

LEREN EN ONTWIKKELEN EN DE ROL VAN PERSONEELSBELEID IN HET HBO

ANALYSE OP BASIS VAN HET WERKONDERZOEK 2024



Introductie

Dit onderzoek kijkt naar welke factoren een rol spelen bij leren en ontwikkelingen. We maken daarbij onder andere met behulp van de data van het Werkonderzoek een onderscheid naar onderwijzend personeel (OP), hierna docenten genoemd, en organisatie- en beheerspersoneel (OBP). Waar de professionele gedrevenheid van medewerkers kan worden beschouwd als een individueel kenmerk dat bepalend is voor hun motivatie om te leren, kan de ontwikkelstimulans juist worden gezien als een vorm van HR-beleid die medewerkers ondersteunt, uitdaagt en faciliteert in hun professionele groei. De verwachting is dat deze ontwikkelstimulans niet alleen invloed heeft op de leeractiviteiten die hbo-medewerkers ondernemen, maar ook op hun professionele gedrevenheid zelf. Dit onderzoek gaat dieper in op deze samenhang tussen individuele gedrevenheid, personeelsbeleid vanuit de organisatie en de leeractiviteiten die hbo-medewerkers ondernemen. Daarbij onderzoeken we hoe deze factoren gezamenlijk kunnen bijdragen aan een leercultuur binnen het hbo.

Professionalisering en continu leren

Professionalisering van docenten en ondersteunend personeel vormt een essentieel onderdeel van de kwaliteitsontwikkeling binnen het hoger beroepsonderwijs (hbo). Van hbo-professionals wordt verwacht dat zij zich blijven ontwikkelen om aansluiting te houden bij de snel veranderende beroepspraktijk. In dit kader wordt continu leren steeds belangrijker: het vermogen om voortdurend nieuwe kennis en vaardigheden op te doen en deze direct toe te passen in de praktijk.

De Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) benadrukt daarnaast dat instellingen verantwoordelijk zijn voor het borgen van onderwijskwaliteit¹. Het creëren van een leeromgeving waarin professionalisering structureel wordt ondersteund hoort daarbij. Om dit duurzaam te realiseren speelt het personeelsbeleid van hbo-instellingen een belangrijke rol. Strategisch personeelsbeleid bepaalt namelijk in welke mate medewerkers ruimte krijgen voor scholing, reflectie, ontwikkeling en loopbaanperspectief. Door professionalisering te verankeren in HR-processen, zoals functioneringsgesprekken en het faciliteren van formele en informele opleidingsmogelijkheden, creëren onderwijsinstellingen een cultuur waarin continu leren vanzelfsprekend wordt en medewerkers worden gestimuleerd hun professionaliteit blijvend te versterken. Dit draagt positief bij aan de kwaliteit van het onderwijs.

Eerder onderzoek onder startende docenten² liet zien dat in het kader van professionalisering, de professionele gedrevenheid van medewerkers en ontwikkelstimulans vanuit de organisatie twee belangrijke bouwstenen zijn voor continu leren en verbeteren. Deze inzichten beperken zich echter niet tot beginnende docenten: ook voor andere groepen medewerkers binnen het hbo is het van groot belang om zich blijvend te ontwikkelen om adequaat te kunnen inspelen op de dynamiek van het hoger onderwijs. Onderzoek van de SER en TNO (2025)³ laat ook zien dat stimulans en steun vanuit de organisatie van groot belang zijn voor een leercultuur in de organisatie.

¹ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022). Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW).

² Zestor (2024). [Startende docenten in het hbo](#).

³ SER en TNO (2025). [Monitor Leercultuur 2025](#).

Het Werkonderzoek als basis

Voor dit onderzoek zijn analyses uitgevoerd op basis van het Werkonderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit Werkonderzoek betreft het grootste medewerkersonderzoek in de publieke sector en geeft periodiek inzicht in de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. Het Werkonderzoek 2024 is uitgevoerd in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en het programma Kennis van de Overheid van ICTU. Naast allerlei HR-thema's, wordt er in het Werkonderzoek aandacht besteed aan diverse organisatievraagstukken.

