

## Aantrekkelijke werkomgeving in het po

Wat zijn de ervaringen van OOP'ers?

Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



# Aantrekkelijke werkomgeving in het po

## Wat zijn de ervaringen van OOP'ers?

Daniël van Hassel  
Julia Marthaler

Januari 2026

© Arbeidsmarktplatform PO

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

# Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

## 1. Aanleiding en onderzoeksvragen

Een aantrekkelijke werkomgeving is belangrijk voor het behoud van personeel. Een beter beeld van wat de werkomgeving aantrekkelijk maakt voor onderwijsassistenten en leraarondersteuners (OOP'ers) in het primair onderwijs (po), hoe zij deze ervaren en wat daarin valt te verbeteren draagt bij aan het behoud van OOP'ers. Dit rapport maakt dit inzichtelijk met antwoorden op de volgende vragen:

1. Welke aspecten van baan, leidinggevende, team en organisatie zijn van belang voor een aantrekkelijke werkomgeving van OOP'ers?
2. Hoe ervaren OOP'ers deze aspecten in de praktijk?
3. Wat zijn verbeterpunten voor deze aspecten?
4. Wat zijn aanbevelingen om het werken als OOP'er aantrekkelijker te maken?

## 2. Methodes

In dit onderzoek hebben we een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methodes toegepast:

- Een literatuurverkenning waarmee we in kaart brachten wat bekend is over wat een werkomgeving aantrekkelijk maakt met een focus op de persoon-werkomgeving fittheorie uit eerder literatuuronderzoek. We onderzochten tevens wat in de literatuur bekend is over de ervaringen met de werkomgeving door medewerkers in het po en vo.
- Een enquête waaraan 201 onderwijsassistenten en leraarondersteuners in het po deelnamen. Door het ontbreken van landelijke cijfers over deze functies is de representativiteit van de resultaten onduidelijk. De resultaten zijn tenminste indicatief.
- Vier focusgroepen met in totaal 12 onderwijsassistenten en leraarondersteuners.

## 3. Resultaten

In dit onderzoek zijn we uitgegaan van vier domeinen van fit uit eerder literatuuronderzoek. Hieronder beantwoorden we per domein de onderzoeksvragen over aspecten die bijdragen aan een aantrekkelijke werkomgeving (vraag 1), de ervaringen en verbeterpunten (vragen 2 en 3).

### 3.1 Persoon-baan fit

#### Aspecten die bijdragen aan een aantrekkelijke werkomgeving

Volgens deze fit ervaren medewerkers in het po hun werkomgeving als aantrekkelijker wanneer:

- hun kennis, vaardigheden en capaciteiten aansluiten op de functie-eisen;
- het werk voorziet in hun interesses, behoeften en voorkeuren;
- ze loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden krijgen aangeboden.

Uit eerder onderzoek en de antwoorden in de enquête en focusgroepen kunnen we vaststellen dat OOP'ers eveneens waarde hechten aan deze onderwerpen. Wat betreft hun interesses, behoeften en voorkeuren blijkt dat de afwisseling en variëteit in het werk vaak genoemde aspecten zijn die OOP'ers waarderen aan hun baan. Ook de begeleiding van en het contact met (verschillende groepen) leerlingen is een veelvuldig gewaardeerd aspect van het werk.

#### Ervaringen en verbeterpunten

OOP'ers zijn over het algemeen tevreden over hun baan en de inhoud van hun werk. Dat komt overeen met uitkomsten uit eerder onderzoek. De enquête laat eveneens zien dat veruit de meeste OOP'ers die deelnamen aan de enquête (91%) ervaren dat hun kennis en vaardigheden aansluiten bij hun taken en dat hun taken overeenkomen met wat zij graag doen. Een kanttekening hierbij is: de enquête en focusgroepen, en eerdere onderzoeken laten zien dat OOP'ers nog vaak taken uitvoeren die buiten hun functieomschrijving vallen en niet altijd wenselijk zijn, zoals voor de klas staan. Een derde van de OOP'ers heeft niet aangegeven dat hun werkervaring aansluit bij hun taken. Dat kan samenhangen met dat veel van de respondenten (61%) werkervaring buiten het onderwijs hebben.

OOP'ers (88%) zijn veelal tevreden over de werksfeer, maar kritischer over met name de tijdsdruk waaronder zij werken (73% is tevreden). Het valt op dat zij niet altijd tevreden zijn over de sociale veiligheid op de werkvloer (84% is tevreden), maar waarbij nog onduidelijk blijft hoe de deelnemers sociale veiligheid hebben opgevat en welke factoren deze ervaring beïnvloeden. Nader onderzoek moet dit uitwijzen. Verder blijkt dat minder dan de helft van de OOP'ers tevreden is over de beloning voor het werk. Deze uitkomst lijkt samen te hangen met de genoemde bevinding dat OOP'ers soms onbevoegd voor de klas staan. Daarvoor worden zij namelijk niet (volledig) vergoed. Tot slot is er in lijn met eerder onderzoek ruimte voor verbetering bij de professionaliserings-, ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden. Zo is circa twee derde van de OOP'ers tevreden over de mogelijkheden voor bij- en nascholing (leraarondersteuners significant vaker dan onderwijsassistenten), ontwikkelingsmogelijkheden en tijd voor ontwikkeling. En zijn OOP'ers vooral kritisch over de mogelijkheden tot specialisatie binnen de functie (50% is tevreden), doorgroeimogelijkheden naar een hogere functie (37% is tevreden) en loopbaanbegeleiding (44% is tevreden).

De bevindingen leiden tot de volgende verbeterpunten volgens een deel van de OOP'ers:

- Meer duidelijkheid over het takenpakket van OOP'ers.
- Betere aansluiting beloning op de verantwoordelijkheden die OOP'ers soms krijgen.
- Meer passende professionaliserings-, ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden.
- Meer benutten van expertise OOP'ers met relevante ervaring buiten het onderwijs.
- Meer aandacht voor werkdruk, ofwel de gevraagde taken en de tijd die OOP'ers ervoor hebben.
- Meer aandacht voor sociale veiligheid op de werkvloer.

## 3.2 Persoon-leidinggevende fit

### Aspecten die bijdragen aan een aantrekkelijke werkomgeving

Medewerkers in het po ervaren de werkomgeving als aantrekkelijk wanneer:

- hun waarden overeenkomen met die van de leidinggevende;
- zij ondersteuning en professionele ruimte ervaren van hun leidinggevende;
- hun leidinggevende hen erkent, waardeert en aanmoedigt.

Ons onderzoek laat eveneens zien dat OOP'ers veel waarde hechten aan ondersteuning en waardering van hun leidinggevende. Professionele ruimte vinden OOP'ers belangrijk, maar hierbij verwijzen zij niet expliciet naar de rol van de leidinggevende. Verder geven OOP'ers aan dat duidelijkheid over de eigen taken vanuit de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij de waardering van hun baan.

### Ervaringen en verbeterpunten

Ruim driekwart van de OOP'ers die de enquête invulden, ziet de leraar als hun dagelijks leidinggevende. Andere genoemde dagelijks leidinggeven zijn de intern begeleider en schoolleider. Hierbij is het in ieder geval van belang dat voor OOP'ers hun leidinggevende duidelijk is. OOP'ers zijn voor het merendeel positief over hun dagelijks leidinggevende. Bijna negen op de tien OOP'ers ervaart dat de leidinggevende hen voldoende ruimte geeft om hun werk naar eigen inzicht uit te voeren en een vergelijkbaar deel ervaart waardering van hun leidinggevende. Een ruime meerderheid (83%) vindt dat hun leidinggevende hun sterke punten ziet. Opvallend hierbij is dat leraarondersteuners dit vaker zo ervaren dan onderwijsassistenten. Aanvullend geven OOP'ers in de open antwoorden in de enquête en focusgroepen aan dat er vanuit de schoolleiding soms veel op afstand gebeurt en dat zij het persoonlijke contact missen. OOP'ers missen soms een duidelijk aanspreekpunt en terugkerend overleg met de schoolleider. Daarnaast geven zij aan dat er bij de leraar die hen aanstuurt vaak nog onduidelijkheid is over de taken van OOP'ers. Een kleiner deel (circa 70%) van de OOP'ers vindt dat de leidinggevende ondersteunt bij hun ontwikkeling en een vergelijkbaar deel vindt dat de leidinggevende hen motiveert. OOP'ers zijn kritischer als het gaat om het ontvangen van feedback van de leidinggevende: circa de helft ervaart voldoende feedback. OOP'ers zijn dus positief over hun leidinggevende, maar kritischer op de ondersteuning. Dit sluit aan op eerder onderzoek onder medewerkers in het po in het algemeen.

Uit het onderzoek komen de volgende verbeterpunten volgens een deel van de OOP'ers:

- Meer zichtbaarheid en tonen van waardering en betrokkenheid vanuit de schoolleiding;
- Betere communicatie van de schoolleiding aan medewerkers over de taken van OOP'ers;
- Betere afstemming met leraren over taken van OOP'ers.

## 3.3 Persoon-team fit

### Aspecten die bijdragen aan een aantrekkelijke werkomgeving

Medewerkers vinden hun werkomgeving aantrekkelijk als:

- hun doelen, betrokkenheid bij het werk, kennis en manier van werken in grote mate overeenkomen met die van de teamleden;
- zij ondersteuning ervaren van collega's; en

- zij professioneel kunnen samenwerken met collega's.

Bovendien benadrukken OOP'ers in de enquête het belang van samenwerking, waardering, ondersteuning en verbondenheid met collega's voor de aantrekkelijkheid van hun werk. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over dat zij zich prettig, veilig en vertrouwd voelen in het team.

#### Ervaringen en verbeterpunten

In lijn met eerder onderzoek zijn OOP'ers positief over de samenwerking met collega's. Bijna alle OOP'ers die deelnamen aan de enquête (92%) werken prettig en professioneel samen met collega's en voelen zich gewaardeerd door collega's. Wel lijkt om hulp vragen en feedback geven en ontvangen soms lastig te zijn voor OOP'ers, waardoor taken soms niet of te laat worden opgepakt. Dit kan samenhangen met de bevinding dat niet alle OOP'ers (80% is tevreden) ervaren dat collega's hen ondersteunen bij hun ontwikkeling. Daarbij weten collega's met wie zij samenwerken in lijn met eerder onderzoek niet altijd voor welke taken zij hun OOP-collega's kunnen vragen. Ook geven OOP'ers in de focusgroepen aan dat er in het team soms meer contact mag zijn, meer gezamenlijk overleg en afstemming over taken. Hierbij moet opgemerkt worden dat het bij deze collega's om OOP'ers kan gaan, maar vaak ook over de leraar die zij eveneens hebben aangemerkt als hun leidinggevende.

Dit leidt tot de volgende verbeterpunten volgens een deel van de OOP'ers:

- Betere communicatie tussen collega's over taken en feedback geven;
- Meer samenwerking en versterken teamgevoel.

### 3.4 Persoon-organisatie fit

#### Aspecten die bijdragen aan een aantrekkelijke werkomgeving

Voor onderwijspersoneel in het po is het in het algemeen van belang dat hun waarden en doelen overeenkomen met die van de organisatie. In ons onderzoek komt dit niet zo expliciet naar voren. Wel hebben enkele OOP'ers in de enquête aangegeven dat de school een duidelijke visie op de werkwijze en samenwerking heeft die hen aanspreekt.

#### Ervaringen en verbeterpunten

Uit de literatuur is weinig bekend over de organisatie-fit van medewerkers en specifiek OOP'ers in het po. Ons onderzoek laat zien dat er voor de meeste OOP'ers een organisatie-fit lijkt te zijn als het gaat om waarden: 80% van de OOP'ers die deelnamen aan de enquête vindt dat hun waarden en opvattingen over onderwijs overeenkomen met die van de school. En een vergelijkbaar deel vindt dat de school hun expertise benut. OOP'ers zijn kritischer op de visie en beleid voor hun inzet vanuit de school: ongeveer de helft is daar tevreden over. Onderwijsassistenten zijn hier vaker tevreden over dan leraarondersteuners. Als onderdeel van de organisatie-fit hebben we ook gekeken naar de informatie- en communicatievoorziening vanuit de school. Hier lijkt ruimte voor verbetering: circa 70% is tevreden over de communicatie en informatievoorziening vanuit de school en een vergelijkbaar aandeel is tevreden over de apparatuur en hulpmiddelen die de school biedt om het werk goed te kunnen uitvoeren. In aansluiting op dit laatste noemen meerdere OOP'ers in de focusgroepen dat zij niet tevreden zijn over faciliteiten, bijvoorbeeld omdat zij geen eigen werkplek hebben waar zij rustig kunnen werken. Tot slot hebben meerdere OOP'ers aangegeven dat het

schoolbestuur vaker op school mag komen kijken (fysieke aanwezigheid) en inchecken bij de OOP'ers en leerkrachten.

De bevindingen leiden tot de volgende verbeterpunten volgens een deel van de OOP'ers:

- Duidelijke visie over de inzet van OOP'ers;
- Meer aandacht voor apparatuur en hulpmiddelen, zoals de werkplek van OOP'ers;
- Vaker fysieke aanwezigheid en betrokkenheid vanuit het schoolbestuur.

## 4. Conclusie

OOP'ers vinden vooral aspecten van belang die te maken hebben met hun sociale omgeving. Zij halen energie uit het contact met en begeleiden van leerlingen, maar ook hechten zij veel waarde aan de verbondenheid en samenwerking met het team waar het merendeel van de OOP'ers over het algemeen ook tevreden over is. Een ander punt is de inhoud van het werk zelf, waarbij ze vooral de variëteit aan het werk waarderen. Verschillende taken en werken met verschillende groepen leerlingen in verschillende klassen lijken veel OOP'ers aan te spreken. In dit laatste schuilt ook een risico. In lijn met eerder onderzoek constateren we dat er veel zorg is en frustratie bestaat over dat OOP'ers taken krijgen die eigenlijk buiten hun functie vallen en waar ze niet of onevenredig voor vergoed worden. Met name het voor de klas moeten staan. Toch doen zij dit uit loyaliteit aan het team en de leerlingen. Maar van OOP'ers vraagt dit dat zij hun grenzen aangeven.

Bijna alle OOP'ers zijn over het algemeen positief over hun baan, leidinggevende, team en school als organisatie. Over het algemeen lijkt er voor de meeste OOP'ers ook een goede fit op deze onderdelen van de werkomgeving te bestaan als we naar de aspecten uit de persoon-werkomgeving fit kijken. Maar als we verder inzoomen laten de resultaten ook ruimte voor verbetering zien bij de arbeidsomstandigheden (tijdsdruk en sociale veiligheid), fysieke werkomgeving en soms ook de communicatie en samenwerking met collega's in het team en leidinggevend. De voornaamste knelpunten liggen echter bij de loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden, zoals ook in eerder onderzoek werd geconstateerd. Hierbij zou de leidinggevende nog meer een rol kunnen spelen, aangezien maar een beperkt deel tevreden is over de feedback die ze van hun leidinggevende krijgen en de loopbaanondersteuning. Ook hebben veel OOP'ers werkervaring buiten het onderwijs in bijvoorbeeld het bedrijfsleven of de zorg en kunnen scholen deze ervaring meer benutten. Dit kan in het voordeel van de school en de kwaliteit van het onderwijs werken, maar ook de aantrekkelijkheid van het werk voor OOP'ers vergroten.

