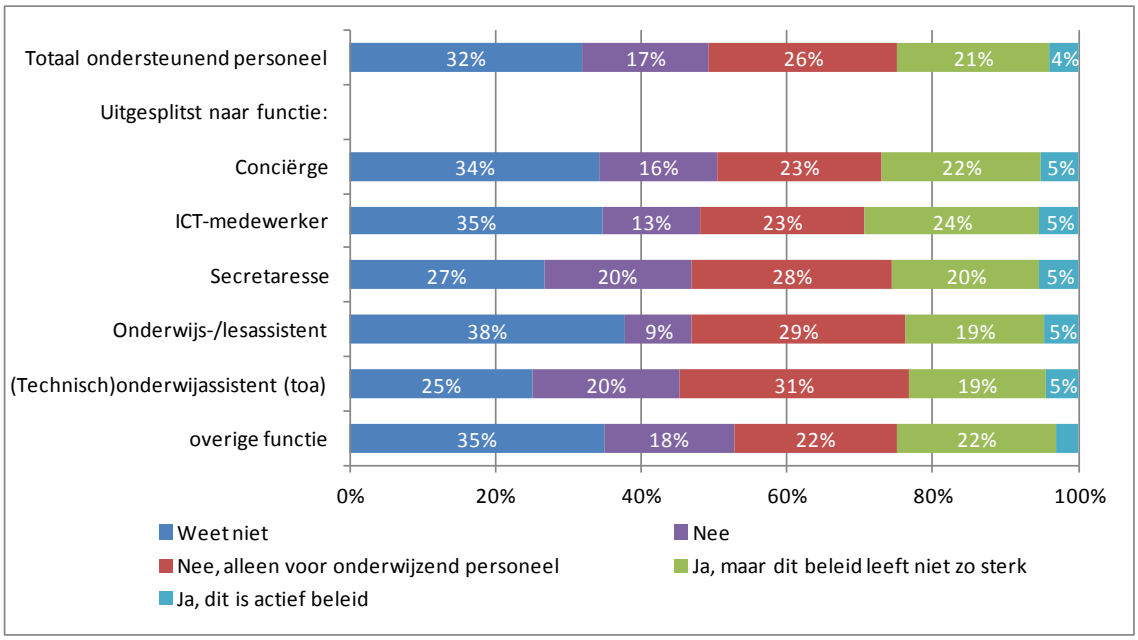


Als respondenten de afgelopen 5-10 jaar bepaalde aspecten in hun functie hebben zien afnemen, mist men vaker de loopbaanmogelijkheid om deze punten te ontwikkelen, dan ondersteuners die juist een toename hebben ervaren. Ondersteuners missen voornamelijk loopbaanmogelijkheden ten aanzien van meer verantwoordelijkheid (64%), meer complexiteit (59%) of meer diversiteit (50%) indien dit aspect de afgelopen jaren binnen hun functie is afgenomen (Figuur 3.7). Als men een toename heeft ervaren, is het gemis aan de loopbaanmogelijkheid behoorlijk minder (zie Figuur 3.8). Een vijfde tot een kwart mist dan nog steeds mogelijkheden op het gebied van meer verantwoordelijkheid (27%), meer complexiteit (18%) of meer diversiteit (18%). Dit laat zien dat een functieverandering niet direct (volledig) zal compenseren voor missende loopbaanmogelijkheden.

3.3 Loopbaanbeleid van de school

In voorgaande paragraaf gingen we in op de loopbaanwensen van de respondenten. Deze paragraaf gaat dieper in op het loopbaanbeleid van de school. Zijn ondersteuners bekend met het loopbaanbeleid van hun werkgever en maken ze er gebruik van? Het blijkt dat een derde van de ondersteuners niet weet of de werkgever een loopbaanbeleid heeft (zie Figuur 3.9).

Figuur 3.9 – Heeft uw school of schoolbestuur een loopbaanbeleid voor ondersteunend personeel? (N=1.468)



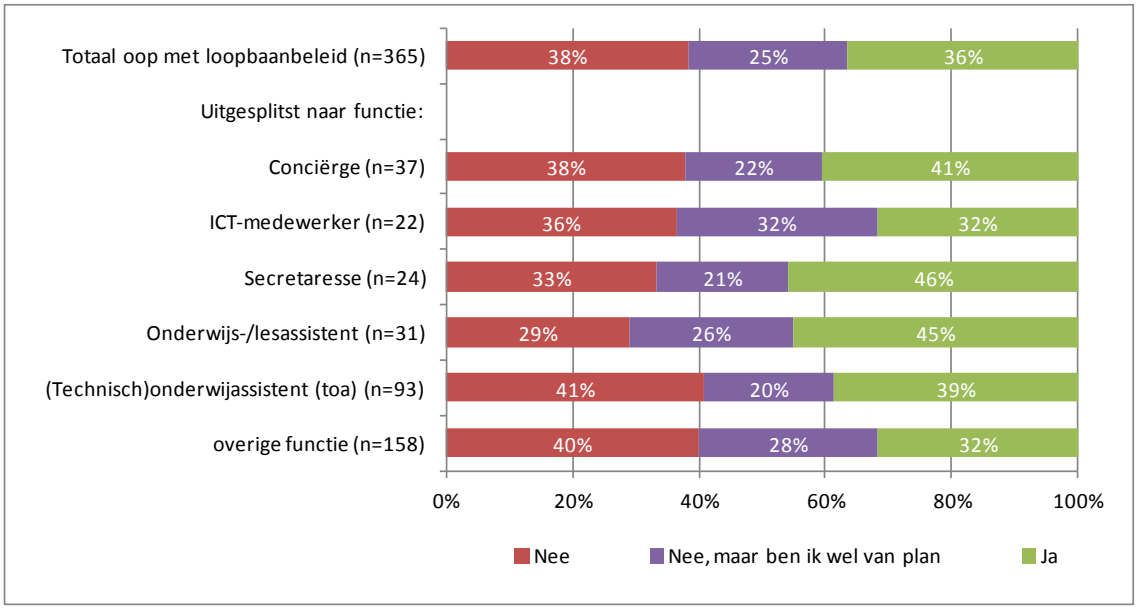
Een kwart van de respondenten geeft aan dat hun school een loopbaanbeleid voor ondersteunend personeel heeft en maar 4 procent typeert dat als actief beleid. Bijna de helft (45%) zegt dat er geen loopbaanbeleid voor ondersteuners is: een kwart (26%) ziet is alleen loopbaanbeleid voor onderwijzend personeel, terwijl nog eens 17 procent aangeeft dat er helemaal geen loopbaanbeleid is. Hier lijkt voor werkgevers dus nog een behoorlijke taak, hetzij in bekendmaken van het beleid onder de ondersteuners, hetzij in het ontwikkelen van specifiek op de ondersteuners gericht loopbaanbeleid.

Als we inzoomen op de verschillende functies, dan zien we dat TOA's het 'best' op de hoogte lijken en het minst vaak aangeven dat hun werkgever voor hen een loopbaanbeleid heeft (23%). Volgens de helft (51%) van de TOA's is er geen loopbaanbeleid of is dit alleen voor onderwijzend personeel. Ict-medewerkers zien het meest loopbaanbeleid (29%) en geven het minst vaak aan dat er voor hen geen beleid is (36%). Ze weten echter ook relatief vaak niet of er loopbaanbeleid is.

Men maakt vaker (nog) geen gebruik dan wel gebruik van het loopbaanbeleid.
Figuur 3.10 laat zien dat ruim een derde van de ondersteuners die op de hoogte zijn van het bestaan van loopbaanmogelijkheden hier ook daadwerkelijk gebruik van maakt. Een kwart doet dit nog niet, maar is wel van plan om er gebruik van te gaan maken. Bijna tweevijfde (38%) maakt geen gebruik

van het beleid. Secretaresses (46%) en onderwijs-/lesassistenten (45%) geven het vaakste aan gebruik te maken van loopbaanbeleid. TOA's geven het minst vaak aan van het beleid gebruik te maken (41%).

Figuur 3.10 – Indien bekend met loopbaanbeleid: maakt u gebruik van één of meerdere onderdelen van het loopbaanbeleid voor ondersteunend personeel? (N=365)

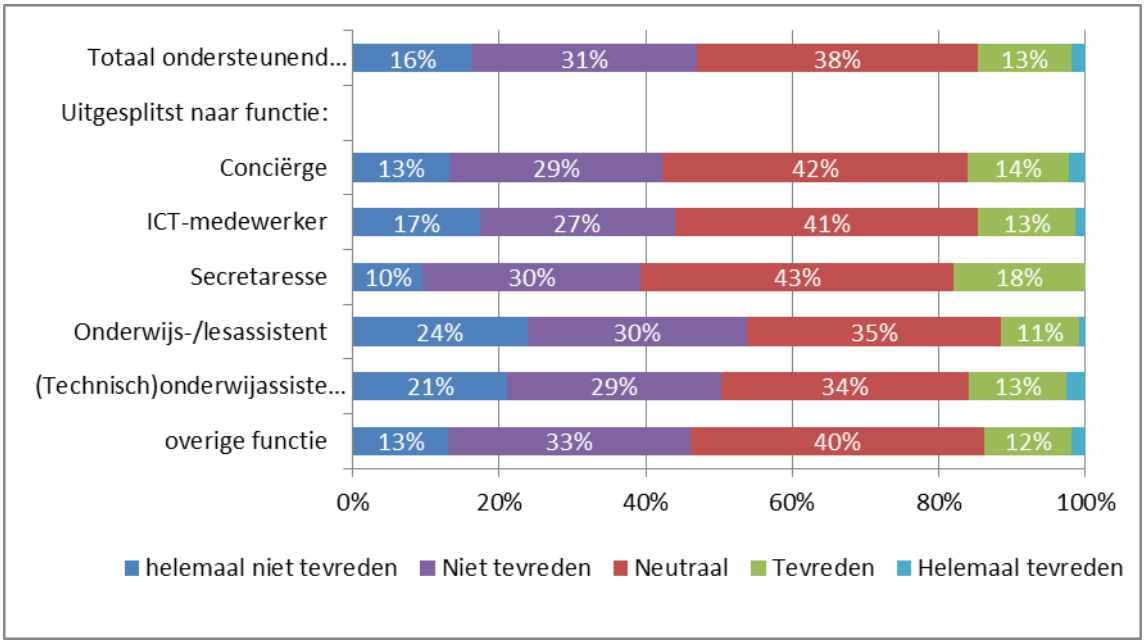


Te verwachten valt dat wanneer men behoefte heeft aan loopbaanmogelijkheden men ook meer gebruik zal maken van het loopbaanbeleid. Uit regressieanalyse (N=272) blijkt inderdaad dat ondersteuners die behoefte hebben aan de loopbaanmogelijkheden 'beter worden binnen de functie', 'meer taakroulatie', 'meer contact met leerlingen' en 'doorgroeien in functieschaal' een hogere kans hebben het loopbaanbeleid te benutten. Opvallend is dat wanneer men behoefte heeft aan meer diversiteit men juist minder gebruik maakt van het loopbaanbeleid dan wanneer men hier geen behoefte aan heeft. Wellicht kan het loopbaanbeleid hierin niet voorzien en zoekt men deze diversiteit meer binnen de functie. Ook het aantal jaren dat een ondersteuner werkzaam is in de functie speelt een rol: naarmate met langer in de ondersteunende functie werkzaam is, is de kans dat men gebruik maakt van loopbaanbeleid groter.