Het Werkonderzoek richt zich op medewerkers in de publieke sector. Het hbo maakt daar deel van uit. Op basis van gegevens uit de Polisadministratie is door het CBS een naar sector gestratificeerde steekproef getrokken. In 2024 hebben in het hbo 2.231 van de 4.757 benaderde medewerkers (46,9%) aan het onderzoek meegedaan. Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen zijn weegfactoren berekend door het CBS. Deze corrigeren voor afwijkingen in de responsverdeling naar: geslacht, leeftijd, herkomst, type gezin, inkomen en landsdeel. Op basis hiervan kan een betrouwbaar beeld worden geschetst over de werkbeleving van medewerkers in het hbo. Daarbij is nadere verbijzondering naar functie mogelijk, en ook naar allerlei achtergrondkenmerken, zoals leeftijdsklasse, geslacht, herkomst, etc. In dit artikel gebruiken we de gegevens uit het Werkonderzoek 2019, 2022 en 2024.

Leeractiviteiten en leeropbrengsten

Allereerst brengen we in beeld in welke mate medewerkers in het hbo deelnemen aan leeractiviteiten en in welke mate zij daarvan leeropbrengsten ervaren. Een deel van deze activiteiten wordt aangeboden of gestimuleerd vanuit het personeelsbeleid. In het Werkonderzoek hebben medewerkers aangegeven hoe zij de kwaliteit van het personeelsbeleid van hun organisatie in het algemeen beoordelen. In deze paragraaf kijken we daarom ook hoe de deelname aan leeractiviteiten samenhangt met het oordeel over de kwaliteit van het personeelsbeleid⁴.

Deelname aan leer- en ontwikkelactiviteiten

Ruim 97% van de respondenten in het hbo heeft in het afgelopen jaar deelgenomen aan leeractiviteiten. Uit Figuur 1 blijkt dat zowel docenten als organisatie- en beheerspersoneel breed deelnemen aan verschillende leer- en ontwikkelactiviteiten.

Informele leeractiviteiten worden het vaakst opgepakt door hbo-medewerkers. Het meest voorkomende leergedrag bij beide groepen is het delen van kennis met collega's: 75% van de docenten doet dit regelmatig, tegenover 67% van het organisatie- en beheerspersoneel. Ook zoeken beide groepen veel zelf informatie op, al gebeurt dit vaker door docenten.

Het vragen om feedback of hulp komt eveneens veel voor. Het valt op dat docenten vaker aangeven deze 'informele' leeractiviteiten te ondernemen, dan het organisatie- en beheerspersoneel. Ook het oppakken van een nieuw vraagstuk komt vaker voor bij docenten (55% tegenover 48%).

De meerderheid van de docenten neemt deel aan formele leeractiviteiten zoals een korte opleiding volgen of het bijwonen van een conferentie, seminar of conferentie. Teamgerichte scholing of een langere opleiding komen minder vaak voor.

⁴ Aan de hand van een correlatieanalyse.