## 5. Aanbevelingen

In aansluiting op de vierde deelvraag komen we tot de volgende aanbevelingen voor beleid om de werkomgeving voor OOP'ers aantrekkelijker te maken, waarbij het per school verschilt in hoeverre deze aanbevelingen een rol spelen:

- Inventariseer behoeften van OOP'ers voor ontwikkeling en loopbaanontwikkeling en maak dit inzichtelijk (baan-fit).

- Zorg voor meer zichtbaarheid van de schoolleiding (leidinggevende-fit). Meerdere OOP'ers hebben aangegeven dat zij met name schoolleiders niet of nauwelijks zien en kennen, vooral bij grotere scholen.
- Zorg voor verbondenheid van OOP'ers met teams en organisatie (team-fit). OOP'ers zijn vaak positief over werksfeer en samenwerking. Maar een deel geeft ook aan dat hier ruimte voor verbetering is. Betrek daar waar dat niet gebeurt OOP'ers bij teamoverleggen en teamactiviteiten en zorg voor regelmatig overleg.
- Zorg voor een duidelijke visie op de inzet van OOP'ers, hun taken en rol en draag deze visie uit (organisatie-fit). Bij veel scholen lijkt dit te ontbreken.
- Zorg voor duidelijkheid over taken en rollen van OOP'ers. Een functieomschrijving is belangrijk. Maar ook om deze in de organisatie kenbaar te maken (organisatie-fit). Ook (beginnende) leraren moeten weten wat zij van OOP'ers kunnen vragen. Op die manier hangt het niet alleen af van de assertiviteit van OOP'ers zelf.
- Kijk waar mogelijk met OOP'ers naar geschikte werkplekken waar zij met groepjes leerlingen kunnen werken (organisatie-fit).

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting, conclusies en aanbevelingen</b>	<b>2</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>10</b>
1.1 Aanleiding en doel	10
1.2 Onderzoeksvragen	10
1.3 Afbakening doelgroep OOP	11
1.4 Methoden	11
1.5 Leeswijzer	12
<b>2. Theoretisch kader: de persoon-werkomgeving fit</b>	<b>13</b>
2.1 Fit 1: Baan	13
2.2 Fit 2: Leidinggevende	14
2.3 Fit 3: Team	15
2.4 Fit 4: Organisatie	15
<b>3. Fit met de baan</b>	<b>17</b>
3.1 Aspecten van de baan-fit die OOP'ers waarderen	18
3.2 Baantevredenheid	18
3.3 Arbeidsomstandigheden	19
3.4 Aansluiting kennis en vaardigheden op functie	21
3.5 Beloning en ontwikkelmogelijkheden	22
3.6 Verbeterpunten	24
<b>4. Fit met de leidinggevende</b>	<b>26</b>
4.1 Aspecten van de leidinggevende-fit die OOP'ers waarderen	27
4.2 Leidinggevende van OOP'ers	27
4.3 Autonomie bij de uitvoering van het werk	28
4.4 Ondersteuning en waardering van leidinggevende	28
4.5 Rol leidinggevende bij taakverdeling	30
4.6 Verbeterpunten	30
<b>5. Fit met het team</b>	<b>32</b>
5.1 Aspecten van de persoon-team fit die OOP'ers waarderen	32

5.2	Algemene tevredenheid team	33
5.3	Samenwerking, waardering en ondersteuning team	33
5.4	Verbeterpunten	34
<b>6.</b>	<b>Fit met de organisatie</b>	<b>35</b>
6.1	Aspecten van de organisatie-fit die OOP'ers waarderen	35
6.2	Tevredenheid met de school als organisatie	36
6.3	Aansluiting op waarden en visie van de school	36
6.4	Faciliteiten en communicatie	37
6.5	Verbeterpunten	38
	<b>Bijlage: respons focusgroepen en enquête</b>	<b>41</b>

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding en doel

De inzet van onderwijsondersteunend personeel (OOP) in het primair onderwijs (po) is vooral door de inzet van subsidiegelden de afgelopen jaren toegenomen.<sup>1</sup> In het po werkten in 2019 ruim 40.300 OOP'ers. In 2024 zijn dat er ruim 53.700; een toename van 33%.<sup>2</sup> Onderzoeken wat OOP'ers aantrekkelijk vinden in hun werkomgeving is essentieel om hen te behouden voor het po en hun inzet daarin te versterken.

Uit eerder literatuuronderzoek blijkt dat het per persoon verschilt wat onder een aantrekkelijke werkomgeving verstaan wordt, waarbij ook de persoonlijkheid, leeftijd- en werkfase bijvoorbeeld een rol spelen.<sup>3</sup> Een van de conclusies uit dit onderzoek is dat de theorie van de 'persoon-werkomgeving fit' handvatten biedt om de aantrekkelijkheid van de werkomgeving voor medewerkers in het po te analyseren. In deze theorie gaat het om een goede aansluiting tussen medewerker en werkomgeving. Specifiek hangt de ervaring van de werkomgeving af van de mate waarin de persoon aansluit op de baan, collega's, de leidinggevende en de organisatie als geheel. Eerder onderzoek in het po geeft vooral inzicht in de fit van leraren met hun baan en organisatie.<sup>4</sup> Er is echter minder zicht op hoe dit er precies uitziet voor OOP'ers vanuit deze bandering.

Voortbouwend op het genoemde literatuuronderzoek van Van den Berg en Van den Berg naar een aantrekkelijke werkomgeving is het doel van dit onderzoek in kaart te brengen wat de werkomgeving voor OOP'ers aantrekkelijk maakt, wat hun ervaringen hiermee zijn en welke veranderingen kunnen bijdragen aan de aantrekkelijkheid van hun werkomgeving.

## 1.2 Onderzoeksvragen

In dit onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

- Welke aspecten rond de baan, leidinggevende, team en organisatie zijn van belang voor een aantrekkelijke werkomgeving van OOP'ers?
- Hoe ervaren OOP'ers deze aspecten in de praktijk?

---

<sup>1</sup> Hierbij gaat het om middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs met als doel om o.a. leerachterstanden uit de coronacrisis weg te werken.

<sup>2</sup> Bron: DUO-data, [https://duo.nl/open\\_onderwijsdata/primair-onderwijs/personeel/onderwijspersoneel-po-in-aantal-personen.jsp](https://duo.nl/open_onderwijsdata/primair-onderwijs/personeel/onderwijspersoneel-po-in-aantal-personen.jsp), geraadpleegd oktober 2025

<sup>3</sup> Van den Berg et al. (2021a)

<sup>4</sup> Jansen (2016)

- Wat zijn verbeterpunten voor deze aspecten?
- Wat kan worden aanbevolen om het werken als OOP'er aantrekkelijker te maken?

### 1.3 Afbakening doelgroep OOP

In het po werken verschillende typen OOP'ers. Zij vormen een diverse groep medewerkers in ondersteunende functies die al dan niet direct met leerlingen werken. In dit onderzoek richten we ons op de OOP'ers die direct met leerlingen in en om de klas werken. Het gaat hier om onderwijsassistenten en leraarondersteuners.

### 1.4 Methodes

Voor het onderzoek is een verkenning gedaan van bestaande literatuur over de aantrekkelijke werkomgeving van OOP'ers (deskresearch), hebben we een enquête uitgezet en zijn focusgroepen met de doelgroep georganiseerd.

#### Deskresearch

Allereerst hebben we een beknopte literatuurstudie gedaan, waarmee we in kaart hebben gebracht wat een werkomgeving aantrekkelijk maakt. We richtten ons specifiek op de theorie van de persoon-werkomgeving fit Van den Berg en Van den Berg op basis van de literatuur beschrijven.<sup>5</sup> Ons onderzoek bouwt voort op die theorie. Bij onze literatuurstudie richtten we ons ook op hoe OOP'ers de verschillende aspecten van hun baan en werkomgeving ervaren en wat daarover bekend is in het po en vo.

#### Enquête

Ten tweede hebben we een enquête ontwikkeld, waarin we OOP'ers hebben bevraagd over wat hun werkomgeving aantrekkelijk maakt, hoe zij deze ervaren en wat verbeterpunten zijn. De vragen hebben we onderverdeeld in de vier domeinen uit de persoon-werkomgeving fit.

In de enquête was tevens een vraag opgenomen om deelnemers te werven voor de focusgroepen. De enquête is afgenomen in de periode mei-juli. In totaal hebben we 1736 scholen aangeschreven via de algemene mailadressen van scholen uit openbare DUO-data met een verzoek om de enquête te delen met OOP'ers in de organisatie. Hiervoor is driemaal een steekproef van circa 570 tot 590 scholen getrokken die representatief was voor regio en denominatie. We stuurden eenmaal een herinnering. Deze indirecte manier om de doelgroep te benaderen in combinatie met het gegeven dat niet alle mailadressen meer actueel waren, heeft ertoe geleid dat de respons moeizaam op gang kwam. Om die reden is de open link naar de enquête ook verspreid via verschillende communicatiekanalen van het Arbeidsmarktplatform PO (LinkedIn, nieuwsbrief, website). Uiteindelijk hebben deze acties geleid tot 201 ingevulde enquêtes: 120 onderwijsassistenten en 81 leraarondersteuners. Het is onbekend welke respons via de steekproeven en via het Arbeidsmarktplatform PO zijn gerealiseerd.

---

<sup>5</sup> Van den Berg et al. (2021a).

Door het ontbreken van landelijke cijfers over leraarondersteuners en onderwijsassistenten in Nederland is de representativiteit van de enquête onduidelijk en zijn de resultaten in ieder geval indicatief. In de bijlage van dit rapport gaan we nader in op de respons, representativiteit en achtergrondkenmerken van de deelnemers.

### Focusgroepen

Tot slot hebben we vier focusgroepen gehouden in de maanden mei, juni en september. Het doel hiervan was de resultaten uit de enquête te verdiepen door met OOP'ers te spreken over hoe zij hun werkomgeving ervaren en wat zij als verbeterpunten zien. Hiervoor is een gespreksleidraad ontwikkeld, waarbij we net als bij de enquête de open vragen hebben ingedeeld naar de vier domeinen van de persoon-werkomgeving fit. De gesprekken duurden ruim 1,5 uur en vonden plaats via Microsoft Teams. In totaal hadden 20 OOP'ers zich aangemeld voor deze gesprekken. Allen zijn uitgenodigd, maar uiteindelijk hebben 12 OOP'ers daadwerkelijk deelgenomen. Per gesprek namen twee tot vier OOP'ers deel.

De bijlage van dit rapport bevat een overzicht van de respons en achtergrondkenmerken van de deelnemers per focusgroep.

## 1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 lichten we de persoon-werkomgeving theorie toe die we in dit onderzoek als theoretisch kader hebben gebruikt. We gaan ook in op wat er in de literatuur bekend is over de stand van zaken over en knelpunten bij de aantrekkelijke werkomgeving van OOP'ers. De vier verschillende domeinen ('fits') komen in de daaropvolgende hoofdstukken aan de orde:

- Hoofdstuk 3: fit met de baan
- Hoofdstuk 4: fit met de leidinggevende
- Hoofdstuk 5: fit met het team
- Hoofdstuk 6: fit met de organisatie

Per hoofdstuk gaan we in op wat OOP'ers waarderen en belangrijk vinden voor een aantrekkelijke werkomgeving. Dat doen we aan de hand van de open antwoorden in de enquête. Vervolgens belichten we de ervaringen van OOP'ers per fit, aan de hand van een aantal indicatoren. In de figuren en/of in de tekst vergelijken we onderwijsassistenten en leraarondersteuners als er sprake is van een statistisch significant verschil en/of bij een verschil van 10% of meer. In de laatste paragraaf van de hoofdstukken vatten we de voornaamste verbeterpunten samen. De samenvatting met conclusies en aanbevelingen staan aan het begin van dit rapport.

## 2. Theoretisch kader: de persoon-werkomgeving fit

Uit het literatuuronderzoek van Van den Berg en Van den Berg komen verschillende definities voor de aantrekkelijkheid van de werkomgeving naar voren.<sup>6</sup> Bovendien blijkt het bij dit begrip om maatwerk te gaan. De ervaren aantrekkelijkheid van de werkomgeving verschilt volgens de auteurs per individu, is afhankelijk van onder meer de carrièrefase waarin iemand zit, en kan in de loop van de tijd veranderen. Toch belichten de onderzoekers op basis van de literatuur een bruikbare theorie in de vorm van de persoon-werkomgeving fit. In ons onderzoek gebruiken we deze theorie als kader om de aantrekkelijkheid van de werkomgeving vanuit het perspectief van OOP'ers te onderzoeken.

Deze theorie gaat ervan uit dat de karakteristieken (waarden, doelen, voorkeuren en mogelijkheden) van medewerkers enerzijds en de karakteristieken van de werkomgeving anderzijds goed moeten aansluiten. De werkomgeving moet kortom aansluiten op de behoeften en voorkeuren van medewerkers. Hoe beter deze aansluiting, hoe aantrekkelijker medewerkers de werkomgeving ervaren. De theorie bestaat uit vier domeinen van fit, die we hieronder aan de hand van de literatuurstudie van Van den Berg en Van den Berg toelichten. Daarbij gaan we per 'fit' in op wat eerder onderzoek in het po en vo laat zien over de ervaringen van OOP'ers of andere medewerkers.

### 2.1 Fit 1: Baan

Bij de persoon-baan fit gaat het om een goede aansluiting tussen de kennis en vaardigheden van een persoon en diens' functie-eisen. Daarnaast is het van belang dat het werk aansluit op de behoeften, voorkeuren en doelen van medewerkers. Hoe beter deze aansluiting, hoe meer tevredenheid en hoe meer medewerkers hun werkomgeving als aantrekkelijk ervaren.<sup>7</sup> Bij de persoon-baan fit spelen diverse aspecten van het werk een rol, bijvoorbeeld het salaris, de loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden, maar ook de inhoud van het werk en de arbeidsomstandigheden zoals werksfeer en werkdruk. De persoon-baan fit betreft factoren, die direct relateren aan de persoon.

#### Eerder onderzoek OOP in het po en vo

Eerder onderzoek in het po en vo laat knelpunten zien die van invloed kunnen zijn op de fit tussen medewerker en de baan.<sup>8</sup> Zo voert volgens deze onderzoeken een groot deel van de OOP'ers taken

---

<sup>6</sup> Van den Berg et al. (2021a)

<sup>7</sup> Ibid. Kristof-Brown et al. (2005), Kar et al. (2018)

<sup>8</sup> Van den Berg et al. (2021b), Wartenbergh et al. (2022), Van Miltenburg et al. (2025)

uit die eigenlijk buiten hun functieomschrijving vallen. Dit zijn taken waarvoor zij soms niet bekwaam of bevoegd zijn en waar zij niet altijd financiële beloning voor ontvangen, met name het zelfstandig voor de klas staan. Voor het overgrote deel van de OOP'ers die taken buiten de functieomschrijving uitvoeren, zijn takenpakketten vaak niet afgestemd op het opleidingsniveau en de talenten van OOP'ers. Mede hierdoor ontstaat soms onduidelijkheid over de taakverdeling tussen OOP'ers en leraren of docenten en de rol die OOP'ers hebben. Dat verhoogt vervolgens de werkdruk en vermindert het werkplezier. Daarnaast bestaan er knelpunten voor OOP'ers die zich binnen hun functie willen ontwikkelen. Niet alle schoolorganisaties bieden hogere salarisschalen voor OOP'ers, waardoor professionalisering niet altijd financieel loont<sup>9</sup>.