3.4 Tevredenheid over loopbaanbeleid

Hiervoor constateerden we dat een kwart van de respondenten op de hoogte is van loopbaanbeleid bij de werkgever. De rest geeft aan dat er geen loopbaanbeleid is of dat ze er niet bekend mee zijn. De vraag is nu of ondersteuners het erg vinden dat dit loopbaanbeleid in beperkte mate aanwezig lijkt. Dat lijkt het geval. Bijna de helft (47%, zie Figuur 3.11) is (helemaal) niet tevreden met het loopbaanbeleid voor ondersteunend personeel. De onvrede met het loopbaanbeleid is het grootst bij onderwijs-/lesassistenten (54%) en bij TOA's (50%). Bijna een vijfde van de respondenten is neutraal over het beleid en 15 procent is (helemaal) tevreden met het loopbaanbeleid.

Figuur 3.11 – Mate van tevredenheid met loopbaanbeleid naar functie (n=1.468)



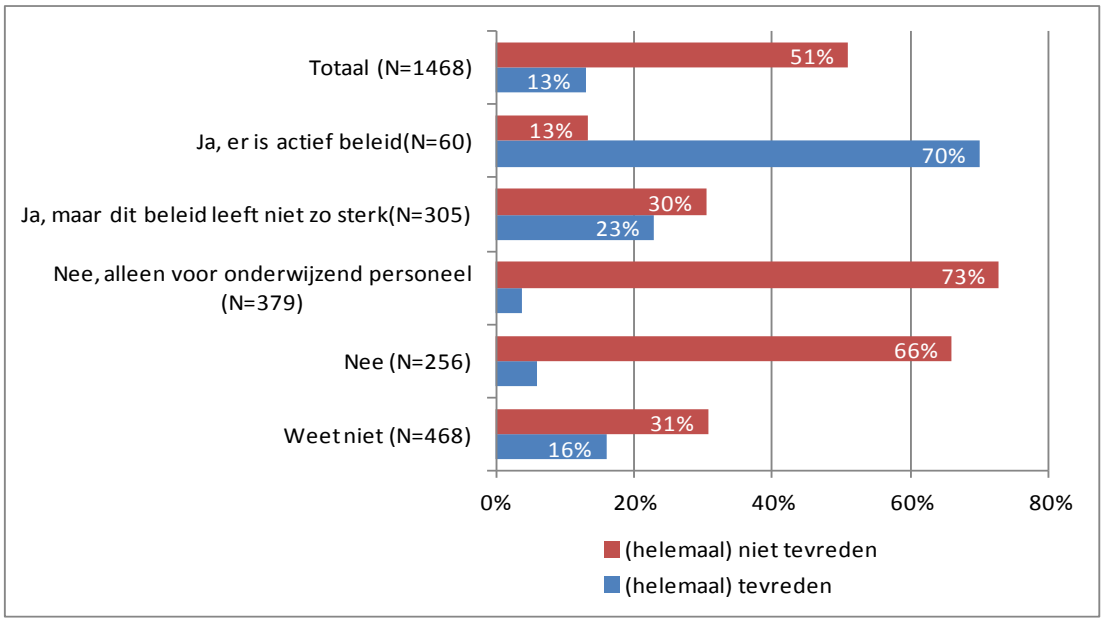
Bij deze vaststelling is het van belang om te beseffen dat in deze figuur ook respondenten zijn meegenomen die eerder aangaven niet te weten of er op hun school(bestuur) loopbaanbeleid voor ondersteuners is. Ruim de helft van deze groep geeft aan qua tevredenheid 'neutraal' tegenover het loopbaanbeleid te staan. Een nadere analyse op de tevredenheid over het loopbaanbeleid *exclusief* de ondersteuners die niet weten of er loopbaanbeleid is, levert een nog hoger percentage ontevreden respondenten op; 55 in plaats van 47 procent (zie Figuur 0.4 in de bijlage).

Tevredenheid loopbaanbeleid en de aanwezigheid van loopbaanbeleid
Als we de mate van tevredenheid afzetten tegen de aanwezigheid van het loopbaanbeleid (

Figuur 3.12), zien we dat bij een actief beleid het merendeel (70%) tevreden is over het beleid. Bij een minder actief beleid zijn de respondent minder tevreden (23%). Het meest ontevreden (73%) is men wanneer er geen loopbaanbeleid voor ondersteunend personeel is, maar wel beleid voor onderwijzend personeel. Dit past in het beeld van eerder onderzoek waaruit blijkt dat ondersteunend personeel zich ondergewaardeerd voelt (Lubberman et. al., 2014; Jettinghoff & Scheeren, 2010) [14]. Indien er wel loopbaanbeleid is voor leraren maar niet voor ondersteuners, dan bevestigt dit gevoel van onderwaardering.

[14] Lubberman, J., Mommers, A. & Wester, M. (2014). *Arbeidsmarktanalyse voor ondersteunend personeel voortgezet onderwijs 2014. Een aanvulling op de arbeidsmarktanalyse vo.* Heerlen: VOION.
Jettinghoff, K. & Scheeren, J. (2010). *Loopbanen in het onderwijs? Analyse van de loopbaanontwikkeling van onderwijspersoneel.* Den Haag: SBO.

Figuur 3.12 – Aanwezigheid van loopbaanbeleid en de mate van tevredenheid

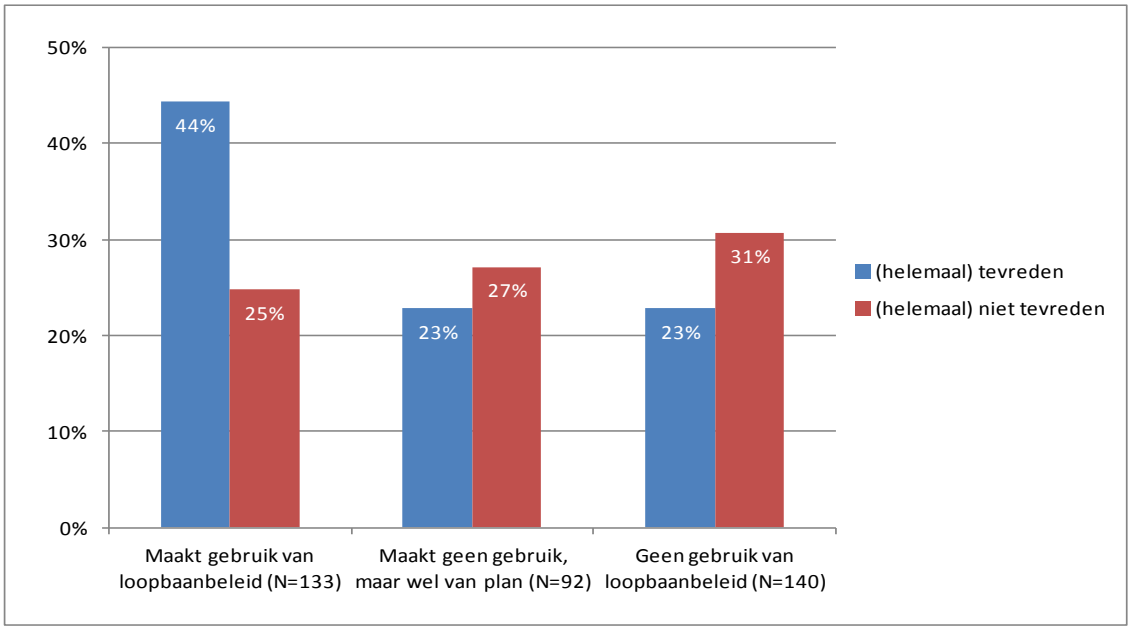


** De optie 'neutraal' is bij mate tevredenheid niet weergegeven in figuur: hierdoor hoeven percentages niet op te tellen tot honderd.*

Tevredenheid loopbaanbeleid en het gebruik van loopbaanbeleid

Ondersteuners lijken meer tevreden over het loopbaanbeleid wanneer men daar ook gebruik van maakt. Ruim tweevijfde (44%) van de respondenten die aangeeft gebruik te maken van loopbaanbeleid is tevreden (zie Figuur 3.13). Wanneer men geen gebruik maakt van het loopbaanbeleid is men minder vaak tevreden (23%).

Figuur 3.13 –Tevredenheid ondersteuners over het loopbaanbeleid bij gebruik (N=365)



4. Vormgeving loopbaanbeleid

In de voorgaande hoofdstukken is nagegaan in hoeverre er in het voortgezet onderwijs sprake is van loopbaanbeleid voor ondersteuners en hoe tevreden men hierover is. De bekendheid blijkt niet hoog en er zijn ook vraagtekens te zetten bij de tevredenheid over dat loopbaanbeleid. In dit hoofdstuk zoomen we daarom dieper in op de wensen van ondersteuners ten aanzien van loopbaanbeleid (paragraaf 4.1) en in het verlengde op het gevoel van waardering (paragraaf 4.2). Beide onderdelen behandelen we meer kwalitatief, op grond van open antwoorden en de gevoerde groepsgesprekken.