Relatie met oordeel kwaliteit personeelsbeleid

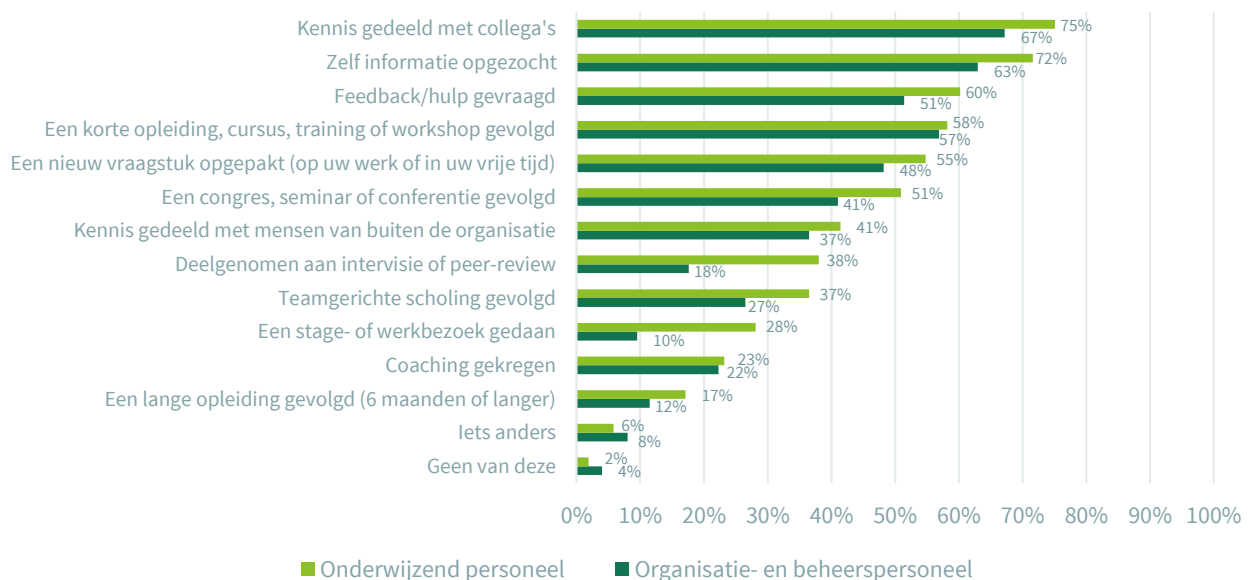
De informele activiteiten peer-review, intervisie en een werkbezoek of stage hangen positief samen met het oordeel over de kwaliteit van het personeelsbeleid in de organisatie. Ook de formele activiteiten deelname aan teamgerichte scholing en korte cursussen hangen positief samen met het oordeel van medewerkers over de kwaliteit van het personeelsbeleid. Deze samenhang is te verklaren doordat dit het type activiteiten is dat vaak vanuit het personeelsbeleid gefaciliteerd en gestimuleerd wordt. Tegelijkertijd zien we dat informele activiteiten zoals zelf informatie opzoeken, feedback vragen en een nieuw vraagstuk oppakken negatief samenhangen met het oordeel over de kwaliteit van het personeelsbeleid. Dit kan verschillende redenen hebben. Verder onderzoek is nodig om de mogelijke verklaringen voor deze samenhang te kunnen vaststellen.

Zowel formele als informele leeractiviteiten zijn belangrijk voor ontwikkeling in het hbo. Formele activiteiten, zoals trainingen en cursussen, bieden structuur, verdieping en gericht competentiebeheer. Informele activiteiten, zoals werkbezoek, stage, intervisie, coaching en kennisdeling, maken het mogelijk direct nieuwe inzichten toe te passen. Zowel formeel als informeel leren is essentieel voor expertiseontwikkeling, waarbij juist de wisselwerking tussen expliciete en impliciete kennis het leren op de werkplek versterkt ⁵.

Er is ook een kleine groep medewerkers die aangeeft geen enkele activiteit te hebben gedaan; 4% van het organisatie- en beheerspersoneel en slechts 2% van de docenten. Dit wijst erop dat vrijwel alle medewerkers op een of andere manier bezig zijn met leren en ontwikkelen.

We zien verder geen verschillen tussen mannen en vrouwen of naar leeftijdsgroep. Wel valt op dat hbo- en wo-opgeleiden⁶, gemiddeld, meer leeractiviteiten doen dan medewerkers met een ander opleidingsniveau.

Figuur 1 Deelname leeractiviteiten



⁵ Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. Educational Research Review, 3(2), 130–154.

⁶ Voor opleidingsniveau wordt gebruik gemaakt van registergegevens die beschikbaar zijn bij CBS. Opleidingsniveau is ingedeeld naar de SOI 2016 3-deling van het CBS. Laag: basisonderwijs, vmbo-b/k, mbo 1, praktijkonderwijs, vmbo-g/t, havo-onderbouw en vwo-onderbouw. Middelbaar: havo, vwo, mbo 2, mbo 3 en mbo 4. Hoog: HBO-bachelor, WO-bachelor, HBO-master, WO-master en doctor.