## 2.2 Fit 2: Leidinggevende

Er is sprake van een goede fit van medewerkers met hun leidinggevende als zij onder meer dezelfde doelen en dezelfde werkethiek hebben. Voor een goede fit is het dus van belang dat gedrag en waarden op elkaar aansluiten. Ook ervaren medewerkers een goede aansluiting met hun leidinggevende als zij vertrouwen, waardering, erkenning en ondersteuning van hun leidinggevende voelen<sup>10</sup>. Verder speelt autonomie of professionele ruimte een belangrijke rol bij de persoon-leidinggevende fit. De werkomgeving wordt door medewerkers aantrekkelijker ervaren als zij het gevoel krijgen dat hun leidinggevende hen ruimte en zeggenschap geeft bij de uitvoering en organisatie van het werk.

### Eerder onderzoek OOP in het po en vo

Over de persoon-leidinggevende fit vinden we vooral informatie over medewerkers in het po in het algemeen en specifieker over leraren en schoolleiders. Uit de literatuur komt naar voren dat alle medewerkers in het po autonomie belangrijk vinden.<sup>11</sup> Over het algemeen zijn medewerkers tevreden over de leidinggevende<sup>12</sup> en kritischer op hoe ze beoordeeld en ondersteund worden. Onderzoek uit 2022 laat zien welke belangrijke rol de leidinggevende speelt in de professionele ontwikkeling van OOP'ers: stimulans, op de hoogte worden gebracht van loopbaanmogelijkheden en financiële ondersteuning zijn belangrijke factoren.<sup>13</sup> Een meerderheid van het ondersteunend personeel geeft in hun onderzoek aan de loopbaanontwikkeling wel te bespreken, maar niet altijd te concretiseren. De afhankelijkheid van de leidinggevende komt ook aan de orde in het onderzoek van Van den Berg en Van den Berg.<sup>14</sup> Het is voor OOP'ers niet altijd makkelijk om taken en rollen te krijgen die zij graag op zich willen nemen. Vergeleken met het voortgezet onderwijs (vo) spelen soortgelijke dynamieken tussen leidinggevende en medewerker. Uit onderzoek van Wartenbergh et al. in het vo blijkt ook dat de scholingsmogelijkheden voor OOP'ers beperkt en niet genoeg bekend

---

<sup>9</sup> Van Miltenburg et al. (2025)

<sup>10</sup> Van den Berg et al. (2021a). Zie ook: Farr-Wharton et al. (2011).

<sup>11</sup> TNO en CBS (2020)

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Veth et al. (2022)

<sup>14</sup> Van den Berg et al. (2021b)

zijn.<sup>15</sup> Uit dit onderzoek komt het advies om dit duidelijk te bespreken met de OOP'er en dit in de functioneringsgesprekken terug te laten komen.

## 2.3 Fit 3: Team

Ook voor de fit van medewerkers met hun collega's geldt: wanneer waarden en doelen op elkaar aansluiten draagt dat bij aan de aantrekkelijkheid van de werkomgeving. Met andere woorden: er is een goede persoon-team fit als waarden, kennis en verantwoordelijkheidsgevoel op elkaar aansluiten. In de praktijk wordt de werkomgeving als aantrekkelijk ervaren als er sprake is van verbondenheid, onderlinge ondersteuning en samenwerking met collega's.<sup>16</sup>

### Eerder onderzoek OOP in het po en vo

Zowel in het po<sup>17</sup> als in het vo<sup>18</sup> lijken de posities van de OOP'ers in het team soms op afstand te staan van de leraren. Zo beschrijven Wartenbergh et al. dat OOP'ers in het vo zich niet altijd als gelijke voelen of als onderdeel van het team worden gezien<sup>19</sup>. Uit het onderzoek van Van den Berg en Van den Berg<sup>20</sup> blijkt dat onderwijsassistenten en lerarenondersteuners zeggen meer taken te hebben dan de schoolleiders en leraren weten. Hierbij gaat het om taken als: leerlingen opvangen bij afwezigheid van de leraar, helpen in de voorbereiding, of als sparringpartner optreden voor de leraar. Het is ook niet altijd duidelijk waar de OOP'ers voor gevraagd kunnen worden en dit geeft soms onderlinge spanningen. Ondanks die onderlinge spanningen is er vaak veel aandacht voor elkaar en is iedereen tevreden over de samenwerking.<sup>21</sup> Bij dit domein past ook een samenwerkingscultuur; als medewerkers een goede samenwerkingscultuur ervaren, draagt dit bij aan een aantrekkelijke werkomgeving.<sup>22</sup>

## 2.4 Fit 4: Organisatie

Bij de laatste fit gaat het om de organisatie. Hier gaat het om de aansluiting van de waarden en doelen van medewerkers op die van de organisatie als geheel.<sup>23</sup> Deze waarden en doelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op eisen die aan leerlingen gesteld worden of richtlijnen voor de uitvoering van het werk of onderwijsinnovatie.<sup>24</sup> Waar het bij de vorige fit onder andere ging over de samenwerkingscultuur binnen het team, geldt dat hier voor de identificatie met de school in het algemeen. Als medewerkers de normen en waarden in de organisatie terugzien die voor hen belangrijk zijn, dan kunnen zij uiteindelijk meer vertrouwen ervaren. Een paar belangrijke waarden voor deze fit zijn volgens Van den Berg en Van den Berg academische prestaties, disciplinaire regels

---

<sup>15</sup> Wartenbergh et al. (2022)

<sup>16</sup> Van den Berg et al. (2021a). Zie ook: Kristof-Brown et al. (2005), Deci (1985), Kelchtermans et al. (2017)

<sup>17</sup> Van den Berg et al. (2021b)

<sup>18</sup> Wartenbergh et al. (2022)

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Van den Berg et al. (2021b)

<sup>21</sup> TNO en CBS (2020)

<sup>22</sup> Meredith et al. (2016)

<sup>23</sup> Van den Berg et al. (2021a). Zie ook: Kristof-Brown et al. (2005).

<sup>24</sup> Van Miltenburg et al. (2023a)

en richtlijnen en schoolinnovatie.<sup>25</sup> In het geval de medewerker een slechte fit met de organisatie ervaart, kan dit het werkplezier negatief beïnvloeden en een minder aantrekkelijke werkomgeving tot gevolg hebben.

### Eerder onderzoek OOP in het po en vo

Toegesplitst op het onderwijs, is er voor zover wij weten nog weinig onderzoek gedaan naar deze fit. Wel komt uit de literatuurstudie van Van den Berg en Van den Berg dat het personeelsbeleid bij de organisatie-fit een belangrijke rol speelt. Zo laat eerder onderzoek zien dat leraren op scholen met strategisch personeelsbeleid een betere aansluiting ervaren bij de opvattingen in de school<sup>26</sup>. Als er een merkbaar personeelsbeleid in de onderwijspraktijk is, zorgt dit voor een meer ervaren aansluiting van de eigen waarden en doelen op die van de school. Het HRM-beleid dat het onderwijspersoneel ervaart is belangrijk voor die aansluiting<sup>27</sup>.

In onderstaande tabel staan de vier domeinen en bijbehorende kenmerken voor een aantrekkelijke werkomgeving samengevat. In de laatste kolom van de tabel staan de indicatoren, die we in het onderzoek onder OOP'ers hebben onderzocht en waar we in de volgende hoofdstukken op ingaan.

Tabel 2.1 Vier domeinen van de persoon-werkomgeving fit en indicatoren van onderzoek onder OOP'ers

Hoofdstuk en domein	In een aantrekkelijke werkomgeving <sup>1</sup> :	Indicatoren in het huidige onderzoek onder OOP
<b>H3: Baan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sluiten de kennis, vaardigheden en capaciteiten van medewerkers aan, aan de functie-eisen;</li> <li>• voorziet het werk in de interesses, behoeften en voorkeuren van medewerkers;</li> <li>• worden loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baantevredenheid</li> <li>• Aansluiting vaardigheden, kennis en werkervaring op taken</li> <li>• Tevredenheid over arbeidsomstandigheden</li> <li>• Ervaringen met beloning en ontwikkelmogelijkheden</li> </ul>
<b>H4: Leidinggevende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komen de waarden van medewerkers overeen met die van de leidinggevende;</li> <li>• ervaren medewerkers ondersteuning van de leidinggevende;</li> <li>• ervaren medewerkers professionele ruimte van de leidinggevende;</li> <li>• erkennen en waarderen leidinggevendenden medewerkers en moedigen hen aan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie</li> <li>• Waardering, erkenning en ondersteuning leidinggevende</li> <li>• Rol leidinggevende bij toekenning taken</li> </ul>
<b>H5: Team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komen de doelen, betrokkenheid bij het werk, kennis en manier van werken van medewerkers in grote mate overeen met die van de teamleden;</li> <li>• ervaren medewerkers ondersteuning van collega's;</li> <li>• werken medewerkers professioneel samen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tevredenheid met het team</li> <li>• Ervaringen met samenwerking, betrokkenheid en waardering van collega's</li> </ul>
<b>H6: Organisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komen de waarden en doelen van medewerkers in grote mate overeen met die van de organisatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tevredenheid met de school</li> <li>• Ervaren aansluiting van waarden en doelen OOP'er en school</li> <li>• Ervaring met faciliteiten en communicatie</li> </ul>

<sup>1</sup>Bron: overgenomen uit Van den Berg en Van den Berg. (2021a).

<sup>25</sup> Van den Berg et al. (2021a). Zie ook: Hoste et al. (2020).

<sup>26</sup> Vekeman, et al. (2019), Janssen (2016)

<sup>27</sup> Reezigt et al. (2019)

## 3. Fit met de baan

Dit hoofdstuk gaat over de aansluiting van OOP'ers op hun baan, ofwel de persoon-baan fit. We gaan in paragraaf 3.1 eerst in op de aspecten van de baan-fit die OOP'ers aanspreken en wat bijdraagt aan de ervaren aantrekkelijkheid van de werkomgeving. Vervolgens belichten we de ervaringen met de baan-fit. We gaan achtereenvolgens in op de algemene tevredenheid van OOP'ers met hun baan (paragraaf 3.2) en ervaringen met verschillende arbeidsomstandigheden, waaronder werksfeer en werkdruk (paragraaf 3.3). De daaropvolgende paragrafen gaan over de mate waarin OOP'ers vinden dat hun kennis, vaardigheden en werkervaring aansluiten op hun baan (paragraaf 3.4) en hun ervaringen met beloning en ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden (paragraaf 3.5). Afsluitend gaan we in op de verbeterpunten voor de persoon-baan fit volgens OOP'ers (paragraaf 3.6).

### Hoofdpunten bij dit hoofdstuk

- OOP'ers vinden vooral de afwisseling en variëteit in het werk en de begeleiding van en het contact met leerlingen belangrijke aantrekkelijke factoren van hun baan.
- Veruit de meeste OOP'ers (circa 90%) die deelnamen aan de enquête zijn tevreden over hun baan en de werkinhoud.
- Een vergelijkbaar deel van de OOP'ers ervaart dat hun kennis en vaardigheden goed aansluiten op hun taken en een vergelijkbaar deel vindt dat hun taken aansluiten bij wat zij graag doen. Uit de focusgroepen komt in lijn met eerder onderzoek de kanttekening dat OOP'ers vaak taken uitvoeren die buiten hun functieomschrijving vallen en niet altijd wenselijk zijn, bijvoorbeeld voor de klas staan.
- 67% vindt dat hun werkervaring aansluit op hun taken. Dat een derde dit niet zo ervaart, lijkt te komen doordat veel OOP'ers werkervaring buiten het onderwijs hebben.
- 88% is tevreden over de werksfeer, terwijl een lager aandeel tevreden is over de werk-privébalans (80%) en de tijdsdruk waaronder zij werken (73%).
- De ervaren sociale veiligheid op de werkvloer is voor een deel van de OOP'ers een aandachtspunt: 84% is hier tevreden over.
- Een minderheid (46%) van de OOP'ers is tevreden over de beloning voor hun werk. Dit lijkt deels te maken te hebben met de bevinding dat onderwijsassistenten soms voor de klas moeten staan, waarvoor zij niet altijd (volledig) vergoed worden.
- Circa twee derde van de OOP'ers is tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden (69%), tijd voor ontwikkeling (65%) en 51% is tevreden over de mogelijkheden om te specialiseren binnen de functie.
- 62% is tevreden over de mogelijkheden voor professionalisering in de vorm van bij- en nascholing. Leraarondersteuners zijn hier significant vaker tevreden over dan onderwijsassistenten. In de focusgroepen zijn kritische geluiden over de opleidings- en scholingsmogelijkheden voor OOP'ers, die niet zouden aansluiten op hun behoeften.

- Een minderheid is tevreden over de mogelijkheden om door te groeien naar een hogere functie (37%) en loopbaanbegeleiding (44%).
- Verbeterpunten uit de open antwoorden in de enquête zijn: meer duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden, betere arbeidsvoorwaarden en met name salaris, meer geschikte loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden, meer benutten van werkervaring en meer aandacht voor te hoge werkdruk.

### 3.1 Aspecten van de baan-fit die OOP'ers waarderen

#### Afwisseling in het werk en begeleiding en contact leerlingen vooral belangrijk

In een open vraag in de enquête zijn OOP'ers gevraagd naar wat zij aantrekkelijk vinden aan hun baan, ofwel wat zij het leukste en fijnste aan hun werk vinden. Hieruit komen twee aspecten naar voren die te maken hebben met de baan-fit en die door de meeste OOP'ers zijn genoemd:

- Afwisseling in het werk. De afwisseling en variëteit in het werk is een van de meest genoemde aspecten die OOP'ers waarderen aan hun baan.

'Doordat we verschillende taken hebben, is het werk erg afwisselend en wordt het niet snel saai.'

'De combinatie van in een klas ondersteunen of buiten de klas ondersteunen en het verschil in leerjaren.'

- Begeleiding van en contact met leerlingen. Naast de afwisseling in het werk is de begeleiding van en het contact met leerlingen een veelvuldig gewaardeerd onderdeel van het werk.

'Het werken met de leerlingen blijft een van de fijnste momenten van mijn werk.'