4.1 Wensen loopbaanbeleid

In hoeverre heeft de aanwezigheid van de in paragraaf 3.2 genoemde loopbaanmogelijkheden invloed op de tevredenheid met het beleid? Uit een regressieanalyse blijkt dat met name het ontbreken van doorgroeimogelijkheden binnen de functie, naar een andere functie en naar een leidinggevende functie leidt tot een hogere mate van ontevredenheid. Dit komt overeen met de reacties op de open vraag naar redenen voor onvrede over het loopbaanbeleid. Als voornaamste reden wordt daarin het ontbreken van duidelijk beleid voor doorgroeien genoemd. Ook het ontbreken van de mogelijkheid om meer complexiteit in de functie op te nemen, leidt tot meer ontevredenheid.

Scholing en doorgroeimogelijkheden geven meer vorm aan het loopbaanbeleid.
In de vragenlijst is ondersteuners de mogelijkheid geboden om aan te geven wat hun loopbaanbeleid meer vorm zou kunnen geven. In totaal hebben 810 respondenten een antwoord op deze open vraag gegeven, waaruit een grote diversiteit blijkt. Veel ondersteuners willen graag een opleiding of scholing volgen. Ontvangen van meer tijd en waardering spelen ook een voorname rol bij het vormgeven van het loopbaanbeleid. Verder kan, zoals hiervoor al aangegeven, het bieden van doorgroeimogelijkheden volgens de ondersteuner meer vorm geven aan het loopbaanbeleid. Andere genoemde zaken gaan over een verandering in functie of functieschaal. Ook noemen ze een actieve of stimulerende leidinggevende, een cursus of training en financiële ondersteuning als opties.

Ontbreken bevoegdheid belemmering voor loopbaan
In de groepsgesprekken signaleren deelnemende ondersteuners dat voor sommige niet-onderwijs functies, toch lesbevoegdheid nodig is: "*Vaak hebben ze geen idee wat je nu eigenlijk doet. Het beleid in de school is dat je pas opleiding decanaat kan doen als je een bevoegdheid hebt. Ik kan best het examenbureau doen. Dat zeggen collega's ook tegen mij. Maar dat kan niet want ik heb geen*

lesbevoegdheid. Hetzelfde geldt voor de functie van technator (coördinator van technovium). Ik heb gesolliciteerd maar kreeg een afwijzing." De deelnemers aan de groepsgesprekken vinden het zonde van de middelen dat voor dit soort doorgroeimogelijkheden eerst een lesbevoegdheid nodig is. Een lesbevoegdheid is binnen twee jaar te halen, maar het is de vraag in hoeverre werkgevers ondersteuners een lesbevoegdheid laten halen alleen om door te kunnen groeien naar een decanaat of examenbureau. Een ondersteuner geeft aan dat haar school dit oplost "*Als je solliciteert maar niet bevoegd bent, wordt je als onbevoegd docent aangenomen en heb je tien jaar de tijd om je bevoegdheid te halen."*

Initiatief voor loopbaanbeleid: werkgever of werknemer?
Deelnemers aan de groepsgesprekken vinden dat niet alleen de schoolbesturen een verantwoordelijkheid hebben om actief aan loopbaanwensen te werken. Werknemers hebben ook een verantwoordelijkheid. "*Je moet in gesprek gaan met elkaar*." Een van de HR-medewerkers zegt dat hun school loopbaanbezinningsdagen organiseert: "*Maar daar zijn eigenlijk nooit ondersteuners bij."* Deels kan dit aan de bekendheid liggen: "*Als het loopbaanbeleid meer bekend was zou er misschien ook meer gebruik van gemaakt worden*". HR-medewerkers opperen dat de school kan proberen om ondersteuners meer bij deze loopbaandagen te betrekken. Maar ze zien ook grenzen: "*Leraren zijn het gewend om een bepaalde manier te denken en te overleggen. Een deel van de ondersteuners heeft dat veel minder. Dus voor hen zijn zulke dagen toch lastiger.*"
HR-medewerkers signaleren dat docenten meer mogelijkheden hebben om door te groeien naar een hogere functie dan ondersteunend personeel: "*Daarover zou je in gesprek moeten. Een opleidingstraject koppelen aan een nieuwe functie.*" Tegelijkertijd kan ook niet iedereen (intern) doorgroeien, simpelweg omdat de organisatie daar geen ruimte voor heeft dan wel de ondersteuner niet altijd de capaciteiten voor heeft.

4.2 Stimuleer gevoel van waardering bij OOP

Tot de onderzoeksopdracht behoorde niet de vraag om het gevoel van waardering bij het ondersteunend personeel te meten. Toch verdient dit door de reacties in de open antwoorden van de vragenlijst en door de opmerkingen in de groepsgesprekken aandacht in dit onderzoek. Net als uit het onderzoek van het SBO[15] uit 2010 en ons vorige onderzoek uit 2014[16] blijkt ook nu weer dat het gevoel van waardering onder het ondersteunend personeel erg laag is. Ze geven aan dat leidinggevenden niet weten wat de ondersteuning doet, nauwelijks interesse tonen of zelden met hen praten. In de gesprekken en open antwoorden signaleren sommige ondersteuners een kloof tussen de docenten en de ondersteuners. Men voelt zich hierin niet altijd gesteund door de vakbonden: "*Ik merk er helemaal niks van dat ze ook echt opkomen voor de ondersteuners. Ze maken zich hard voor bescherming van docenten, maar daardoor komt van alles bij de ondersteuners op het bordje. Daar moet je je als vakbond ook hard voor maken*."

[15] Jettinghoff, K. & Scheeren, J. (2010). *Loopbanen in het onderwijs? Analyse van de loopbaanontwikkeling van onderwijspersoneel.* Den Haag: SBO.
[16] Lubberman, J., Mommers, A. & Wester, M. (2014). *Arbeidsmarktanalyse voor ondersteunend personeel voortgezet onderwijs 2014. Een aanvulling op de arbeidsmarktanalyse vo*. Heerlen: VOION.

Aan de andere kant geven HR-medewerkers aan dat ondersteuners zichzelf ook afzijdig houden van het onderwijzend personeel. "*De verbinding mist. Ze nemen bijvoorbeeld apart pauze".* Hoewel er ook op gewezen wordt dat dit –gezien hun taken- ook komt doordat juist tijdens pauzes een groter beroep wordt gedaan op de ondersteuners. "*Ook zoekt men gelijkgestemden en die vinden ze minder onder het onderwijzend personeel. De vraag is of dat erg is".* In het groepsgesprek met HR-medewerkers werd dit ook gekoppeld aan een cultuurfenomeen in het onderwijs, er is bijvoorbeeld sprake van een "lerarenkamer" in plaats van "personeelskamer".

Diverse deelnemers vragen zich dan ook af of loopbaanbeleid wel een oplossing gaat bieden voor de knelpunten van ondersteuners. Zo bestaat het gevaar dat loopbaanbeleid of extra beloning niet per definitie de oplossing is voor het gevoel van onderwaardering. "*Een financiële prikkel is belangrijk. Als loon niet stijgt dan leidt dit tot ontevredenheid. Maar die financiële prikkel is maar een tijdelijke stimulans, daarna volgt toch weer ontevredenheid.*"

Loonsverhoging vinden ze belangrijk, maar de verwachting is dat een loonsverhoging van 'enkele tientjes' op termijn weinig effect heeft op het gevoel van waardering. Zodra men hier aan gewend is en er is niks veranderd in de schoolcultuur, dan blijft het gevoel van onderwaardering bestaan.

4.3 Aandacht loopbaanmogelijkheden dient realistisch te blijven

Daarnaast wordt in de groepsgesprekken met ondersteuners en HR-medewerkers gewaarschuwd dat de aandacht voor loopbaanmogelijkheden realistisch moet blijven: "*Niet iedereen kan doorgroeien.*" Ze geven aan dat voor het succesvol realiseren van de loopbaanwensen niet alleen vanuit de eigen wens gedacht moet worden, maar dat het goed is om ook van uit het standpunt van de werkgever te denken: Waar heeft de school behoefte aan? Welke functie en welke kwaliteiten zijn er nodig?
HR medewerkers zien dat de mogelijkheden van mobiliteit beperkt zijn. Dit komt doordat mensen in ondersteunende functies een bepaald profiel hebben waaraan een plafond zit. Niet elke werknemer kan bij het behalen van een diploma ook meteen in een hogere functieschaal terecht komen. Er moet wel plek zijn. Een ondersteuner geeft aan: "*Uiteindelijk heeft de school gewoon iemand nodig voor een bepaalde functie en daar hoort een bepaalde schaal bij. Tja, dat is dan zo. Als je je wilt doorontwikkelen ga dan in gesprek met je leidinggevende daarover, maar het houdt natuurlijk een keer op, is ook niet in belang van de school om iedereen continu hogerop te krijgen.*" Loopbaanbeleid zou dan ook niet alleen gericht moeten zijn op verticale loopbanen en op de eigen organisatie, maar ook horizontaal en naar buiten. In dat geval is er niet zozeer sprake van loopbaanbeleid, maar eerder van mobiliteitsbeleid. Dit is echter nog niet zo eenvoudig gezien de aantrekkelijke cao. Een ondersteuner merkt op: *"Was er maar een manier om makkelijker te kunnen wisselen van werkgever. Met huidige wetgeving geef je veel rechten op. Je bent heel kwetsbaar en dus durf je niet weg."*

Discussie over mogelijkheden voor bredere functiebeschrijvingen
In de groepsgesprekken discussiëren ondersteuners over de mogelijkheden om tot een meer flexibel functiesysteem t e komen. Enerzijds vinden ze de huidige fuwa te star, ze geven aan dat ze geen taken kunnen doen die niet in het systeem passen. Een aantal geeft aan dat op hun school juist behoefte was aan meer breed geformuleerde functies. Anderzijds nuanceren ze dat een

functiewaarderingsysteem niet helemaal losgelaten kan worden. Het maakt duidelijk wat er verwacht mag worden en wat niet. De voorkeur heeft dat functies in principe op maat te maken zijn, wellicht meer resultaatgericht.

5. Toekomstige loopbaanmogelijkheden

In dit hoofdstuk ligt de focus op de ondersteunende taken waar vo-scholen, gezien de ontwikkelingen in het onderwijs, de komende jaren naar verwachting behoefte hebben. Wat vraagt dat van de ondersteunende functies? En wat betekent die toekomstige behoefte aan ondersteunende taken voor het personeelsbeleid van de scholen en de verticale en horizontale loopbaanmogelijkheden van ondersteunend personeel? Verder gaan we hier tot slot in op de mogelijkheden die het Enkhuizer model kan bieden in het loopbaanbeleid.