Leeropbrengsten

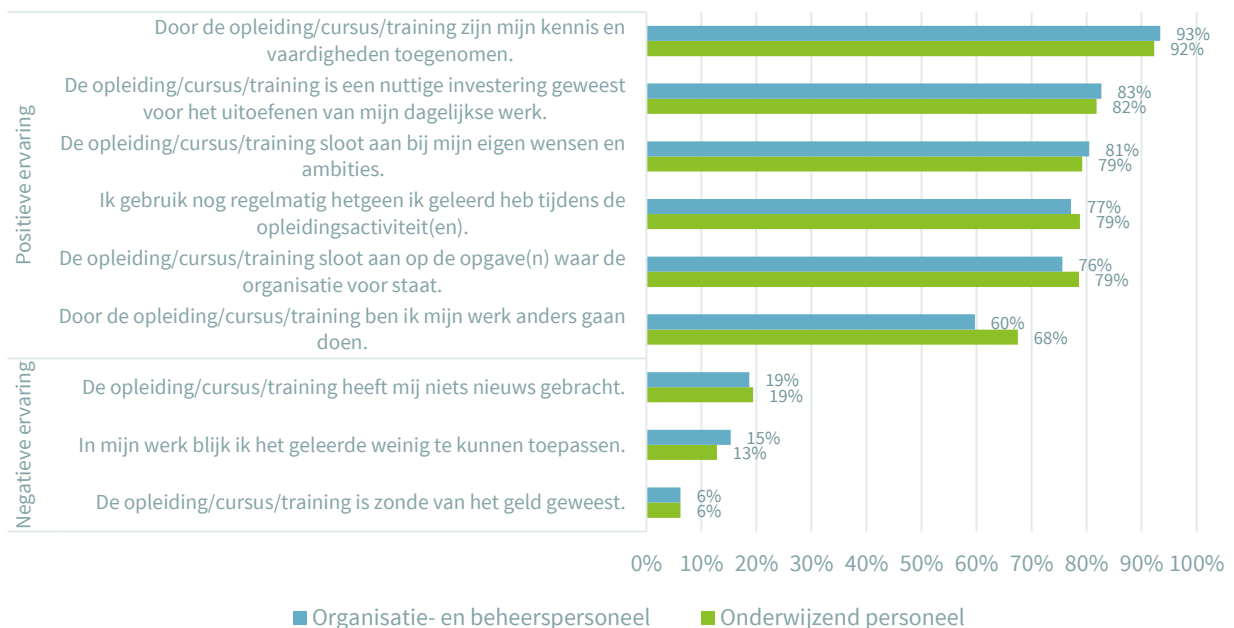
Uit Figuur 2 blijkt dat zowel docenten als organisatie- en beheerspersoneel overwegend positief zijn over de opbrengsten van opleidingen en trainingen⁷. Ditzelfde blijkt ook uit de gemiddelden voor beide groepen op een schaal van 0-5. Het merendeel van beide groepen geeft aan dat hun kennis en vaardigheden zijn toegenomen (92% van de docenten en 93% van het organisatie- en beheerspersoneel) en dat de opleiding een nuttige investering was voor het uitoefenen van het dagelijkse werk (respectievelijk 82% en 83%).

Daarnaast zegt ongeveer vier op de vijf medewerkers dat zij regelmatig gebruik blijven maken van wat zij tijdens de opleiding hebben geleerd. Tegelijkertijd zien we bij docenten dat bij 68% de opleiding heeft geleid tot daadwerkelijk ander gedrag in het werk, tegenover 60% bij het organisatie- en beheerspersoneel. Dit wijst erop dat trainingen voor docenten mogelijk vaker leiden tot concrete veranderingen in de werkwijze.