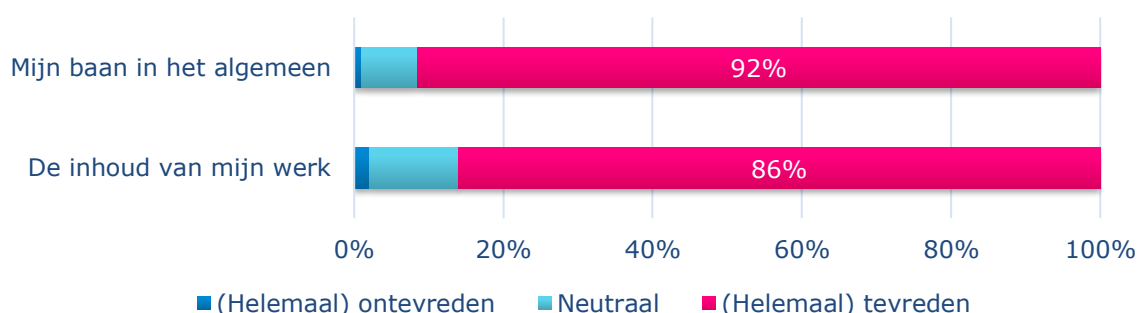
Andere OOP'ers geven specifiek aan dat ze het juist fijn vinden om met verschillende groepen leerlingen te kunnen werken. Maar ook dat ze lang genoeg met hen werken om een band op te bouwen.

### 3.2 Baantevredenheid

#### Veruit meeste OOP'ers zijn tevreden met hun baan en inhoud van het werk

Ruim 9 op de 10 OOP'ers is tevreden over hun baan (figuur 3.1). Ook is een ruime meerderheid (86%) van de OOP'ers tevreden over de inhoud van het werk. Een klein deel (6%) is dus wel tevreden over de baan in het algemeen, maar niet over de inhoud. Hier kunnen verschillende verklaringen voor zijn, waaronder de onduidelijkheid over taken waar we later in dit hoofdstuk op terugkomen.

Figuur 3.1 In hoeverre bent u tevreden over de volgende onderwerpen? (OOP'ers, N=201)



Uit meerdere focusgroepen komt naar voren dat OOP'ers vooral gemotiveerd zijn voor hun werk vanwege de inhoud, waarover ze dus over het algemeen ook tevreden zijn. De focusgroepen laten zien dat OOP'ers vooral de sociale component van het werk waarderen. Meer concreet gaat het hier niet alleen om het contact met de leerlingen, maar ook de vooruitgang en groei die ze bij de leerlingen terugzien als gevolg van hun inzet. Een OOP'er illustreert dit als volgt:

'Als onderwijsassistent kan ik een heel persoonlijk contact opbouwen met de kinderen. Als de kinderen je vertrouwen, dan kan je samen echt stappen zetten. Dat is fantastisch.'

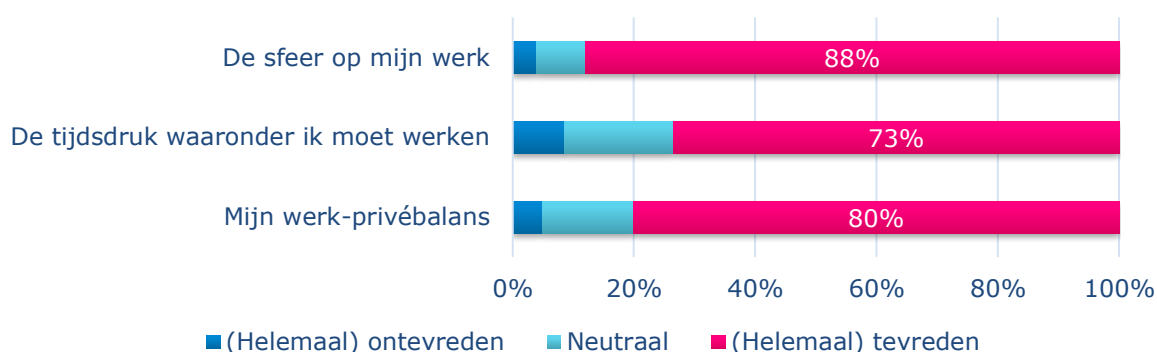
Naast het werken met leerlingen draagt volgens OOP'ers ook de samenwerking met collega's bij aan een positieve ervaring over het werk en maakt dit het werk plezierig en betekenisvol. Zo geeft een van de OOP'ers in de focusgroepen aan dat het helpen van collega's en het onderlinge contact een belangrijk onderdeel van het werk vormt. In hoofdstuk 5 Fit met het team komen we hierop terug.

### 3.3 Arbeidsomstandigheden

#### Bijna 90% OOP'ers tevreden over werksfeer

OOP'ers halen dus voldoening uit onder meer het onderlinge contact met collega's. In aansluiting hierop zien we dat ook een ruime meerderheid (88%) tevreden is over de werksfeer (figuur 3.2). Over de werk-privébalans (80%) en vooral de tijdsdruk waaronder OOP'ers moeten werken (73%) is een kleiner deel tevreden. Het overige deel van de OOP'ers is vooral neutraal over deze onderwerpen.

**Figuur 3.2. Hoe tevreden bent u in het algemeen over de volgende onderwerpen? (OOP'ers, N=201)**



Dat een deel van de OOP'ers niet heeft aangegeven tevreden te zijn over de tijdsdruk en werk-privébalans komt ook terug in de focusgroepen. Meerdere OOP'ers geven aan dat ze het werk 'mee naar huis nemen', ofwel ze zijn ook na de formele werktijd nog bezig met hun werk. Dit kan meerdere oorzaken hebben. Volgens een aantal OOP'ers zit het deels ook in henzelf:

'Ik werk fulltime maar ben even goed in het weekend en in de avonden nog bezig. Het is een bekend probleem, mijn collega's ervaren het ook. We kijken met elkaar naar een oplossing, maar we zijn allemaal erg pietje-precies en leggen onszelf een behoorlijke druk op.'

'We hebben een hele prettige werksfeer, maar wat ik wel merk is dat we echt allemaal tot laat aan het werk zijn. Het is een eigen bewuste keuze, maar het is niet altijd gezond of normaal.'

Er zou ook meer van OOP'ers gevraagd worden. Net als bij eerdere onderzoeken<sup>28</sup> geven OOP'ers aan dat zij ook werk doen dat buiten hun functieomschrijving valt.

### **84% is tevreden over sociale veiligheid op de werkvloer**

Ook de ervaren sociale veiligheid heeft invloed op hoe aantrekkelijk OOP'ers hun werkomgeving ervaren. Hoewel een ruime meerderheid tevreden is over de sociale veiligheid op de werkvloer, is een substantieel deel van de OOP'ers hier kritischer over: 16% is ontevreden of neutraal.

In de focusgroepen is niet specifiek gevraagd naar de ervaringen van OOP'ers met sociale veiligheid op de werkvloer en de deelnemers hebben dat ook niet zelf benoemd. Ook als reactie op open vragen in de enquête komt het thema weinig terug. Wel noemen enkele deelnemers in de enquête een open en veilige sfeer op de werkvloer als een verbeterpunt. Ondanks dat het onderwerp niet in de open antwoorden in de enquête en in de focusgroepen nadrukkelijk naar voren kwam, is sociale veiligheid dus wel op sommige scholen een aandachtspunt, gelet op het substantiële deel van de OOP'ers dat hier niet uitgesproken tevreden over is.

<sup>28</sup> Van den Berg et al. (2021b), Van Miltenburg et al. (2023b), Van Miltenburg et al. (2025).

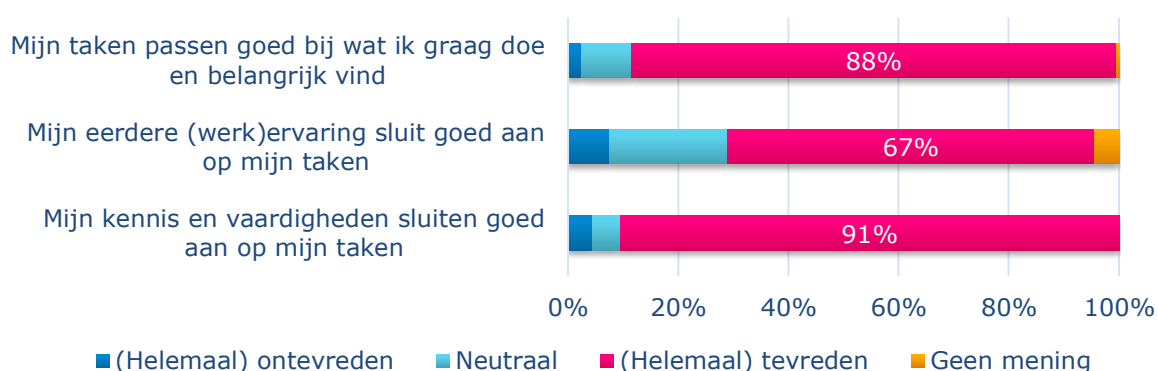
## 3.4 Aansluiting kennis en vaardigheden op functie

### Goede aansluiting van functie op eigen vaardigheden, minder goed op taken

Een belangrijke voorwaarde voor een goede fit met de baan die OOP'ers hebben, is dat hun achtergrond en vaardigheden aansluiten op de functie-eisen. OOP'ers zijn positief als het gaat om hun vaardigheden: 91% vindt dat hun kennis en vaardigheden goed aansluiten op hun taken. Een beduidend minder groot aandeel (67%) vindt dat hun werkervaring goed aansluit op hun taken (figuur 3.3). Dat een derde van de OOP'ers niet van mening is dat hun werkervaring aansluit op hun taken, lijkt te maken te hebben met dat een substantieel deel van de OOP'ers van buiten het onderwijs is ingestroomd. Zo heeft 61% van de OOP'ers die deelnamen aan de enquête, werkervaring buiten het onderwijs.

Een andere randvoorwaarde voor een goede baan-persoon fit is dat het werk van OOP'ers aansluit op hun doelen en behoeften. Net als bij de aansluiting met vaardigheden geldt dit voor veruit de meeste OOP'ers: 88% is van mening dat hun taken passen bij wat zij graag doen en belangrijk vinden.

Figuur 3.3 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? (OOP'ers, N=201)



Uit de focusgroepen komt in lijn met de enquêteresultaten naar voren dat OOP'ers hun vaardigheden over het algemeen goed kunnen benutten in het werk. Meerdere OOP'ers geven aan dat zij nog altijd het gevoel hebben dat zij zich kunnen ontwikkelen in hun werk. Ook sluit de functie als OOP'er aan op hun behoeften, waarbij in de focusgroepen regelmatig de vergelijking met het leraarschap wordt gemaakt. Zij vinden het vooral prettig meer tijd aan leerlingen te kunnen besteden en minder aan administratieve taken in vergelijking met leraren.

Toch zijn er in de focusgroepen ook kritische geluiden over de aansluiting van vaardigheden en behoeften op functie-eisen. Het voornaamste hierbij is dat het niet altijd duidelijk is wat de functie-eisen zijn. 'Wat zijn nu mijn taken en wat niet?' Maar ook komt het voor dat de functieomschrijving op papier wel duidelijk is, maar dat OOP'ers nog steeds taken doen die formeel buiten hun functieomschrijving vallen. Een van de deelnemers illustreert dit aan de hand van het onderscheid tussen leraarondersteuner en onderwijsassistent. Een leraarondersteuner kan een les verzorgen en een onderwijsassistent niet. Hoewel het functiehuis taken beschrijft, is er in de praktijk volgens meerdere OOP'ers veel overlap. Deze bevindingen over de uitvoering van taken buiten de

functieomschrijving van OOP'ers komen tevens terug in diverse eerdere onderzoeken naar de beroepsgroep.<sup>29</sup>

En meerdere OOP'ers hebben in zowel de focusgroepen als de open antwoorden in de enquête aangegeven dat hun werkervaring die vaak ook buiten het onderwijs ligt, soms nog meer benut mag worden in het onderwijs. Dit sluit eveneens aan op eerder onderzoek in het po, waarin geconstateerd werd dat OOP'ers vaak ervaring meenemen van bijvoorbeeld de kinderopvang en zorg, die in het po niet vanzelfsprekend zijn maar die scholen soms meer mogen benutten.<sup>30</sup>

### 3.5 Beloning en ontwikkelmogelijkheden

Beloning en ontwikkelmogelijkheden zijn baan- en organisatiekenmerken die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van het werk. Een theoretische benadering is dat baanzoekers een afweging maken van voor- en nadelen van een baan door te kijken naar baan- en organisatiekenmerken<sup>31</sup>. Beloning en ontwikkelmogelijkheden zijn twee belangrijke kenmerken.

#### Minder dan de helft tevreden over beloning

Opvallend is dat minder dan de helft (46%) van de OOP'ers die deelnamen aan de enquête, tevreden is over de beloning voor het werk dat zij doen. De overige deelnemers zijn neutraal (28%), ontevreden (22%) of hebben geen mening (3%).

De OOP'ers die niet hebben aangegeven tevreden te zijn over de beloning, lijken dit op basis van de open antwoorden in de enquête en focusgroepen vooral te ervaren door de taken die ze wel uitvoeren, maar formeel buiten hun functieomschrijving vallen. Meer specifiek gaat het om het voor de klas staan. Omdat die taak niet formeel is vastgelegd, ervaren zij dat ze er (financieel) niet voldoende voor gecompenseerd worden. Eén van de OOP'ers uit de focusgroepen geeft bijvoorbeeld aan dat er een grijs gebied is tussen incidenteel en structureel invallen voor de klas:

'Er is onduidelijkheid rondom de begrippen incidenteel en structureel als het gaat om invallen voor de klas. Dit 'grijze gebied' zorgt voor onduidelijkheid en frustratie in de praktijk. Er is behoefte aan heldere richtlijnen en afspraken over wie wat mag en waarvoor men wel of niet wordt beloond.'

Er is kortom bij deze OOP'ers behoefte aan meer duidelijkheid over de taken en vergoedingen.

#### Circa twee derde ervaart voldoende ontwikkelmogelijkheden en -tijd

Uit de voorgaande paragraaf kwam naar voren dat veruit de meeste OOP'ers een goede fit tussen hun vaardigheden en functie-eisen ervaren. Voor een blijvende goede aansluiting is het ook van belang dat OOP'ers mogelijkheden hebben om zich te kunnen ontwikkelen en hun competenties kunnen blijven aansluiten op veranderende functie-eisen. De enquête laat zien dat 69% van de ondervraagde OOP'ers vindt dat de school voldoende ontwikkelmogelijkheden biedt (figuur 3.4). En

---

<sup>29</sup> Van Miltenburg et al. (2023b), Van Miltenburg et al. (2025)

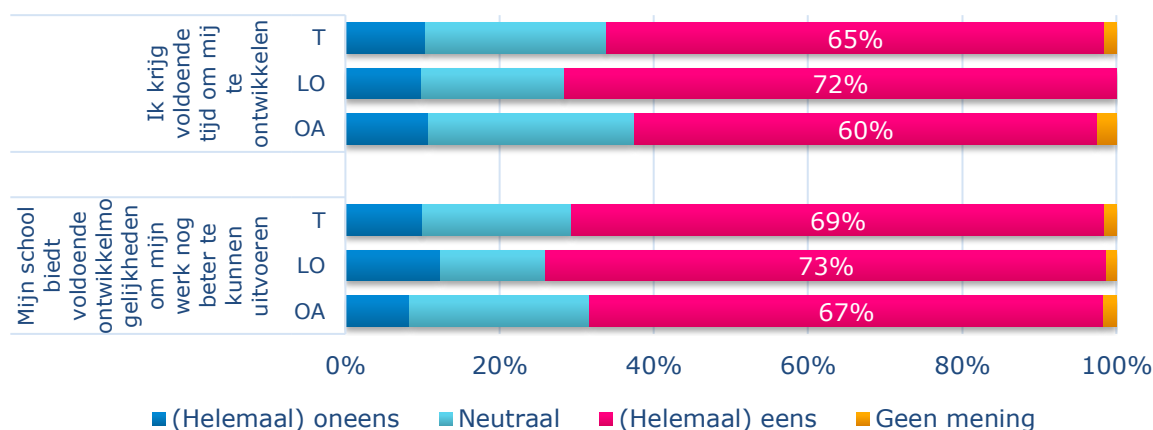
<sup>30</sup> Van Miltenburg et al. (2023b).