5.1 Verwachte ontwikkelingen in behoefte aan ondersteunende taken

Uit de groepsgesprekken met ondersteuners en HR-medewerkers komen vijf ontwikkelingen naar voren die van invloed kunnen zijn op de (behoefte aan) ondersteunende taken in het voortgezet onderwijs:

1. Passend onderwijs: scholen krijgen te maken met meer zorgleerlingen.
2. Gepersonaliseerd leren en keuzewerktijd: leerlingen gaan individuele vakken op niveau hoger of lager volgen.
3. Digitalisering en automatisering
4. Tekort aan docenten techniek
5. Werkdruk en administratieve last bij docenten

De ontwikkelingen lichten we hieronder nader toe.

1. *Passend onderwijs vraagt om meer didactische vaardigheden*

   Zowel ondersteuners als HR-medewerkers noemen passend onderwijs een belangrijke verandering. Zorgleerlingen komen steeds minder in speciaal onderwijs terecht, waardoor in het reguliere onderwijs extra ondersteuning nodig is. Ze geven aan dat scholing nodig is zodat ondersteuners om kunnen gaan met de nieuwe situatie. De omgang met bijvoorbeeld ‘rugzakleerlingen’ vergt volgens een deelnemer extra vaardigheden en dat pedagogische aspect gaat volgens de aanwezigen alleen maar belangrijker worden.

Docenten hebben assistentie nodig in de bediening van deze nieuwe schoolpopulatie. Dit wordt als een kans gezien voor de loopbanen van de ondersteuners, en dan met name de onderwijsassistenten. Enerzijds verwachten deelnemers dat er meer onderwijsassistenten nodig zijn, anderzijds noemen ze bijvoorbeeld doorgroeimogelijkheden tot remedial teacher. Op sommige scholen wordt dit ook al uitgevoerd.
HR-medewerkers noemen de opkomst van een “Pedagogische conciërge”. Een bredere conciërge functie waarbij ook de zorgkant meer aan bod komt. Volgens de HR-medewerkers volgen al veel conciërges een opleiding omdat ze veel contact hebben met leerlingen. Ook signaleren de HR-medewerkers een behoefte aan de bevordering van sociale veiligheid. “*Dit moet iemand zijn die kan verbinden.*” Daarbij is het de vraag of dit een aparte functie moet zijn.”

2. *Gepersonaliseerd leren en keuzewerktijd zorgt voor logistieke uitdaging en meer ondersteuning in de klas.*
   Deelnemers verwachten dat in de nabije toekomst meer ruimte komt voor gepersonaliseerd leren. Leerlingen volgen dan bijvoorbeeld vakken op hoger of lager niveau. Hierin en in flexibele lestijden of in keuze werktijden (KWT) zien de HR-medewerkers en de ondersteuners een grote logistieke uitdaging. Deze leerlingen moeten verplaatst worden binnen de organisatie, de administratie en roostering wordt ingewikkelder en het vraagt meer van administratieprogramma’s. Maar de deelnemers aan de groepsgesprekken verwachten ook dat docenten meer behoefte krijgen aan ondersteuning in de klas. HR-medewerkers verwachten dat ook de functie van docent gaat veranderen. Dit zal perspectief bieden om taken van de docent en ondersteuning te scheiden waardoor meer taken bij de ondersteuning komen te liggen*: “Het zorgt voor goedkoper onderwijs. Minder docenten maar wel handen in de klas.*”

   Deelnemers zien al met al een toenemende vraag naar didactische vaardigheden van ondersteuners. Op de school van een van de deelnemers wordt hierin al een interne training aangeboden. Een andere school is bezig dit op te zetten. Didactische scholing wordt erg belangrijk gevonden voor (bepaalde) ondersteunende functies, omdat ook zij erg veel contact hebben met de leerlingen. Docenten zijn meer manager van de klas terwijl ondersteuners vaak contact hebben op individueel niveau of in kleine groepjes. Bij de ondersteuners die deelnemen in het groepsgesprek heerst het gevoel dat zij hierin nu vaak worden overgeslagen. Ze zijn van mening dat als ondersteuners meer didactisch of pedagogisch wordt opgeleid, dat daar dan ook een andere functie-indeling en waardering bij hoort.

3. *Digitalisering en automatisering vereist meer specialisatie*
   Op technisch gebied verwachten deelnemers aan de groepsgesprekken grote veranderingen: “*Dat betekent zeer gespecialiseerd personeel met specifieke vaardigheden. Ik denk dat je in de toekomst minder af kan met ‘combinatiefuncties’ zoals administratief én ict-medewerker*.”
   Deze specialisatie op het gebied van ict komt ook doordat apparatuur meer kan: “*Er staat bij ons een enorme printer bij de conciërge. Is een ingewikkeld ding. Daarvoor zou je eigenlijk een IT-conciërge nodig hebben*”.

   HR-medewerkers zien ook de behoefte aan een ‘Mediacoach’. Iemand die enerzijds de mediawijsheid van leerlingen kan stimuleren, anderzijds het gebruik van nieuwe media in de

school kan begeleiden. Hoewel HR-medewerkers deze behoefte zien, signaleren ze ook dat dit niet lang een aparte functie zal blijven: "*eigenlijk moet gestimuleerd worden dat elke docent mediacoach zou kunnen zijn.*" Het is dus eerder een aanjaagfunctie.

Enerzijds wordt verbreding van de vaardigheden en taken van ondersteuners verwacht, namelijk meer pedagogische kwaliteiten (omgaan met nieuw type leerlingen); anderzijds wordt er juist meer verdieping / specialisering van de vaardigheden verwacht zoals op ict-gebied.

4. *Tekort aan docenten techniek biedt doorgroei kansen naar lesgevende taken*
   Er dreigt in het voortgezet onderwijs een kwalitatieve mismatch in de vraag naar docenten voor technische en bèta vakken (Lubberman et. al. 2013, 2015)[17] . De deelnemers van de groepsgesprekken zien in het docententekort voor deze vakken een loopbaankans voor ondersteunend personeel: "*In deze vakken heb je ondersteunend personeel nodig die helpen in de klas. Bijvoorbeeld TOA's.*" TOA's kunnen hun lesbevoegdheid halen en in het vmbo ziet men mogelijkheden voor functies als technische assistenten. Eventueel zouden die een functie als lesinstructeur kunnen krijgen.

5. *Ervaren werkdruk biedt doorgroei kansen naar administratieve of organisatorische taken*
   Keer op keer blijkt uit onderzoek dat de werkdruk onder leraren als hoog wordt ervaren. Vermindering van de werkdruk is dan ook een thema dat leeft op de cao-tafel. Deelnemers aan de groepsgesprekken zien hierin kansen voor ondersteuners. Zij kunnen taken overnemen van docenten: "*Als ik docenten zie die LC'er of LD'er zijn die dan een ski excursie aan het plannen zijn, dat is niet logisch. Dat zou wel bij een OOP'er kunnen liggen."*
   Deelnemers geven dan ook aan dat alle organisatorische en administratieve taken van docenten door een ondersteuner kunnen worden.

5.2 Mogelijkheden van het Enkhuizer model

In de groepsgesprekken worden verschillende voorbeelden genoemd hoe het loopbaanbeleid goed vormgegeven kan worden. Eén HR-medewerker noemt een school in Haarlem: "*In februari een bureau ingehuurd om een loopbaanscan te doen. Dan heb je een startmoment om in gesprek te gaan. Dit wordt ook gekoppeld aan duurzame inzetbaarheid.*" Op een andere school is een mobiliteitsbureau waar alle werknemers zich voor kunnen inschrijven, maar de ondersteuners van de school maken hier minder gebruik van. Dergelijk mobiliteits- en loopbaanbeleid is overigens niet alleen een 'gunst' aan de medewerker, maar soms ook bittere noodzaak. Een HR-medewerker op een school gesitueerd in een groeigebied stelt: "*We hebben mensen nodig, dus we moeten ze ook iets bieden*." Tegelijkertijd proberen ze mensen die ontevreden zijn met de huidige werkzaamheden of bij de huidige werkgever te stimuleren en/of te begeleiden naar ander werk. Er wordt opgemerkt dat dit ook met het formaat van de school te maken heeft. Grote scholen met meerdere vestigingen zouden veel meer doorgroeimogelijkheden bieden.

[17] Lubberman, J., Wester, M., Mommers, A., Kessel N. van (2013). *Arbeidsmarktanalyse voor het voortgezet onderwijs*. Heerlen: VOION.
Lubberman, J., Mommers, A. & Wester, M. (2015). *Arbeidsmarktbarometer po, vo, mbo 2014/2015*. Nijmegen: ITS.

Eén voorbeeld van een goede praktijk komt in de gesprekken vaker naar voren is ook bij de start van dit onderzoek al genoemd: het Enkhuizer model. Op basis van desk research[18] volgt in deze paragraaf meer informatie over dit model.

In het kort ziet het Enkhuizer model er als volgt uit:

- Geen detailomschrijving van werkzaamheden, beschrijving van globale resultaatgebieden met prestatiedoelen (kritieke prestatiefactoren genoemd);
- Functies zijn resultaatgericht geformuleerd met beknopte resultaatgebieden met kernactiviteiten per resultaatgebied en bijbehorende competenties;
- Functies zijn onderverdeeld in functietrappen: voor de meeste functies is een aanloopfunctie met een lage schaal (junior) en een uitloopfunctie met een hogere schaal (senior);
- Het is inzichtelijk welke prestatiedoelen behoren bij welke functie en welke functietrap horen: Werknemers en leidinggevende is het helder of er in een bepaalde functie nog doorgroeimogelijkheden bestaan en welke competenties hiervoor getoond worden: "*welk gedrag willen wij op welke functie zien*";
- Het is transparant welk salaris bij welke functiestap hoort en wat er in de volgende functiestap verwacht wordt;
- Groei is mogelijk als de competenties of de vereiste attitude waarneembaar getoond worden. Het hebben van vaardigheden alleen is niet voldoende, deze dienen zichtbaar te zijn;
- Middels de jaarlijkse gesprekkencyclus en persoonlijke ontwikkelingsplannen wordt bekeken hoe en waar medewerkers zich dienen of wensen te ontwikkelen.

Randvoorwaarden

Om het model op een school te implementeren worden een aantal randvoorwaarden geschetst. Binnen de school dient erkent te worden dat onderwijsondersteuning belangrijk is voor de kwaliteit van het onderwijs. De school dient inzicht te krijgen in alle ondersteunende taken die er zijn en op welk functieniveau die uitgevoerd kunnen worden en voldoende inzicht in de kwaliteit van de ondersteuners. Het spreekt voor zich dat er voldoende tijd en financiële middelen vrijgemaakt wordt om het model voor de eigen school te ontwikkelen.

Om het model vervolgens te laten slagen is een goede gesprekkencyclus en POP-gesprekken te houden waarbij competenties en gedragskenmerken in een veilige sfeer te laten verlopen. In de gesprekken dient men transparant en open te zijn over de mogelijkheden en onmogelijkheden. Het model is helder dat niet iedereen door kan groeien. Als een werknemer instroomt in de hoogste schaal die voor de functie beschikbaar is, weet de werknemer waar die aan toe is.
Een andere vereiste is dat de leidinggevende weet wat er op de werkvloer speelt. Ze dienen kennis te hebben van de werkzaamheden op de afdeling of de locatie, goed inzicht te hebben waar

[18] Groenendal, J. van den (2014) *Werk maken van personeelsbeleid voor ondersteuners: Het Enkhuizer Model.* Direct nr 2 (12-13) Jaargang 8, Maart 2014. CNV Onderwijs

Hoege-Bout, H. (2014) *Een leven lang leren geldt voor al ons personeel: Enkhuizer school investeert in onderwijsondersteuners.* Schooljournaal nr 1 (18-19) 11-01-2014 CNV Onderwijs

Drunen, R. van (2013) *Het Enkhuizer Model, onderwijsondersteunend personeel: de vergeten doelgroep.* Meso Magazine nr 190 (10-14) Juni 2013.

medewerkers staan om hun competenties te vragen.

Opbrengsten
Leidinggevenden van de Regionale Scholengemeenschap Enkhuizen geven aan dat het opzetten van het model veel tijd heeft gekost, maar dat dit zich ook terugverdient. Ze zien het als een investering. In een snel veranderende onderwijsomgeving kunnen functiegrenzen en –eisen in beweging zijn. Door digitalisering en automatisering verandert de inhoud van een functie. Een functiemodel gebaseerd op prestatiedoelen biedt hiervoor meer ruimte dan het in detail vastleggen van werkzaamheden.

Het levert ruimte voor de leidinggevende op: een leidinggevende hoeft niet wekelijks de planning met het conciërgeteam te bespreken. Dit kunnen zij ook zelf, één van de conciërges kan de jaarplanning in de gaten houden en daarnaar handelen. Ook signaleren docenten op de Regionale Scholengemeenschap Enkhuizen dat de kwaliteit van de ondersteuning toenam. Het ondersteunend personeel durft meer initiatieven te nemen, ze wachten niet meer op de leidinggevende. De school kijkt of taken op het juiste niveau zijn ondergebracht: onderwijsassistenten hebben op de scholengemeenschap een aantal uitvoerende taken van docenten overgenomen, zodat docenten zich concentreren op hun kerntaken. Doordat leidinggevenden en ondersteuners met elkaar praten over competenties, verwachtingen en gedragskenmerken is een cultuurverandering op gang gekomen die misschien nog wel belangrijker is dan het HRM-instrument zelf. Het ondersteunend personeel lijkt zich door de HRM-activiteiten rondom dit model meer gewaardeerd te worden.

Overzicht geraadpleegde bronnen

Drunen, R. van (2013) *Het Enkhuizer Model, onderwijsondersteunend personeel: de vergeten doelgroep.* Meso Magazine nr 190 (10-14) Juni 2013.

DUO etalagebestanden (2016) https://www.duo.nl/open_onderwijsdata/databestanden/vo/

Graaff, C. de (2012) *Wie zoet is krijgt lekkers? Onderzoek naar loopbaanonderwijs: "Waar een wil is, is een weg".* Schooljournaal 19 (10-15) 04-12-2012 CNV Onderwijs.

Groenendal, J. van den (2014) *Werk maken van personeelsbeleid voor ondersteuners: Het Enkhuizer Model.* Direct nr 2 (12-13) Jaargang 8, Maart 2014. CNV Onderwijs.

Hoege-Bout, H. (2014) *Een leven lang leren geldt voor al ons personeel: Enkhuizer school investeert in onderwijsondersteuners.* Schooljournaal nr 1 (18-19) 11-01-2014 CNV Onderwijs.

Jettinghoff, K. & Scheeren, J. (2010). *Loopbanen in het onderwijs? Analyse van de loopbaan ontwikkeling van onderwijspersoneel.* Den Haag: SBO.

Lubberman, J., Wester, M., Mommers, A., Kessel N. van (2013*). Arbeidsmarktanalyse voor het voortgezet onderwijs.* Heerlen: VOION.

Lubberman, J., Mommers, A. & Wester, M. (2014). *Arbeidsmarktanalyse voor ondersteunend personeel voortgezet onderwijs 2014. Een aanvulling op de arbeidsmarktanalyse vo.* Heerlen: VOION.

Lubberman, J., Mommers, A. & Wester, M. (2015). *Arbeidsmarktbarometer po, vo, mbo 2014/2015.* Nijmegen: ITS.

Onderhandelaars Akkoord cao VO (2014) http://www.vo-raad.nl/userfiles/bestanden/CAO/onderhandelaarsakkoord-CAO-VO-2014-2015-15APRIL.pdf

Bijlage 1 - Onderzoeksmethode

Het onderzoek bestond uit drie onderdelen: een survey onder ondersteunend personeel, een dagboekmethode via een smartphone-app en groepsgesprekken met HR-medewerkers en ondersteuners. Deze drie onderdelen van het onderzoek leggen we in de volgende paragrafen uit.

B1.1 Survey onder ondersteunend personeel

In de periode van 1 oktober tot en met 17 november 2015 is een online vragenlijst uitgezet onder diverse bestanden met ondersteuners. Er zijn per e-mail gepersonaliseerde uitnodigingen voor deelname aan de enquête verstuurd naar leden van het ITS Ondersteuners-panel en leden van Algemene Onderwijsbond (AOb), FNV Overheid, CNV Onderwijs, de TOA-sectie van de NVON en Beroepsgroep OOP.

Naast aanschrijving van deze groepen, is de mogelijkheid gecreëerd om ook andere ondersteuners buiten deze bestanden deel te laten nemen aan de enquête. Middels een aanmeldpagina konden ‘vrijwilligers’ zich melden waarna zij een uitnodiging voor het survey ontvingen. Onder meer Voion, verschillende schoolbesturen en beroepsverenigingen hebben hiervoor aandacht gevraagd in hun nieuwsbrieven, daarnaast zijn de aangeschreven ondersteuners gevraagd hun collega’s op dit aanmeldscherm te wijzen.

Uiteindelijk zijn 2.051 respondenten aan de vragenlijst begonnen (met een bruto respons van 32 procent op basis van de aangeschreven ondersteuners).
In de eerste twee vragen zijn respondenten die niet in het vo werkzaam zijn en alle niet-ondersteuners (schoolleiders, docenten) uit het onderzoek gefilterd. Zij zijn voor hun deelname bedankt waarna de vragenlijst is beëindigd.
Ten slotte zijn alleen respondenten geanalyseerd die minimaal 85 procent van de vragen hebben beantwoord en minder dan schaal 10 verdienden. Uiteindelijk leveren deze selecties 1.468 respondenten op.

In de vragenlijst is extra aandacht uitgegaan naar de functies ‘conciërge’, ‘secretarieel medewerker’, ‘ict-medewerker’, ‘onderwijsassistent’ en ‘(technisch) onderwijsassistent’. De overige functies zijn als aparte categorie opgenomen.

Achtergrondgegevens van de respons

Het onderwijsondersteunend personeel dat de vragenlijst invulde, bestaat voor ruim een kwart uit (technisch)onderwijsassistenten (Tabel 0.1). Conciërges (9%), ict-medewerkers (5%), secretaresses (6%) en onderwijs-/lesassistenten (8%) vormden een kleiner aandeel in de respons.

Tabel 0.1 – Verdeling respons naar functie

Functie	
(Hoofd) Conciërge	9%
Ict-medewerker	5%
Secretaresse / secretarieel medewerker	6%
Onderwijs-/lesassistent*	9%
(Technisch) onderwijsassistent (TOA)	27%
Overige functies	43%
- Administratief medewerker	*10%*
- Medewerker media-/bibliotheek/ studiehuis	*6%*
- Leerlingbegeleiding en -zorg	*5%*
- Roostermaker/ planner	*4%*
- Medewerker P&O	*3%*
- Verzuimmedewerker	*3%*
- Facilitaire dienst	*3%*
- Instructeur	*2%*
- Receptionist	*2%*
- Finance & control	*1%*
- Technisch onderhoudsmedewerker	*1%*
- Therapeutische functie	*1%*
- Anders	*3%*
Totaal (n=100%)	1468

** Deze categorie is inclusief lerarenondersteuners.*

De overige functies van de respondenten bestaan onder andere uit administratief medewerkers (10%), mediatheek/bibliotheekmedewerkers (6%) en medewerker leerlingenbegeleiding/zorg (5%). In het vervolg van dit onderzoek wordt voor deze overige functies geen nadere uitsplitsing gemaakt.

Bijna tweederde van de totale groep van responderende ondersteuners heeft een opleiding op mbo- of hbo-niveau (64%) afgerond. Nagenoeg alle respondenten hebben een vast dienstverband (97%), dit is iets hoger dan de gehele populatie volgens de cijfers van DUO, waar 88 procent een vast contract heeft.

Ruim de helft van de ondersteuners heeft een contract voor 32 uur in de week (59%) en 7 procent werkt minder dan 20 uur in de week. Als we kijken naar de functieschaal zien we dat het grootste deel van de ondersteuners zich in functieschaal 5 (17%), schaal 6 (21%) en schaal 7 (25%) bevindt. Gemiddeld werken zij al 13,5 jaar in een ondersteunende functie in het onderwijs. De (technisch)onderwijsassistenten (14,3 jaar) en secretarieel medewerkers (14,0 jaar) werken ten

opzichte van de andere ondersteunende functies gemiddeld het langst in het onderwijs.