<sup>31</sup> Corporaal et al. (2012), pag. 60; Behling (1968).

een beperkt lager aandeel (65%) ervaart voldoende tijd om zich te kunnen ontwikkelen. Leraarondersteuners ervaren relatief vaker ontwikkelmogelijkheden (73%) en tijd (72%) voor ontwikkeling dan onderwijsassistenten (respectievelijk 67 en 60%). Deze verschillen zijn niet statistisch significant.

De helft van de OOP'ers is tevreden over de mogelijkheden om zich te kunnen specialiseren binnen de functie (niet in figuur).

**Figuur 3.4 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?<sup>1</sup>**



<sup>1</sup>Totaal (T), N=201, Leraarondersteuner (LO), N=81, Onderwijsassistent (OA), N=120.

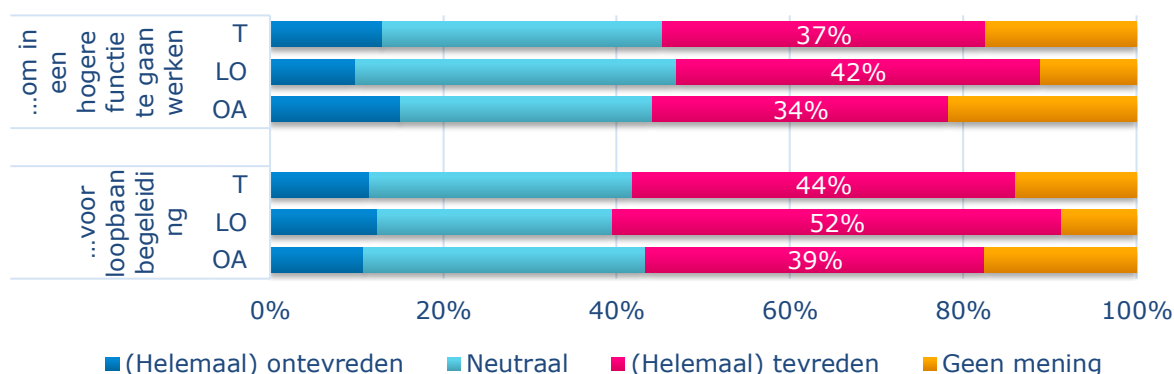
### Een derde tot de helft is tevreden over de loopbaanmogelijkheden en -ondersteuning

Wat betreft de loopbaan is een minderheid (37%) van de OOP'ers tevreden over de mogelijkheden om te kunnen doorgroeien naar een hogere functie (figuur 3.5). Er lijkt tevens ruimte voor verbetering bij de loopbaanbegeleiding: 44% is hier tevreden over. Bij met name de tevredenheid over loopbaanmogelijkheden en -begeleiding valt op dat circa 15% geen mening hierover heeft gegeven. Mogelijk komt dit doordat respondenten zelf niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden, terwijl die er misschien wel zijn. Uit eerder onderzoek bleek bijvoorbeeld dat bij een groot deel van de OOP'ers in het po onbekend is wat de ontwikkelmogelijkheden binnen de school zijn.<sup>32</sup>

Zoals figuur 3.5 laat zien, zijn leraarondersteuners vaker tevreden over de mogelijkheden om door te groeien naar een hogere functie (42%) en de loopbaanbegeleiding (52%) dan onderwijsassistenten (respectievelijk 34 en 39%). Hoewel de verschillen relatief groot zijn, zijn deze niet statistisch significant.

<sup>32</sup> Van den Berg et al. (2021b), Van Miltenburg et al. (2025).

Figuur 3.5 In hoeverre bent u tevreden over de volgende ontwikkelmogelijkheden binnen uw school? Mogelijkheden ...<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Totaal (T), N=201, Leraarondersteuner (LO), N=81, Onderwijsassistent (OA), N=120.

### Twee derde tevreden met professionaliseringsmogelijkheden

Zoomen we in op de tevredenheid met professionaliseringsmogelijkheden, dan is ongeveer twee derde (62%) van de OOP'ers tevreden met de mogelijkheden voor bij- en nascholing. Dit geldt significant<sup>33</sup> vaker voor leraarondersteuners (70%) dan voor onderwijsassistenten (57%).

De OOP'ers in de focusgroepen hebben allemaal ten minste een globaal beeld van de professionaliseringsmogelijkheden in de school. Het wisselt wel in de mate waarvan ze er gebruik van maken en in hoeverre scholen formele opleidingen bekostigen. Soms betalen scholen de gehele opleiding (o.a. de pabo), maar soms alleen een deel. Meerdere OOP'ers geven ook aan dat er een opleidingsbudget is dat zij jaarlijks kunnen benutten. Het wisselt eveneens per school als het gaat om de eisen die zij aan de te volgen opleiding stellen. OOP'ers geven soms aan helemaal vrij te zijn in de keuze, terwijl anderen aangeven dat het een opleiding moet zijn die direct impact heeft op de school.

Opvallend is dat meerdere OOP'ers in de focusgroepen aangeven dat de bestaande scholingsmogelijkheden niet aansluiten bij hun behoeften. Zo geeft een OOP'er aan behoefte te hebben om zich verder te kunnen professionaliseren op communicatievaardigheden, maar dat wordt vanuit de school gezien als persoonlijke ontwikkeling dat buiten de scope van het scholingsaanbod valt. Een andere OOP'er zegt veel belemmeringen te ervaren op het gebied van doorstuderen, omdat de duur en tijdsinvestering van de hbo-opleiding niet haalbaar is vanwege gezinsverplichtingen.

## 3.6 Verbeterpunten

In de enquête hebben 105 van de 201 respondenten (52%) verbeterpunten voor de werkomgeving genoemd, die te maken hebben met de persoon-baan fit. Uit de open antwoorden komen onderstaande punten. We presenteren ze in de volgorde van vaak tot minder vaak genoemd. Deze punten zijn deels onderbouwd in de focusgroepen en af te leiden uit de voorgaande paragrafen.

<sup>33</sup> Chi-kwadraat toets, bij 90%-betrouwbaarheidsinterval.

- Duidelijkheid over taken. Hierbij hoort een duidelijke visie op de inzet van OOP'er vanuit de school en taakomschrijvingen die door alle collega's zijn in te zien. In de focusgroepen is tevens aangegeven dat de functiehuizen flexibeler en realistischer ingericht mogen worden, zodat deze beter aansluiten op wat werkelijk gedaan wordt.
- Arbeidsvoorwaarden die passen bij de werkzaamheden, vooral het salaris. Loon zou niet gelijk staan aan de verantwoordelijkheden die OOP'ers soms krijgen, met name het voor de klas staan. Dit komt ook nadrukkelijk terug in de focusgroepen als verbeterpunt.
- Meer passende professionaliserings-, ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden. Onder andere gaat het om het vergroten van de weerbaarheid van OOP'ers met het oog op de onduidelijke taken en het gegeven dat OOP'ers op dit moment vaak zelf hun grenzen moeten aangeven. Maar ook andere meer passende scholing binnen en buiten de organisatie en ontwikkelmogelijkheden om te verdiepen en te specialiseren. In de focusgroepen geven OOP'ers dit eveneens aan. Er zouden volgens een deel van de OOP'ers meer mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeltrajecten en trainingen moeten komen. Wat betreft opleiding zouden er meer post-mbo-mogelijkheden voor specialiseren en doorgroeien moeten komen. Zoals uit de enquête blijkt, lijken ook de mogelijkheden om door te groeien naar andere vergelijkbare of hogere functies voor OOP'ers binnen de organisatie vaak beperkt.
- Meer benutten van expertise en ervaring. Meerdere OOP'ers hebben aangegeven meer in hun mars te hebben en bijvoorbeeld ervaring in het bedrijfsleven te hebben. Zij hebben niet het gevoel dat de school hun expertise en eerdere werkervaring goed benut.
- Meer aandacht voor hoge werkdruk. Er zou meer aandacht moeten komen voor de gevraagde taken en de tijd die OOP'ers ervoor hebben. In de focusgroepen geven meerdere OOP'ers aan veel werkdruk te ervaren, die deels door perfectionisme bij OOP'ers zelf en breder in het team bij collega's in stand blijft.

## 4. Fit met de leidinggevende

Dit hoofdstuk gaat over de aansluiting tussen OOP'ers en hun leidinggevende, ofwel de persoon-leidinggevende fit. Allereerst kijken we naar wat OOP'ers bij hun leidinggevende belangrijk vinden voor de aantrekkelijkheid van hun functie (paragraaf 4.1). Vervolgens gaan we in op wie OOP'ers als hun dagelijks leidinggevende zien (paragraaf 4.2). Daarna zoomen we in op de autonomie die OOP'ers bij de uitvoering van hun werk ervaren (paragraaf 4.3), de ondersteuning en waardering van leidinggevendens (paragraaf 4.4) en de rol van de leidinggevende bij de taakverdeling van OOP'ers (paragraaf 4.5). We sluiten het hoofdstuk af met verbeterpunten voor de leidinggevende-fit volgens OOP'ers (paragraaf 4.6).

### Hoofdpunten bij dit hoofdstuk

- Waardering en ondersteuning van de leidinggevende, voldoende autonomie bij de uitvoering van hun werk en duidelijkheid vanuit de leidinggevende over taakverdeling zijn volgens OOP'ers vooral van belang bij de aantrekkelijkheid van hun werk, als het gaat om de persoon-leidinggevende fit.
- Het varieert tussen OOP'ers wie zij als degene zien die hen dagelijks aanstuurt. Dit is de schoolleider, de leraar, de IB-er of een combinatie hiervan. Ruim driekwart van de OOP'ers noemt de leraar als (een van de) dagelijks leidinggevende(n).
- Veruit de meeste OOP'ers (81%) die deelnamen aan de enquête ervaren autonomie bij de uitvoering van hun werk. 87% ervaart dat de leidinggevende hen voldoende ruimte geeft om hun werk naar eigen inzicht uit te voeren.
- Circa 85% van de OOP'ers ervaart waardering van hun leidinggevende en vindt dat hun leidinggevende hun sterke punten ziet. Dit laatste geldt significant vaker voor leraarondersteuners dan voor onderwijsassistenten.
- Aandachtspunten liggen bij de ondersteuning van de ontwikkeling en motivering vanuit de leidinggevende (circa 70% is tevreden), maar vooral bij de feedback vanuit de leidinggevende (circa de helft is tevreden).
- Uit de focusgroepen komt het beeld naar voren dat er bij leidinggevendens vaak onduidelijkheid is over de taken van OOP'ers, dat ook bijdraagt aan de bevinding uit het voorgaande hoofdstuk dat OOP'ers taken buiten hun functie uitvoeren. Dit vraagt van OOP'ers dat zij hun grenzen aangeven, maar in de praktijk wordt dat vaak lastig gevonden doordat zij ook loyaal aan het team en de leerlingen willen zijn.
- Verbeterpunten zijn volgens een deel van de OOP'ers: duidelijke communicatie vanuit de leidinggevende over wat er speelt in de organisatie en over taken, meer betrokkenheid en waardering vanuit de leidinggevende, en meer sturing en begeleiding bij de uitvoering van taken.

## 4.1 Aspecten van de leidinggevende-fit die OOP'ers waarderen

### Waardering en ondersteuning leidinggevende, autonomie en duidelijke taakverdeling belangrijk

De open antwoorden in de enquête laten drie aspecten zien die OOP'ers belangrijk vinden voor de aantrekkelijkheid van hun werk en die te maken hebben met de leidinggevende-fit:

- Waardering en ondersteuning leidinggevende. In de open antwoorden verwijst een deel van de OOP'ers specifiek naar de rol van leidinggevend en dan met name de schoolleiding als het gaat om wat zijn als fijn ervaren aan hun werk. Bijvoorbeeld dat de schoolleiding ervoor waakt dat iedereen gehoord wordt en gelijk is.
- Autonomie. Hoewel veel OOP'ers naar andere aspecten dan de rol van hun leidinggevende verwijzen bij de aantrekkelijkheid van hun baan, geven relatief veel OOP'ers aan dat zij de professionele ruimte in hun werk erg waarderen en belangrijk vinden voor de aantrekkelijkheid van hun functie. Het woord 'vrijheid' komt geregeld terug in hun antwoorden. Onderstaand citaat is een illustratie hiervan:

'Het fijnste aan mijn werk op dit moment is dat ik de vrijheid heb gekregen om de ondersteuning anders te gaan inrichten voor volgend schooljaar.'

In enkele gevallen wordt ook aangegeven dat de directie vertrouwen en ruimte biedt om taken naar eigen inzicht in te vullen.

- Duidelijkheid over taken. Ook geeft een deel van de OOP'ers aan dat duidelijkheid over de eigen taken vanuit de leidinggevende een belangrijke rol spelen bij de waardering van hun baan.

'Ik weet wat er van mij verwacht wordt. Mijn taken zijn duidelijk. Als er wel wat onduidelijkheid is, zorgen we direct voor oplossingen.'

En een andere OOP'er geeft aan een goede samenwerking met de leraar te hebben, waarmee taken goed afgestemd worden en die een deel van de OOP'ers als degene zien die hen dagelijks aanstuurt.

'Ik heb een goed contact met de leerkracht met wie ik samenwerk, waardoor er geen gedoe is over de werkzaamheden. Hierdoor verloopt het heel soepel en zijn wij een geoliede machine. De resultaten laten zien dat wij samen een positief effect hebben op de leerlingen.'

## 4.2 Leidinggevende van OOP'ers

### OOP'ers verschillen in wie zij als hun leidinggevende zien

Allereerst is het van belang te bepalen wie de OOP'ers als hun dagelijks leidinggevende zien. Anders dan bij leraren, die de schoolleider als leidinggevende hebben, kan het bij OOP'ers verschillen hoe zij dit ervaren. In de enquête hebben we OOP'ers gevraagd wie hen dagelijks aanstuurt ofwel wie zij

zien als hun dagelijks leidinggevende. We vroegen hen deze persoon of personen in gedachten te houden bij het beantwoorden van de vragen over de ervaringen met de leidinggevende.