Bijna de helft van de respondenten (44%) is werkzaam op een school waar vmbo, havo en vwo wordt aangeboden. Drievijfde van de respondenten is vrouw (60%), dit komt nagenoeg overeen met de man-vrouw verdeling die DUO over het ondersteunend personeel geeft (zie paragraaf 0).

De respons komt redelijk overeen met de gegevens van DUO. Daarbij moeten we de kanttekening plaatsen dat de gegevens van DUO over de onderwijsondersteuners natuurlijk niet helemaal vergelijkbaar zijn met de onderzoekspopulatie: In de DUO bestanden zijn bijvoorbeeld managementfuncties en de functieschalen hoger dan schaal negen tot het OOP gerekend.

B1.2 Dagboekmethode met app

Om goed zicht te krijgen op de taken die ondersteuners uitvoeren, brengen we de zwaarte en tijdsbesteding in beeld met een dagboekmethodiek. Hiervoor ontwikkelde het ITS samen met Strengholt Connect de TrITS app, dit is een “dagboek” of “tijdsbesteding”app voor IOs en Android[19]. Respondenten op het survey zijn gevraagd of ze hier aan mee wilden werken en deze app wilden downloaden. Gedurende vijf werkdagen zijn 90 respondenten gevolgd doormiddel van deze “dagboek” app. Op gezette tijden vraagt deze app of ze willen invullen welke taken/werkzaamheden zij hebben uitgevoerd, hoe lang ze daaraan hebben besteed en in hoeverre dit volgens hen bij hun takenpakket hoort.

In de app konden deelnemers kiezen uit een lijst met taken. Deze lijst komt grotendeels overeen met de in het fuwa vastgestelde taken van de referentie functies. Daarnaast was er tevens de mogelijkheid om nieuwe taken in te voeren. De ingevoerde nieuwe taken zijn onder te verdelen in vier nieuwe categorieën: ‘opruimen’, ‘vergadering’, ‘overig toezicht (bijvoorbeeld in de pauze)’ en ‘overige taken’.

De tijd die men heeft besteed aan dagbestedingen, zoals een excursie of een rouwbezoek is niet in deze totale tijd meegenomen. Ook vrije dagen en pauzes zijn weggelaten uit de totale tijdsbesteding. In de analyses van het aantal bestede tijd per taak is rekening gehouden dat niet elke respondent evenveel minuten registreerde. De per taak bestede tijd is op individueel niveau naar rato berekend ten opzichte van de totale ingevulde tijd van de betreffende respondent.

Achtergrondgegevens van de respons voor de TrITS app

De 90 ondersteuners die meewerkten aan de dagboek-app bestaan voor bijna de helft uit (technisch)onderwijsassistenten (

[19] Wegens administratieve redenen en de regels voor een Windows-app is deze Trits-app alleen beschikbaar voor Android- of IOs-toestellen.

Tabel 0.2). Conciërges (15%), ict-medewerkers (8%), secretaresses (13%) en onderwijs-/lesassistenten (16%) vormden een kleiner aandeel in de respons.

Tabel 0.2- Verdeling respons dagboek-app naar functie

Functie	Aantal	Percentage
Conciërge	14	16%
Ict-medewerker	7	8%
Secretaresse	12	13%
Onderwijs-/lesassistent	15	17%
(Technisch) onderwijsassistent (TOA)	42	47%
Totaal (N=100%)	90	100%

De meest voorkomende functieschaal onder de deelnemers aan de dagboek app hebben schaal zes (29%) of schaal zeven (34%) (Tabel 0.3). Een aantal ondersteuners geeft aan in schaal vier (12%), schaal vijf (13%) of in schaal acht (7%) te vallen.
De helft van de deelnemende conciërges behoort tot schaal vier. Zes van de zeven deelnemende ict-medewerkers hebben schaal zeven of acht. De helft van de 12 deelnemende secretaresses behoren tot schaal 6. Van de onderwijsassistenten behoort de helft tot schaal 5. Van de 42 deelnemende TOA's behoort het grootste deel tot schaal 7 (56%) en schaal 6 (35%).

Tabel 0.3- Verdeling respons naar functieschaal

Functieschaal	
Schaal 3	1%
Schaal 4	12%
Schaal 5	13%
Schaal 6	29%
Schaal 7	34%
Schaal 8	7%
Schaal 9	1%
weet niet	1%
Totaal (N=100%)	90

Gemiddeld hielden de onderwijs-/lesassistent of (technisch) onderwijsassistent de dagboek-app langer bij dan de overige functies. Zij hielden gemiddeld genomen, gedurende 32 tot 36 uur taken bij in de app, terwijl ict-medewerkers en secretaresses ongeveer gedurende 20 uur de werkzaamheden bijhielden (Tabel 0.4).

Tabel 0.4- Gemiddeld aantal met de dagboek-app ingevulde minuten en uren, per functie

Functie	Ingevulde minuten (gemiddeld)	Ingevulde uren (gemiddeld)
Conciërge (n=14)	1.626	27,1
ict-medewerker (n=7)	1.324	22,1
Secretaresse (n=12)	1.196	19,9
Onderwijs-/lesassistent (n=15)	2.190	36,5
(Technisch) onderwijsassistent (n=42)	1.955	32,6
Totaal	1.800	30,0

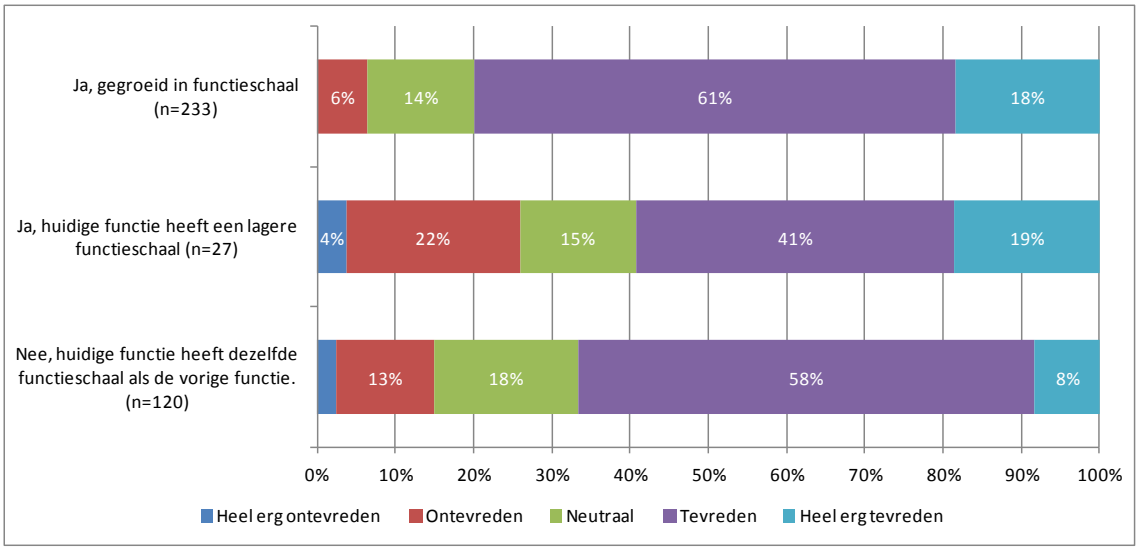
Bron:Trits Dagboek-App

B1.3 Groepsgesprekken met ondersteuners en HR-medewerkers.

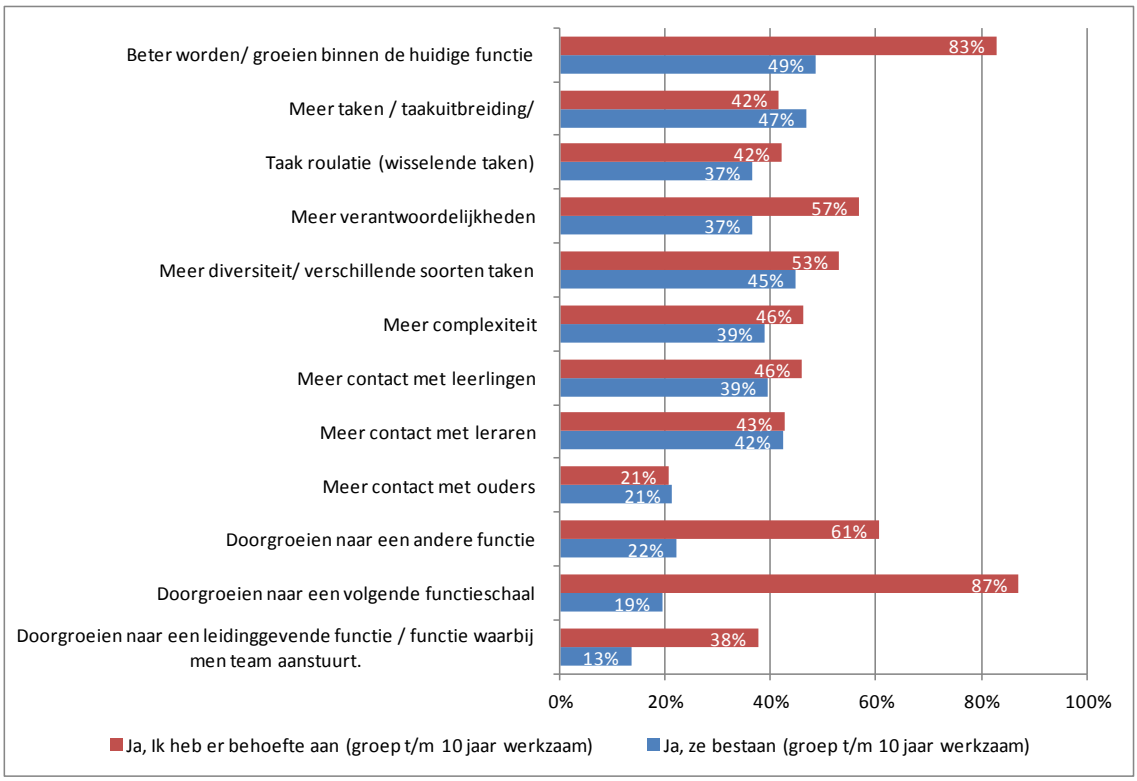
In drie groepsgesprekken met in totaal circa 40 ondersteuners en HR-medewerkers presenteerden we de eerste onderzoeksresultaten en vroegen we naar een eerste reactie. Aan de hand van deze groepsgesprekken, is meer zicht vergaard op de gevolgen van onderwijsontwikkelingen en de eisen die dat met zich meebrengt voor het ondersteunend personeel en in hoeverre loopbaanbeleid hieraan een bijdrage kan leveren. Ook is gevraagd wat nodig is in het loopbaanpad om deze groep duurzaam inzetbaar te houden.
De gesprekken duurden ongeveer twee uur en vonden plaats in Den Haag en Zwolle.

Bijlage 2 - bij hoofdstuk 3

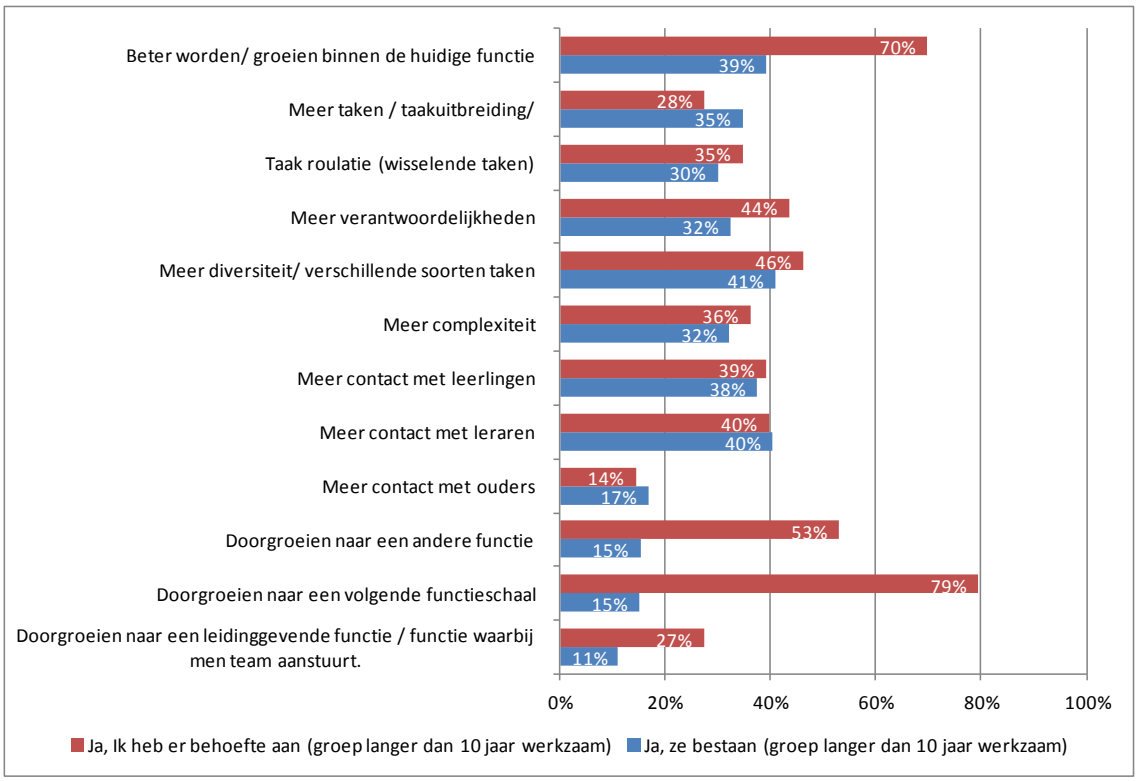
Figuur 0.1 - Tevredenheid met huidige takenpakket, gespecificeerd naar ontwikkeling in functieschaal. Selectie op respondenten die te maken hebben gehad met functieverandering bínnen dezelfde werkgever (n=380)



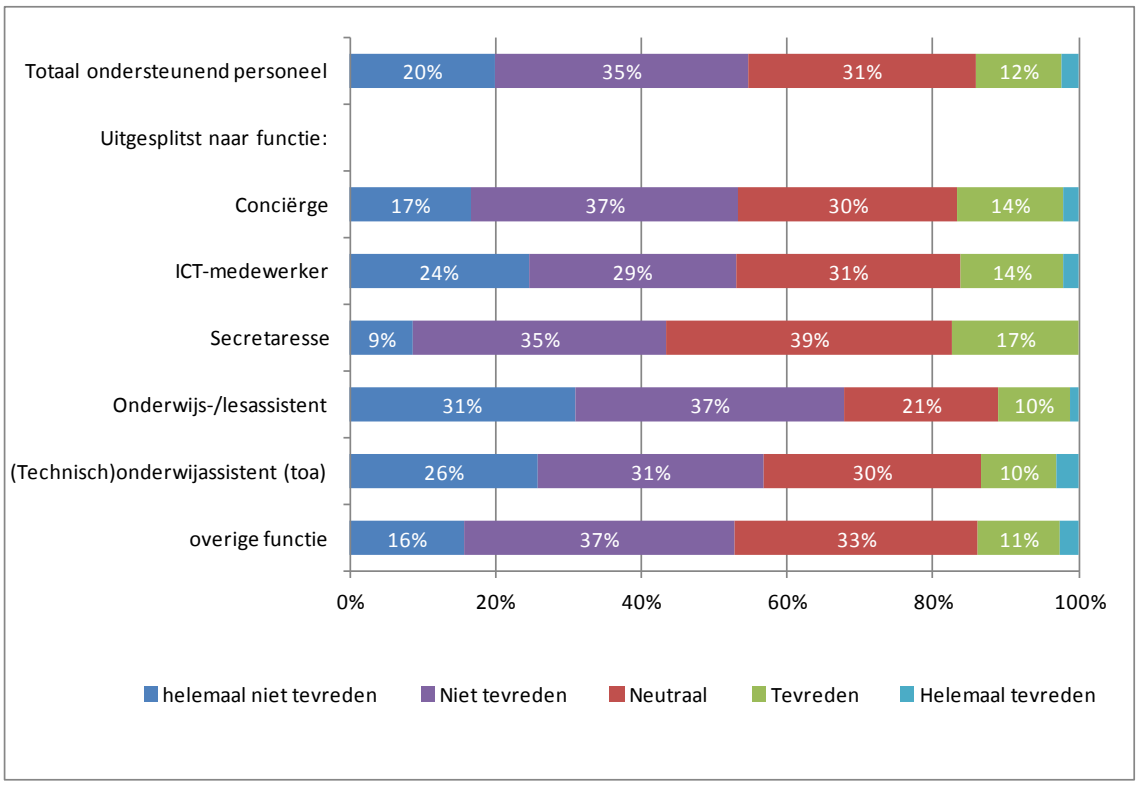
Figuur 0.2 - Bestaan loopbaanmogelijkheden binnen uw school of scholengemeenschap en heeft u er behoefte aan? Selectie op respondenten met maximaal 10 jaar ervaring als ondersteuner (n=646)



Figuur 0.3 - Bestaan loopbaanmogelijkheden binnen uw school of scholengemeenschap en heeft u er behoefte aan? Selectie op respondenten met meer dan 10 jaar ervaring als ondersteuner (n=818)



Figuur 0.4 - Mate van tevredenheid met loopbaanbeleid naar functie. Excl. respondenten die niet weten of school(bestuur) loopbaanbeleid voor ondersteuners heeft (n=1000)



Bijlage – Verschillen tussen functies in bestaande loopbaanmogelijkheden

Aantal loopbaanmogelijkheden verschilt per functie

De behoefte aan loopbaanmogelijkheden verschilt tussen de functies. Uit een lineaire regressie naar het aantal bestaande mogelijkheden[20] is gebleken dat conciërges en onderwijsassistenten meer loopbaanmogelijkheden zien, dan ict-medewerkers, (technisch) onderwijsassistenten en de overige ondersteunende functies. Onderwijsassistenten blijken vaker behoefte te hebben aan de loopbaanmogelijkheden dan de andere functies (behalve het verschil met conciërges, dat is niet significant).

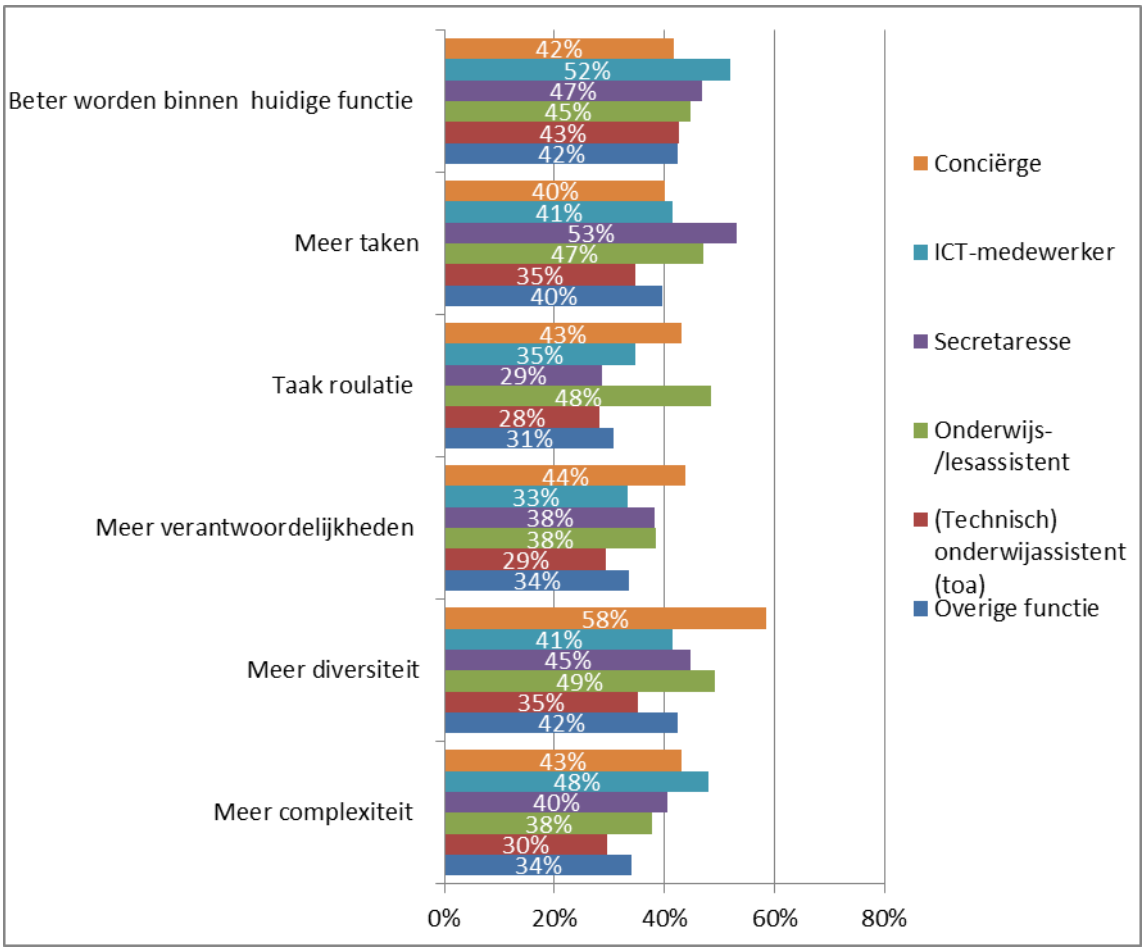
Uit regressieanalyse blijkt dat de behoefte aan een andere functie lager is naarmate men langer in de functie werkt en men ouder is. De behoefte aan het doorgroeien naar een leidinggevende functie is groter wanneer men in een hogere functieschaal zit.