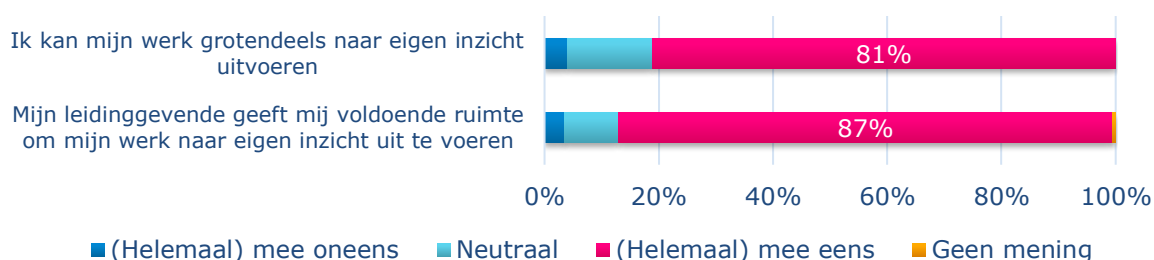
Voor 10% van de OOP'ers is dit de schoolleider, 34% een leraar en 4% een intern begeleider. Daarnaast zijn er combinaties van deze drie functies genoemd, waarvan het vaakst (33%) die van schoolleider en leraar. Voor een deel van de respondenten zijn de vragen dus beantwoord voor meerdere leidinggevendens, maar hierbij geldt dat door ruim driekwart (76%) van de respondenten de leraar als (een van de) dagelijks leidinggevende is genoemd. Overigens geven ook meerdere OOP'ers in de open antwoorden aan dat zij geen strikt hiërarchische relatie met hun leidinggevende ervaren, vooral als het gaat om de leraar en/of intern begeleider.

### 4.3 Autonomie bij de uitvoering van het werk

#### Bijna 90% OOP'ers ervaart dat leidinggevende professionele ruimte geeft

Allereerst vindt 81% van de OOP'ers dat zij hun werk grotendeels naar eigen inzicht kunnen uitvoeren (figuur 4.1). Een nog groter aandeel (87%) is van mening dat hun leidinggevende hen voldoende ruimte geeft om hun werk naar eigen inzicht in te vullen.

Figuur 4.1 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? (OOP'ers, N=201)



Ook uit de focusgroepen kunnen we afleiden dat OOP'ers de autonomie die zij van hun leidinggevende krijgen, belangrijk vinden. OOP'ers in de focusgroepen zijn voor een deel positief over de autonomie. Zo ervaren meerdere deelnemers dat zij zeggenschap hebben en gezien worden. Dit kan vanuit leraren, IB'ers maar ook vanuit de schoolleider zijn. Een van de OOP'ers geeft bijvoorbeeld aan dat de schoolleider zich zichtbaar inzet voor OOP'ers en luistert naar suggesties voor verbetering. Maar meerdere deelnemers zijn ook kritisch. Zo heeft een van hen de ervaring bij een eerdere school waar weinig ruimte voor eigen inbreng was bij de betreffende leraar. En een aantal OOP'ers vindt dat de schoolleider taken toebedeelt zonder goed overleg, waardoor zij frustratie en onmacht voelen.

### 4.4 Ondersteuning en waardering van leidinggevende

#### Meerderheid positief over waardering, deel kritisch op feedback van leidinggevende

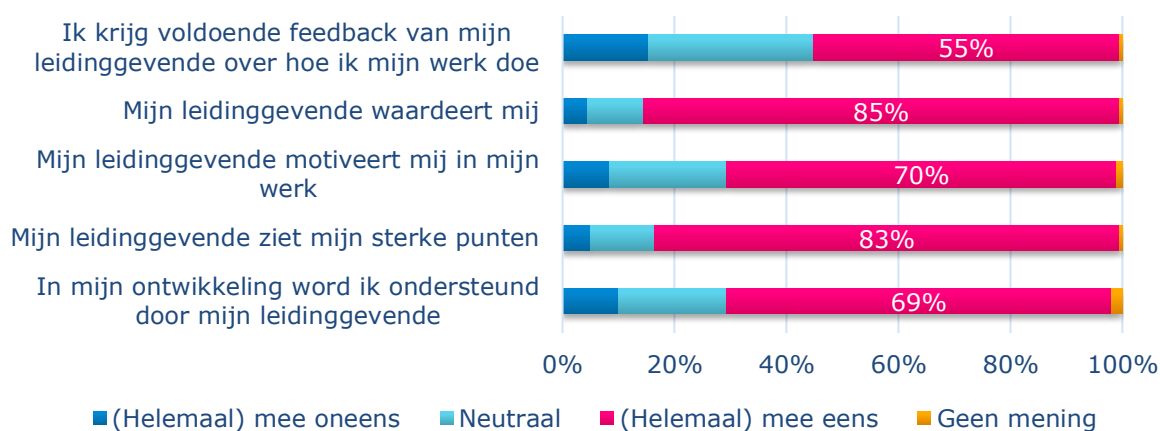
Hoe ervaren OOP'ers de ondersteuning en waardering van hun leidinggevende? Allereerst ervaart een ruime meerderheid (85%) waardering van hun leidinggevende en heeft een vergelijkbaar deel (83%) het idee dat de leidinggevende zijn of haar sterke punten ziet (figuur 4.2). Ruim twee derde

(70%) vindt dat de leidinggevende hen motiveert in het werk en een vergelijkbaar deel (69%) vindt dat de leidinggevende hen ondersteunt in de ontwikkeling.

Een beduidend kleiner deel (55%) van de OOP'ers is van mening dat de leidinggevende voldoende feedback geeft op het werk dat zij uitvoeren.

Leraarondersteuners (90%) ervaren significant<sup>34</sup> vaker dat hun leidinggevende hun sterke punten ziet dan onderwijsassistenten (78%, niet in figuur). Op de overige resultaten uit figuur 4.2 bestaan nauwelijks verschillen tussen beide functies.

**Figuur 4.2 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over uw leidinggevende? (OOP'ers, N=201)**



De deelnemers uit de focusgroepen onderbouwen het beeld dat erkenning en waardering vanuit de leidinggevende heel belangrijk is voor de aantrekkelijkheid van het werk. Volgens de respondenten moet dat wel zo nu en dan uitgesproken worden om het ook zo te kunnen ervaren. Het zou ook zitten in kleine momenten, zoals het organiseren van gezamenlijke lunches waarbij geen onderscheid tussen leraren en OOP'ers wordt gemaakt. Een OOP'er zegt daarover:

‘Het zijn de kleine dingen waardoor ik me gewaardeerd voel. Als het personeel een attentie krijgt, dan wordt er geen onderscheid gemaakt tussen leerkracht, ondersteuner of conciërge. Dat is voor iedereen gelijk.’

Tegelijk geven meerdere OOP'ers in de focusgroepen aan dat zij de waardering en erkenning vanuit de schoolleiding niet altijd voelen. Een van de OOP'ers geeft bijvoorbeeld aan dat de schoolleiding meer contact zou mogen zoeken met OOP'ers over hoe het gaat en dat deze er nu teveel vanuit lijkt te gaan dat alles wel loopt. Ook ervaart een OOP'er dat de schoolleiding vooral via de leraar communiceert, waardoor het gevoel van waardering wordt gemist. Een andere OOP'er geeft aan dat door de komst van een nieuwe directeur het contact met deze leidinggevende zakelijker is. Dit betekent dat deze OOP'er ervaart dat deze leidinggevende de taken meer oplegt en er minder ruimte voor betrokkenheid en inspraak is. Meerdere collega's zouden hierdoor vertrekken uit het onderwijs.

<sup>34</sup> Chi-kwadraat toets, bij een 90%-betrouwbaarheidsinterval.

Dit laat zien hoe belangrijk de rol van de leidinggevende kan zijn bij de motivatie van medewerkers, in dit geval OOP'ers.

## 4.5 Rol leidinggevende bij taakverdeling

### Onduidelijkheid bij leidinggevend en over taken en rol OOP'ers

Belangrijk bij de fit met de leidinggevende is ook dat er helderheid is over de taken die OOP'ers doen en dat dit in goede afstemming en in goed overleg gebeurt. Uit de focusgroepen komt het beeld naar voren dat OOP'ers taken uitvoeren die buiten hun functie vallen, zoals ook in het voorgaande hoofdstuk 3 benoemd. Allereerst zouden schoolleiders hier scherper op moeten zijn. Zo stelt een OOP'er:

'Twee jaar geleden hadden wij een andere directeur en die was eigenlijk niet heel erg bekend met mijn functie. Toen ben ik zelf goed gaan onderzoeken: wat zijn nou eigenlijk mijn taken? En toen kwam naar boven dat ik te veel deed. Ik deed meer dan waarvoor ik was aangenomen en waarvoor ik betaald kreeg. Ik heb zelf moeten aangeven dat het niet klopte. Het is uiteindelijk rechtgetrokken en het is nu prima, maar ik vind het wel belangrijk dat de schoolleiding weet wat mijn functie is.'

Ook bij leraren lijkt er vaak nog onduidelijkheid te bestaan. Zo geeft een OOP'er aan dat leraren niet goed weten wat ze hen mogen vragen. Diverse OOP'ers in de focusgroepen ervaren dat zij zelf scherp moeten blijven op wat zij wel en niet aan taken oppakken. Hierbij is het steeds een balans vinden tussen loyaal zijn naar het team en de leerlingen en anderzijds eigen grenzen bewaken.

## 4.6 Verbeterpunten

In de enquête hebben 56 van de 201 respondenten (28%) verbeterpunten genoemd, die te maken hebben met de persoon-leidinggevende fit. Grofweg kunnen we deze verbeterpunten indelen op de volgende onderwerpen, die tevens deels zijn af te leiden uit de voorgaande paragrafen.

- Duidelijke communicatie vanuit leidinggevende. De directie zou bijvoorbeeld meer moeten communiceren over wat er binnen de school speelt. Een OOP'er geeft aan dat het zou helpen als er notulen van vergaderingen worden gemaakt en gedeeld. En een andere OOP'er mist een duidelijk aanspreekpunt en terugkerend overleg met de schoolleider. En weer een andere OOP'er geeft aan dat er meer onderling overleg met de leraar in de klas mag zijn over wat er moet gebeuren en dat verantwoordelijkheden meer gedeeld mogen worden. Ook in de focusgroepen komt het belang van goede communicatie vanuit de leidinggevende naar voren en dat dit soms een verbeterpunt is. Met name ook duidelijkheid vanuit de leidinggevende over de taken die OOP'ers wel en niet uitvoeren, komt hier nadrukkelijk in naar voren.
- Betrokkenheid en waardering leidinggevende. OOP'ers noemen sommige verbeterpunten die te maken hebben met betrokkenheid en waardering vanuit de leidinggevende. Zo geven meerdere OOP'ers aan dat er veel op afstand gebeurt, maar dat ze het persoonlijke contact missen. Het zou helpen als schoolleiders of schoolbestuurders meer hun gezicht laten zien en interesse tonen. Ook vindt een aantal OOP'ers dat de leidinggevende meer moet uitspreken wat er nodig is, wat er goed gaat en wat meer aandacht nodig heeft.

- Meer sturing en begeleiding bij uitvoering taken. OOP'ers geven aan dat zij soms sturing en begeleiding missen bij de uitvoering van hun taken. De schoolleiding zou soms te veel aan de OOP'ers of het team overlaten.

# 5. Fit met het team

In dit hoofdstuk staat de aansluiting tussen OOP'ers en hun collega's in het team centraal, ofwel de persoon-team fit. We kijken naar wat OOP'ers zelf belangrijk vinden bij deze fit als het gaat om hun werkomgeving (paragraaf 5.1), zoomen in op de tevredenheid met het team (paragraaf 5.2) en op samenwerking, waardering en steun van collega's (paragraaf 5.3).

## Hoofdpunten bij dit hoofdstuk

- OOP'ers hechten waarde aan verbondenheid met het team, goede samenwerking en waardering van collega's.
- Circa 90% van de OOP'ers is tevreden over het team waarin zij werken, werkt prettig en professioneel samen met collega's, ervaart waardering van collega's en heeft het gevoel bij hen terecht te kunnen als zij ergens mee zitten. Een ruime meerderheid maar lager aandeel voelt zich onderdeel van het team (85%) en is tevreden over de wijze waarop collega's hen ondersteunen bij hun ontwikkeling (80%).
- Ook uit de focusgroepen blijkt dat de meeste OOP'ers een hecht team met fijne collega's ervaren. Een enkeling geeft aan dat er binnen het team sprake is van roddelen en buitensluiten. De onderlinge sfeer kan door dit soort interne factoren beïnvloed worden, of door externe factoren zoals een uitdagende leerlingpopulatie.
- Om hulp vragen en feedback geven en ontvangen is soms lastig, waardoor zaken niet of te laat worden opgepakt. Daarbij weten leraren in het team niet altijd waar ze hun OOP-collega's voor kunnen vragen of inzetten. Hierover praten is belangrijk.
- Ondanks de openheid die de meeste OOP'ers ervaren, is het volgens hen niet altijd zo dat het team hen goed op de hoogte brengt van ontwikkelingen binnen de organisatie. Het bijwonen van vergaderingen is niet vanzelfsprekend voor OOP'ers, wat deels hun wens is maar ook een uitdaging kan vormen in de samenwerking.
- Verbeterpunten zijn volgens een deel van de OOP'ers: communicatie tussen collega's en (nog) meer samenwerking, en versterken van het teamgevoel.

## 5.1 Aspecten van de persoon-team fit die OOP'ers waarderen

### Verbondenheid met het team, samenwerking en waardering collega's belangrijk

De open antwoorden in de enquête laten zien dat OOP'ers veel hechten aan verbondenheid en samenwerking met het team en de waardering van collega's, ofwel de team-fit. Na de aspecten die te maken hebben met de baan-fit zoals de afwisseling en contact met leerlingen, hebben OOP'ers het

vaakst de samenwerking en verbondenheid met collega's genoemd, dat zij waarderen aan hun werk. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over dat zij zich prettig, veilig en vertrouwd voelen in het team:

'In het team voel ik me gewaardeerd en echt gezien als collega. Die positieve sfeer en collegialiteit zorgen ervoor dat ik met plezier naar mijn werk ga en de school als een fijne plek ervaar.'

Ook spreken verschillende OOP'ers over de fijne band met het team en de prettige werksfeer, waarbij ruimte is voor eigen inbreng:

'Het is een klein maar hecht team. Ondanks dat ik als enige OOP'er eigenlijk een vreemde eend in de bijt ben, hoor ik er wel echt bij en is mijn mening net zo belangrijk.'

## 5.2 Algemene tevredenheid team

### Ruim 90% OOP'ers tevreden over team

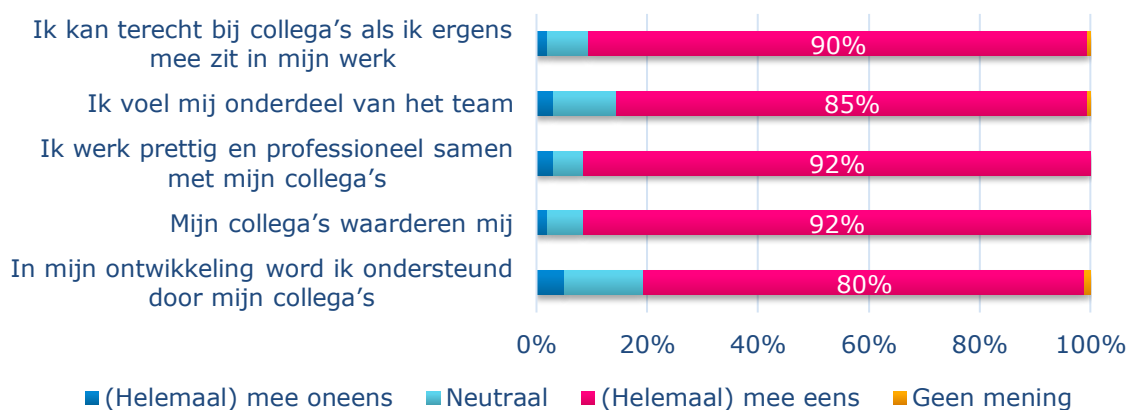
OOP'ers zijn over het algemeen tevreden over het team waarin zij werken. Dit geldt voor 93% van de OOP'ers. Een beperkt deel (5%) is neutraal en 2% is ontevreden.

## 5.3 Samenwerking, waardering en ondersteuning team

### Meeste OOP'ers positief over samenwerking met collega's, waardering en verbondenheid

Net als bij de algemene tevredenheid over het team is het merendeel van de OOP'ers ook positief over een aantal specifieke onderwerpen rond de samenwerking, sfeer in het team en waardering van collega's. Het meest tevreden zijn de respondenten over het prettig en professioneel samenwerken met collega's en de waardering van collega's (beide 92%, figuur 5.1). Ook geeft 90% van de OOP'ers aan dat zij terecht kunnen bij hun collega's als zij ergens mee zitten in hun werk en voelen de meeste zich onderdeel van het team (85%). Een relatief lager aandeel (80%) ervaart dat collega's hen bij hun ontwikkeling ondersteunen.

Figuur 5.1 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de collega's in uw team? (OOP'ers, N=201)



Uit de focusgroepen en open antwoorden in de enquête komt naar voren dat de onderlinge verhoudingen tussen collega's erg bepalend zijn voor de sfeer en de school als aantrekkelijke werkomgeving. In het positieve geval is er (uitgesproken) waardering, kunnen OOP'ers ervaringen delen en vragen stellen. Het onderdeel voelen van een team geeft veel werkplezier voor respondenten en het motiveert ze. Voor sommige OOP'ers in de focusgroepen en enquête geldt dat ze zich gelijkwaardig voelen aan de leerkrachten, ook al is dat op papier vaak anders. Vooral bij de OOP'ers die aangeven in kleine en hechte teams te werken, kwam dit veel naar voren. De focus op de doelen en de leerlingen staan bij hen voorop, iedereen draagt op een eigen manier hieraan bij: samen verantwoordelijk voor de hele school. Maar toch laat een aantal OOP'ers kritische geluiden horen over de ervaringen met het team. Zo geeft een OOP'er aan dat 'sommige mensen uit het team je als hulpje zien'.

Een veilig gevoel, ruimte om elkaar aan te spreken en feedback te geven, om hulp kunnen vragen en een open structuur zijn verschillende vormen van samenwerking, die OOP'ers aan positieve aspecten van hun team noemen. Een enkeling noemt ook dat duidelijke afspraken en een professionele samenwerking bijdragen aan een fijne werkomgeving. Meerdere OOP'ers geven in de focusgroepen of enquête aan dat ze een hecht team hebben. Dit kan door eigen organisatie en motivatie komen om het goed met elkaar te hebben, maar zij noemen ook externe factoren, zoals een uitdagende leerlingpopulatie en een inspectietraject. Daartegenover delen de respondenten in de enquête en focusgroepen ook negatieve ervaringen over de samenwerking en sfeer. Zo noemen enkele OOP'ers geroddel en buitensluiten, wat intern voor onrust zorgt. Zowel interne als externe factoren hebben dus invloed op de werksfeer en een aantrekkelijke werkomgeving.

## 5.4 Verbeterpunten

In de enquête hebben 54 van de 201 respondenten (27%) verbeterpunten genoemd, die te maken hebben met de persoon-team fit. De vaakst genoemde punten komen terug in de voorgaande paragrafen in dit hoofdstuk en zijn onderbouwd in de focusgroepen:

- Communicatie tussen collega's. Meerdere OOP'ers geven aan dat de communicatie nog beter kan. Uit de open antwoorden blijkt dat het hier dan zowel gaat om de communicatie met andere OOP'ers als met leraren, die onderdeel van het team zijn. Deze OOP'ers geven aan dat er in het team meer contact mag zijn, meer gezamenlijk overleg en afstemming over taken en ervoor zorgen dat OOP'ers beter op de hoogte zijn van wat er binnen de school speelt.
- Meer samenwerking en versterken teamgevoel. In het verlengde van communicatie gaat het hier om verbeterpunten die te maken hebben met betrokkenheid. OOP'ers hebben (nog) meer behoefte aan samenwerking en het versterken van het teamgevoel. Het zou minder individualistisch mogen. Enkele OOP'ers geven tegelijk aan dat overleggen moeilijk zijn in te plannen door beperkt tijd en "omdat er zoveel moet". Communicatie en het op de hoogte houden blijkt ook niet altijd goed te gaan. Het delen van een hulpvraag en het openstellen naar collega's is vaak nog lastig. In de focusgroepen geven OOP'ers aan dat het niet delen van hulpvragen en een individualistische insteek de samenwerking in de weg kunnen zitten. Het bijwonen van vergaderingen is niet altijd een vanzelfsprekendheid, terwijl OOP'ers wel bij het team horen of wat kunnen vertellen over de leerlingen.

# 6. Fit met de organisatie

In dit laatste hoofdstuk belichten we de ervaringen van OOP'ers met de aansluiting die zij met de school als organisatie ervaren, ofwel de persoon-organisatie fit. Na paragraaf 6.1 over de aspecten die OOP'ers vooral belangrijk vinden, gaan we in op hun ervaringen met de school in het algemeen (paragraaf 6.2), de aansluiting van hun waarden met die van de school en de visie en het beleid voor de inzet van OOP'ers (paragraaf 6.3). Vervolgens belichten we ervaringen met de faciliteiten en communicatie vanuit de school (paragraaf 6.4). We sluiten af met de verbeterpunten voor de fit met de organisatie (paragraaf 6.5). In de analyse richten we ons op de school als organisatie en zoomen we waar mogelijk in op de rol van het schoolbestuur.

## Hoofdpunten bij dit hoofdstuk

- Wat betreft de persoon-organisatie fit vinden OOP'ers vooral belangrijk dat de school een duidelijke visie heeft op de werkwijze en samenwerking voor de aantrekkelijkheid van hun werk. Voor een deel van de OOP'ers draagt een kleinere school bij aan een positieve ervaring met werk.
- 80% van de OOP'ers die deelnamen aan de enquête vindt dat hun waarden en opvattingen over onderwijs overeenkomen met die van de school. Een vergelijkbaar deel vindt dat de school hun expertise erkent en benut.
- 50% van de respondenten ervaart dat er op school een duidelijke visie of beleid is over de inzet van OOP'ers die direct met leerlingen werken. Onderwijsassistenten ervaren dit significant vaker dan leraarondersteuners.
- 70% is tevreden over de communicatie en informatievoorziening vanuit de school en een vergelijkbaar aandeel (69%) is tevreden over de apparatuur en hulpmiddelen die de school biedt om het werk goed te kunnen uitvoeren.
- Verbeterpunten zijn volgens een deel van de OOP'ers een duidelijke visie van de school over de inzet van OOP'ers, betere faciliteiten zoals een rustige plek om met leerlingen te werken en vaker fysieke aanwezigheid en betrokkenheid vanuit het schoolbestuur.

## 6.1 Aspecten van de organisatie-fit die OOP'ers waarderen

### Duidelijke visie op inzet, werkwijze samenwerking belangrijk

Uit de open antwoorden in de enquête komen twee aspecten, die OOP'ers belangrijk vinden voor de aantrekkelijkheid van hun werk en die te maken hebben met de persoon-organisatie fit.

- Visie van de school. Meerdere OOP'ers geven aan dat de school een duidelijke visie op de werkwijze, hun inzet en samenwerking heeft die hen aanspreekt. Het ontbreken van een

duidelijke visie op de inzet van OOP'ers is tevens een veelgenoemd verbeterpunt waar we aan het eind van dit hoofdstuk op terugkomen.

- Omvang van de school. Minder vaak dan de visie van de school hebben meerdere OOP'ers aangegeven dat de beperkte omvang van de school hen aanspreekt. Doordat de school klein en overzichtelijk is, kunnen collega's elkaar makkelijk opzoeken en dat zou prettig werken.

## 6.2 Tevredenheid met de school als organisatie

### Ruim 90% OOP'ers tevreden over de school

Net als over de baan en het team zijn OOP'ers over het algemeen positief over de school in het algemeen: 91% is hier tevreden over. Het overige deel is neutraal (7%) of ontevreden (2%) is.

## 6.3 Aansluiting op waarden en visie van de school

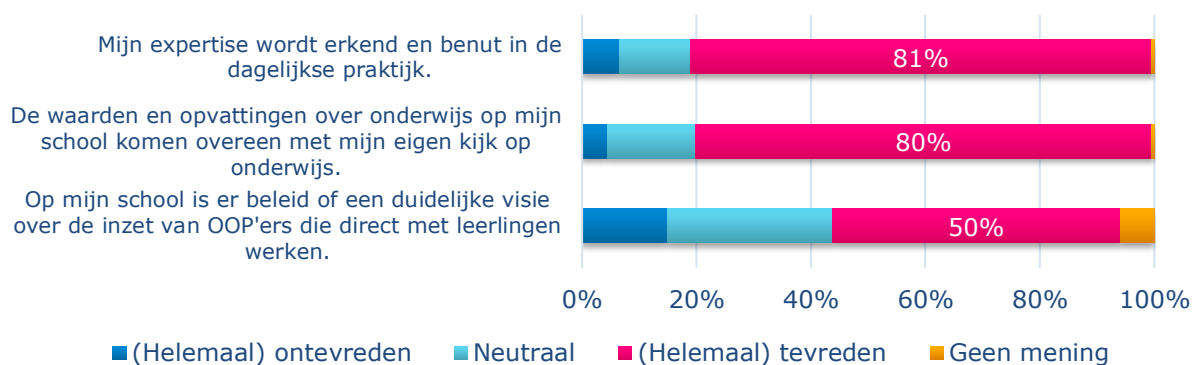
### Erkenning en benutting expertise grotendeels naar tevredenheid, beleid over inzet ontbreekt vaak

Het merendeel van de OOP'ers (81%) vindt dat hun school hun expertise benut en zij ervaren daar ook erkenning voor (figuur 6.1). Een vergelijkbaar aandeel (80%) ervaart dat hun waarden en opvattingen over onderwijs aansluiten op die van de school. Hoewel dus een ruime meerderheid positieve ervaringen heeft met deze onderwerpen, is er dus ook een kleiner maar toch substantieel deel van de OOP'ers dat hier vooral neutraal over oordeelt.

OOP'ers zijn kritischer op het beleid voor hun inzet: de helft van de OOP'ers vindt dat de school beleid of een duidelijke visie heeft over de inzet van OOP'ers die direct met leerlingen werken. Het overige deel is vooral neutraal (29%), maar ook vindt een substantieel deel (15%) dat dit beleid of deze visie er niet is. Een beperkt deel (6%) heeft geen mening.

Onderwijsassistenten (56%) ervaren significant<sup>35</sup> vaker dan leraarondersteuners (42%) dat hun school beleid of een duidelijke visie over de inzet van OOP'ers heeft. Op de overige resultaten uit figuur 6.1 zien we niet of nauwelijks verschillen tussen deze twee functies.

Figuur 6.1 In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? (N=201)



<sup>35</sup> Chi-kwadraat toets, significant bij 95%-betrouwbaarheidsinterval.

In de focusgroepen is over de aansluiting van eigen waarden en doelen en die van de school door OOP'ers aangegeven dat de school naar hen luistert en meedenkt als zij aandachtspunten voor het werk benoemen. Op de vraag of zij een duidelijk beeld hebben van de gestelde doelen van de school en schoolorganisatie is onder andere geantwoord dat er binnen de school vooral focus ligt op het behalen van de gestelde normen en resultaten. Niet alle OOP'ers zijn het hiermee eens. Zo stelt een van hen dat het meer moet gaan om wat goed is voor de ouders en leerlingen. In de focusgroepen is vervolgens ook gevraagd of er een verschil in werkcultuur is tussen de school en het schoolbestuur. De ervaringen hierin wisselen: soms is er geen verschil en soms alleen bij bepaalde onderwerpen. Zo geeft een OOP'er aan dat de school al een tijd met een onderwerp bezig is, terwijl het bij het bestuur nog in de kinderschoenen staat.

Wel komt in zowel de focusgroepen als de open antwoorden in de enquête naar voren dat de school als organisatie volgens meerdere OOP'ers strakker mag door middel van een duidelijke taakomschrijving, visie en beleid. Dit sluit aan op de enquête-uitkomst dat relatief veel OOP'ers in de enquête geen beleid of visie over de inzet van OOP'ers ervaren en ook in de voorgaande hoofdstukken kwam duidelijkheid over taken naar voren als aandachtspunt. Meerdere deelnemers aan de focusgroepen ervaren geen beleid over hun inzet en taken of zijn niet op de hoogte van dit beleid.

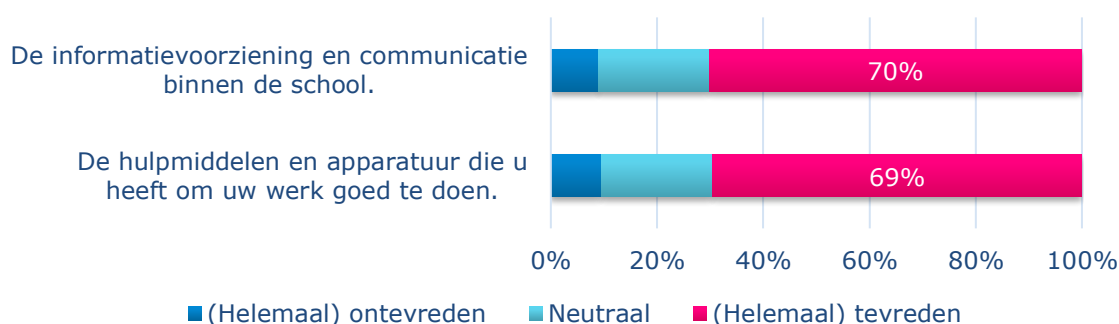
## 6.4 Faciliteiten en communicatie

### Bijna 70% OOP'ers tevreden over faciliteiten en communicatie vanuit de school

Ook de fysieke omgeving van de school met faciliteiten waarin OOP'ers werken scharen we onder de persoon-organisatie fit. Het merendeel van de OOP'ers (70%) is tevreden over de informatievoorziening en communicatie binnen de school (figuur 6.2). Maar er is dus ook een substantiële groep die hier neutraal (21%) of ontevreden (9%) over is.

Verder is de communicatie en informatievoorziening vanuit de school onderdeel van de werkomgeving. Hier zien we vergelijkbare uitkomsten en is 69% van de OOP'ers tevreden. Dit sluit aan bij de bevindingen uit de eerdere hoofdstukken, waaruit naar voren kwam dat een deel van de OOP'ers verbeterpunten ziet bij de communicatie vanuit leidinggevenden en met andere collega's in het team.