De vraag is nu welke loopbaanmogelijkheden voor wie bestaan. Als het gaat om loopbaanmogelijkheden binnen de functietaken (zoals meer taken, verantwoordelijkheid, taakroulatie)

[20] Lineaire regressie (n=1.453) is uitgevoerd met als afhankelijke variabele een optelling van het aantal loopbaanmogelijkheden dat voor de ondersteuner bestaat en ten tweede een optelling van het aantal mogelijkheden waar behoefte aan is.

dan zijn er weinig sterke verschillen tussen de functies (Figuur 0.5). ict-medewerkers hebben meer mogelijkheid tot het groeien binnen de functie, maar voor conciërges bestaat vaker de mogelijkheid tot meer verantwoordelijkheden en meer diversiteit.

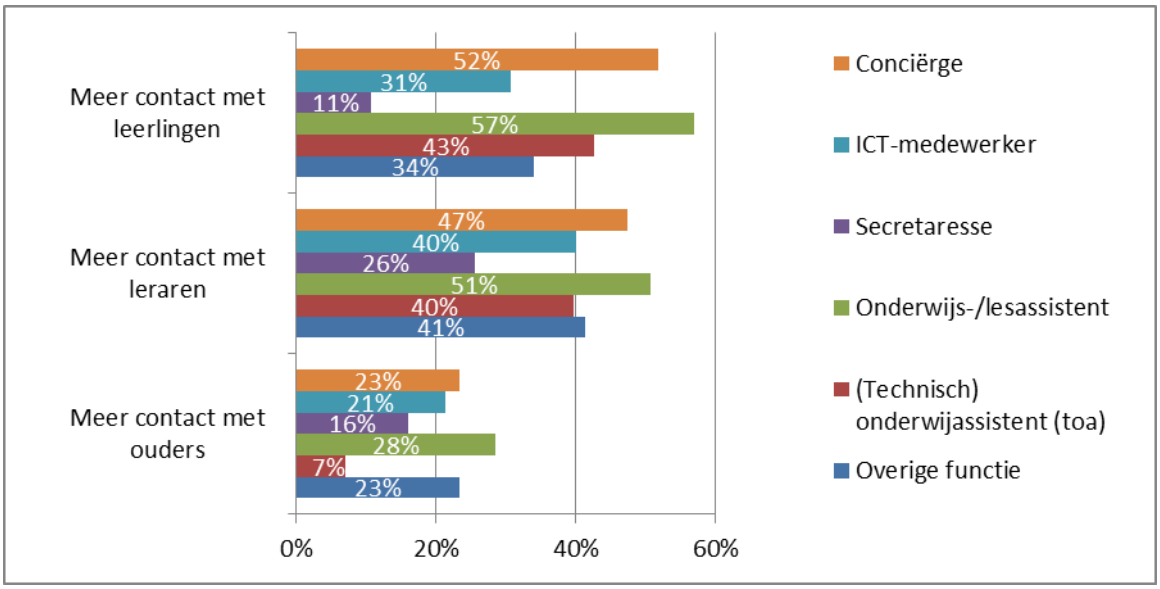
Figuur 0.5 – Verschillen de functies in het bestaan van loopbaanmogelijkheden binnen de functie?



Voor meer dan de helft van de conciërges en van de onderwijsassistenten bestaat de mogelijkheid tot meer contact met leerlingen en leraren. Voor secretaresses lijkt deze mogelijkheid veel minder vaak te bestaan (11 %)[21]. Uit regressieanalyse (N≤1454) volgt dat leeftijd en geslacht invloed hebben voor oudere werknemers en voor vrouwen bestaat de mogelijkheid tot meer contact minder vaak dan voor jongere werknemers en mannen.

[21] Uit regressieanalyse blijkt dat verschillen tussen secretaresses en de andere functies in het contact met leerlingen significant zijn, evenals de verschillen tussen (technisch) onderwijsassistenten en de andere functies in het contact met ouders

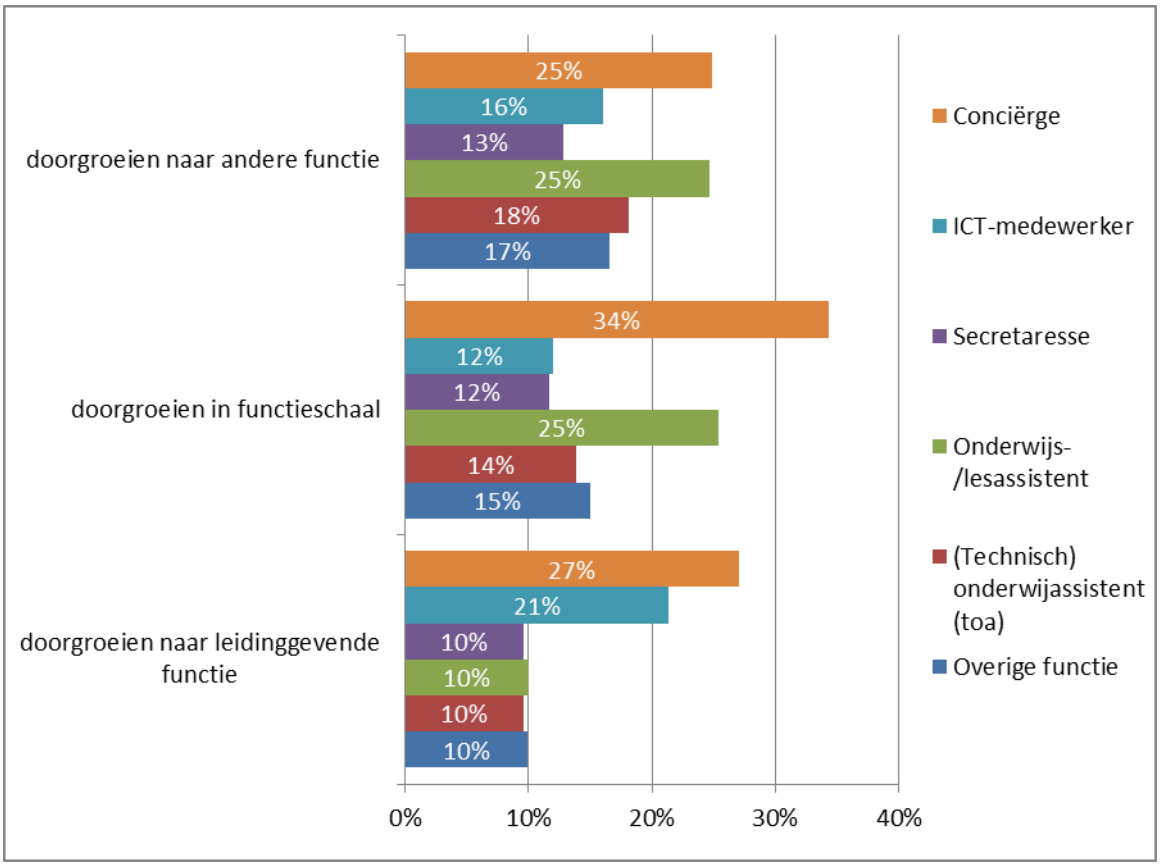
Figuur 0.6 – Verschillen de functies in het bestaan van loopbaanmogelijkheden met betrekking tot het krijgen van meer contact.



In Figuur 0.7 is te zien dat de mogelijkheid om door te groeien naar een andere functie volgens een kwart van de conciërges en de onderwijsassistenten bestaat. Ict-medewerkers, secretaresses, (technisch)onderwijsassistenten en overige functies lijken minder vaak deze mogelijkheid tot het groeien in functie of functieschaal te zien. De mogelijkheid om door te groeien naar een leidinggevende functie wordt het vaakst genoemd door conciërges (27%) en ict-medewerkers (21%). Van de respondenten in de andere functies geeft één op de tien aan dat deze mogelijkheid bestaat[22].

[22] Logistische regressie wijst uit de verschillen in doorgroeien naar een andere functie niet significant zijn. In het doorgroeien in functieschaal bestaat voor onderwijsassistenten en conciërges de mogelijkheid vaker. De mogelijkheid om door te groeien naar een leidinggevende functie bestaat vaker voor conciërges dan voor de andere functies.

Figuur 0.7 – Verschillen de functies in het bestaan van verticale loopbaanmogelijkheden?



Over VOION

Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs, zet zich in om samen met scholen vraagstukken op te lossen op het gebied van arbeidsmarkt, mobiliteit, professionalisering en veilig, gezond en vitaal werken. Voion ondersteunt schoolbesturen, directies, P&O-ers, mr-en, arbocoördinatoren, maar ook docenten, oop'ers en sociale partners. Voion ontsluit kennis, doet onderzoek, ontwikkelt nieuwe instrumenten en adviseert en begeleidt scholen in (pilot)projecten. Ook initieert en faciliteert Voion netwerken op verschillende niveaus, publiceert good practices en biedt trainingen aan. Voion werkt voor en samen met werkgevers en werknemers in het voortgezet onderwijs, en wordt bestuurd door de sociale partners in het voortgezet onderwijs.

WWW.VOION.NL