Figuur 6.2 In hoeverre bent u tevreden over de volgende onderwerpen? (N=201)



Een onderwerp dat OOP'ers zowel in de enquête als in de focusgroepen noemen, is de fysieke werkomgeving en -plek. Deze respondenten geven aan vaak niet een eigen vaste werkplek te hebben waar ze terecht kunnen. Daardoor moeten zij op de gang werken, kunnen zij niet altijd rustig werken of zijn zij veel tijd kwijt aan het zoeken naar een werkplek gedurende de dag. Meerdere OOP'ers hebben de wens om zonder afleiding met leerlingen te kunnen werken. Een enkeling benoemt ook de staat van het schoolgebouw en de verouderde techniek en technologie. Slecht gebouwklimaat en te weinig (goede) laptops kunnen een groot knelpunt vormen.

Communicatie is een aspect dat voor meerdere fits van toepassing is, ook voor de school als organisatie. OOP'ers hebben ook op dit vlak in de focusgroepen en open antwoorden in de enquête vooral ervaringen gedeeld die gaan over het schoolbestuur; het schoolbestuur is niet altijd even zichtbaar. De wens is dat schoolbesturen beter communiceren en zichtbaarder zijn op school. Ook geven zij aan dat er te veel wordt vastgehouden aan wat de stichting wil, terwijl dat niet nodig is op school of voor de medewerker. En OOP'ers missen soms inlevingsvermogen en inzicht in hun functies. Dat betekent ook dat zij minder tevreden zijn over de persoonlijke aandacht, waardering en begeleiding die hen geboden wordt.

## 6.5 Verbeterpunten

In de enquête hebben 69 van de 201 respondenten (34%) verbeterpunten genoemd die te maken hebben met de persoon-organisatie fit. Ook de focusgroepen sluiten hierop aan. De vaakst genoemde punten zijn:

- Duidelijke visie inzet OOP'ers. Er mag volgens meerdere OOP'ers een duidelijkere visie op hun inzet komen. Het gaat onder meer om een duidelijke functieomschrijving opstellen van OOP'ers en die ook bekend maken. Er zou in algemene zin meer aandacht mogen komen voor de inzet van OOP'ers. Vanuit de organisatie zou ook beter inzichtelijk gemaakt mogen worden welke kwaliteiten er in huis zijn, zodat de school medewerkers daar goed op kunnen inzetten. Ook geven meerdere OOP'ers in de enquête aan dat de school een consistente visie mag uitdragen en niet dat de persoonlijke visie van de schoolleider of bestuurder wordt afgewisseld met de formele visie van de schoolorganisatie.
- Fysieke werkplek. Meerdere OOP'ers noemen verbeterpunten die te maken hebben met het gebouw en faciliteiten van de school. Zo geven meerdere respondenten aan geen eigen werkplek te hebben waar ze rustig kunnen werken. Ook zouden er bijvoorbeeld geen gesloten ruimtes zijn waar OOP'ers een-op-een met leerlingen kunnen werken.
- Vaker fysieke aanwezigheid en betrokkenheid vanuit schoolbestuur. Het schoolbestuur zou niet alleen per mail contact moeten onderhouden, maar soms ook op school moeten komen kijken bij de OOP'ers en leerkrachten. Dit geldt zeker ook voor grotere scholen, waar niet iedereen elkaar kent, maar uiteindelijk wel samenwerkt.

# Literatuur

- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). College recruiting a theoretical base. *Personnel Journal*, 47(1), 13-19.
- Corporaal, S., Van Riemsdijk, M., Kluijtmans, F., Van Vuuren, T. (2012). Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers (pag. 60).
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum. Autonomie wordt verder in het hoofdstuk over het domein leidinggevende besproken en verbondenheid in het domein over team.
- Farr-Wharton, R., Brunetto, Y., & Shacklock, K. (2011), 'Professionals' Supervisor–Subordinate-Relationships, Autonomy and Commitment: A Leader–Member Exchange Theory Perspective. *Journal of Human Resource Management*, 22, 3496–3512.
- Hoste, V., & De Pooter, E. (2020). *Leerkracht zijn: te gek? Van morele stress naar morele veerkracht. Omgaan met morele stress in het secundaire onderwijs. Rapport onderzoeksbevindingen PWO 2019-2020 Kortrijk: Howest Hogeschool.*
- Jansen, T. (2016). *HRM en prestaties in het primair onderwijs*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Kar, A. (2018). *Our Quest for a Great Place to Work: Meaning in and at Work through the Fit Perspective*. Victoria: University of Victoria.
- Kelchtermans, G. (2017) 'Should I stay or should I go?': unpacking teacher attrition/retention as an educational issue. *Teachers and Teaching*, 23(8), 961-97.; Vekeman, E., Tuytens, M., & Devos, G. (2020). *Belangrijke job demands en job resources in relatie tot het welbevinden en de verloopintentie van leerkrachten*. Gent
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Meredith, C., Vandecandelaere, M., Struyve, C., Kyndt, E., & Gielen, S. (2016). *Een samenwerking cultuur in secundaire scholen? Conceptualisatie, meting en het belang ervan voor job tevredenheid*. Leuven: Steunpunt Studie en Schoolloopbanen.

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

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

Van den Berg, D., Van den Berg, D. (2021a). *Aantrekkelijke werkomgeving*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

Van den Berg, D., Van den Berg, D. (2021b). *De (arbeidsmarkt)positie van onderwijsassistenten en lerarenondersteuners in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

Van Miltenburg, N., Van Hassel, D., De Rooij, H., Wartenbergh, F., Bendig, J., Van Giesen, R. en Oudejans, M. (2025). *Effectieve inzet van onderwijsondersteunend personeel in basis- en voortgezet onderwijs*. Den Haag/Tilburg/Arnhem: CAOP, Centerdata, MOOZ.

Van Miltenburg, N., Van Rijn M., Marthaler J. (2023a). *Jonge professionals in het primair onderwijs. Een verkenning naar de wensen en behoeften van jonge startende leraren*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

Van Miltenburg N., Van Zijtveld S., Wisse R., Van de Berg, D. (2023b). *De inzet en loopbaanpaden van onderwijsassistenten en lerarenondersteuners*. Den Haag: CAOP.

Vekeman, et al. (2019). *The relationship between principals' configuration of a bundle of HR practices for new teachers and teachers' person-organisation fit*. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5).

Veth, K., Janssen, P. (2022). *Onderzoek functies en beloning sector primair onderwijs*. Utrecht: Leeuwendaal.

Wartenbergh, F., Bendig, J., Van den Berg, D., Vermeulen, J., De Vos, K. (2022). *De waarde(ring) van OOP in de klas - Onderzoek naar de inzet van onderwijsondersteunend personeel (OOP) in het voortgezet onderwijs*. MOOZ/CAOP/Centerdata in opdracht van OCW.

# Bijlage: respons focusgroepen en enquête

## Respons focusgroepen

In mei, juni en september 2025 organiseerden we voor dit onderzoek vier focusgroepen met in totaal 12 deelnemers om de resultaten uit de enquête te verdiepen. Aan iedere focusgroep namen 2 tot 4 OOP'ers deel. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de deelnemers per focusgroep en hun functie en kenmerken van de school waar ze werken.

Tabel B1: functie en werkervaring van deelnemers aan de vier focusgroepen

	Functie	Provincie school	Aantal leerlingen school
<b>Focusgroep 1</b>			
Respondent 1	Onderwijsassistent	Overijssel	100-200
Respondent 2	Onderwijsassistent	Noord-Holland	300+
Respondent 3	Leraarondersteuner	Limburg	300+
<b>Focusgroep 2</b>			
Respondent 4	Onderwijsassistent	Noord-Holland	300+
Respondent 5	Leraarondersteuner	Noord-Holland	300+
Respondent 6	Leraarondersteuner	Flevoland	100-200
<b>Focusgroep 3</b>			
Respondent 7	Onderwijsassistent	Flevoland	100-200
Respondent 8	Onderwijsassistent	Noord-Brabant	100-200
<b>Focusgroep 4</b>			
Respondent 9	Leraarondersteuner	Gelderland	100-200
Respondent 10	Onderwijsassistent	Noord-Brabant	200-300
Respondent 11	Leraarondersteuner	Friesland	200-300
Respondent 12	Onderwijsassistent	Friesland	100-200

## Respons en representativiteit enquête: persoonskenmerken

Er zijn op moment van schrijven geen landelijke cijfers over onderwijsassistenten en leraarondersteuners, waardoor de representativiteit van de respons op de enquête niet goed te bepalen is. Wel onderscheid DUO in de cijfers over aantallen en kenmerken van medewerkers in het po ook OOP'ers waar naast leraarondersteuners en onderwijsassistenten diverse andere functies onder vallen. We kunnen de respons op de enquête daarom alleen met deze (veel) bredere groep vergelijken.

In Nederland is op basis van deze DUO-cijfers 17% van de OOP'ers een man, terwijl dit in de responsgroep uitkomt op 9% (tabel B1). Het blijft hierbij dus onduidelijk of dit verschil tussen het landelijke en responspercentage komt doordat de respondenten geen representatieve steekproef betreft of doordat het aandeel mannen bij lerarondersteuners en onderwijsassistenten hoger ligt dan andere OOP'ers. Kijken we vervolgens naar leeftijd, dan zien we dat de respons weinig verschilt van de landelijke verdeling van de bredere groep OOP'ers.

### Baan-, opleidings- en schoolkenmerken van de respons op de enquête

Kijken we naar de baankenmerken van de OOP'ers die de enquête invulden, dan is onder meer te zien dat er een redelijk gelijke verdeling van de respons is wat betreft werkervaring binnen het onderwijs. Ook blijkt dat 61% van de responsgroep ervaring heeft met werk buiten het onderwijs. Van deze groep heeft 63% 10 jaar of meer werkervaring buiten het onderwijs. Wat betreft opleiding is het grootste deel (60%) van de deelnemers aan de enquête mbo opgeleid.

De OOP'ers die deelnamen aan de enquête, zijn redelijk evenredig verdeeld naar omvang van de school (tabel B3). Ongeveer 30% komt van een school met 100-200, 200-300 of meer dan 300 leerlingen. Een kleiner aandeel (14%) komt van een school met minder dan 100 leerlingen. Verder vertegenwoordigt de respons alle provincies. De OOP'ers zijn met name afkomstig van scholen uit de provincies Gelderland, Noord- en Zuid-Holland, Noord-Brabant, Limburg en Utrecht.

Tabel B1: Persoonskenmerken van respons enquête OOP'ers in het po<sup>1</sup>

	OA	LO	Totaal	OOP in Nederland <sup>2</sup>
	(N=119)	(N=81)	(N=200)	(N=53.744)
<b>Geslacht</b>				
Vrouw	91%	91%	91%	83%
Man	9%	9%	9%	17%
<b>Leeftijd</b>				
< 25 jaar	13%	7%	11%	13%
25-34 jaar	24%	16%	21%	19%
35-44 jaar	20%	31%	25%	23%
45-54 jaar	21%	21%	21%	21%
55-64 jaar	18%	22%	20%	21%
>=65 jaar	3%	2%	3%	3%

<sup>1</sup> Van 1 respondent zijn de persoonskenmerken onbekend. <sup>2</sup>Bron: DUO 2024. Let op: Landelijke percentages gebaseerd op een bredere groep OOP'ers dan onderwijsassistenten en leraarondersteuners, waardoor een zuivere vergelijking van de landelijke verdelingen met de respons niet mogelijk is.

Tabel B2: Baankenmerken en opleidingsniveau van respons enquête OOP'ers in het po

	OA (N=120)	LO (N=81)	Totaal (N=201)
<b>Type onderwijs<sup>1</sup></b>			
Basisonderwijs	97%	98%	97%
Speciaal basisonderwijs	4%	4%	4%
<b>Groepen waar OOP'ers voor werken<sup>1</sup></b>			
Groep 1	53%	42%	49%
Groep 2	56%	49%	53%
Groep 3	65%	62%	64%
Groep 4	61%	67%	63%
Groep 5	58%	67%	62%
Groep 6	60%	63%	61%
Groep 7	50%	51%	50%
Groep 8	46%	47%	46%
Een andere groep/cluster	9%	7%	8%
<b>Taken<sup>1</sup></b>			
Ondersteuning bij instructie en lesactiviteiten	88%	95%	91%
Individuele begeleiding van leerlingen	94%	94%	94%
Vorbereidende en organiserende taken	66%	83%	73%
Toezicht	80%	88%	83%
Onderwijssteuning buiten de klas	69%	73%	71%
Technische of facilitaire ondersteuning.	26%	28%	27%
Anders, namelijk	20%	44%	30%
<b>Werkervaring binnen onderwijs</b>			
<5 jaar	40%	26%	34%
5-10 jaar	28%	31%	29%
10 jaar of meer	32%	43%	36%
<b>Werkervaring buiten onderwijs</b>			
Nee	44%	32%	39%
Ja: <sup>1</sup>	56%	68%	61%
• <5 jaar	18%	11%	15%
• 5-10 jaar	19%	25%	22%
• 10 jaar of meer	63%	64%	63%

<sup>1</sup>Totaal N=122, Leraarondersteuner, N=55, Onderwijsassistent N=67.

Tabel B2: Baankenmerken en opleidingsniveau van respons enquête OOP'ers in het po (vervolg)

	OA (N=120)	LO (N=81)	Totaal (N=201)
<b>Hoogst voltooide opleidingsniveau</b>			
Middelbare school	10%	2%	7%
Mbo	62%	57%	60%
Hbo	24%	36%	29%
Universiteit	2%	5%	3%
Anders/onbekend	3%	0%	1%

Tabel B3: Schoolkenmerken van respons enquête OOP'ers in het po<sup>1</sup>

	OA (N=119)	LO (N=81)	Totaal (N=200)
<b>Aantal leerlingen school</b>			
Minder dan 100 leerlingen	17%	10%	14%
100-200 leerlingen	30%	28%	30%
200-300 leerlingen	29%	27%	29%
Meer dan 300 leerlingen	21%	35%	27%
Weet ik niet	3%	0%	2%
<b>Provincie</b>			
Drenthe	5%	1%	4%
Flevoland	5%	4%	5%
Friesland	3%	5%	4%
Gelderland	16%	16%	16%
Groningen	3%	0%	2%
Limburg	4%	21%	11%
Noord-Brabant	15%	7%	12%
Noord-Holland	13%	16%	15%
Overijssel	8%	4%	6%
Utrecht	11%	10%	11%
Zeeland	3%	1%	3%
Zuid-Holland	13%	15%	14%

<sup>1</sup> Van 1 respondent zijn de schoolkenmerken onbekend.

# ARBEIDSMARKT PLATFORM PRIMAIR ONDERWIJS

## Contact

### Postadres

Postbus 556  
2501 CN Den Haag

### Bezoekadres

Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

[www.arbeidsmarktplatformpo.nl](http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl)

[info@arbeidsmarktplatformpo.nl](mailto:info@arbeidsmarktplatformpo.nl)