Wat opvalt is dat hbo-medewerkers aangeven dat de gevolgde opleiding zowel goed aansluit bij hun eigen wensen en ambities als bij de opgaven van de organisatie. Docenten geven iets vaker aan dat de opleiding aansluit bij de organisatiedoelen (79% tegenover 76%), terwijl organisatie- en beheerspersoneel juist iets positiever is over de aansluiting bij de eigen wensen en ambities (81% tegenover 79%). Deze bevindingen laten zien dat hbo-medewerkers opleidingen, trainingen en cursussen niet alleen volgen omdat ze nuttig zijn voor de organisatie, maar ook omdat ze waardevol zijn in het kader van hun eigen wensen en ambities.

Ongeveer één op de vijf medewerkers (in beide groepen 19%) geeft aan dat de opleiding hen weinig nieuws heeft gebracht, terwijl 13% van de docenten en 15% van het organisatie- en beheerspersoneel vindt dat men in de praktijk weinig gebruik kan maken van het geleerde. Slechts 6% van beide groepen beschouwt de opleiding als zonde van het geld. Medewerkers in de leeftijdsgroep jonger dan 35 jaar zijn iets minder tevreden over de leeropbrengsten (3,8), dan medewerkers in oudere leeftijdsgroepen (4,0). Daarnaast waarderen hoogopgeleide medewerkers leeropbrengsten iets hoger (4,0) dan laag- of middelbaar opgeleide medewerkers (3,8)⁸.

Figuur 2 leeropbrengsten



⁷ Deze vragen zijn alleen ingevuld door medewerkers die formele opleidingsactiviteiten hebben ondernomen (N=1186).

⁸ Op een schaal van 0-5

Factoren van invloed op leren en ontwikkelen

Eerder onderzoek onder startende docenten in het hbo liet al zien dat professionele gedrevenheid van een medewerker en ontwikkelstimulans vanuit de organisatie belangrijke factoren zijn die bijdragen aan de mate waarin hbo-medewerkers leeractiviteiten ondernemen. In deze paragraaf gaan we daar dieper op in. We beschouwen de stimulans vanuit de organisatie als een HR-activiteit. We nemen ook andere HR-activiteiten mee, zoals het voeren van gesprekken.

Professionele gedrevenheid

Op basis van gemiddelde scores op het gebied van professionele gedrevenheid blijkt dat zowel docenten (onderwijzend personeel) (4,0) als organisatie- en beheerspersoneel (3,9) hoog scoren⁹. In Figuur 3 staan de stellingen over professionele gedrevenheid. Voor beide groepen geldt dat een groot deel van de medewerkers intrinsiek gemotiveerd is om hun werk goed te doen en zich te blijven ontwikkelen. Docenten scoren daarbij op elk onderdeel iets hoger dan het organisatie- en beheerspersoneel, al blijven de verschillen relatief beperkt. Het meest uitgesproken is het plezier in het inzetten van vakkennis voor een goed resultaat: 97% van de docenten en 94% van het organisatie- en beheerspersoneel herkent zich hierin. Ook het continu verbeteren in het beroep wordt breed gedragen, met 85% van de docenten en 78% van het organisatie- en beheerspersoneel die dit aangeven. Daarnaast geeft 79% van de docenten aan altijd te zoeken naar manieren om het werk beter te doen, terwijl dit voor 73% van het organisatie- en beheerspersoneel geldt.

Er zijn geen verschillen naar leeftijdsgroep of geslacht op het gebied van professionele gedrevenheid. Wel zien we dat medewerkers met een hbo- of wo-opleidingsniveau¹⁰ gemiddeld gezien meer professioneel gedreven zijn, dan medewerkers met een ander opleidingsniveau.

Figuur 3 professionele gedrevenheid



Een correlatieanalyse laat zien dat de professionele gedrevenheid van medewerkers significant positief samenhangt met de hoeveelheid leeractiviteiten die zij ondernemen. Dit betekent dat medewerkers die meer professioneel gedreven zijn, meer leeractiviteiten ondernemen. We zien hierbij geen onderscheid tussen formele en informele leeractiviteiten. Professionele gedrevenheid hangt samen met ieder van de voorgelegde leeractiviteiten en hangt negatief samen met geen deelname aan leeractiviteiten.

⁹ Op een schaal van 0-5

¹⁰ Voor de indeling naar opleidingsniveaus hanteren we de SOI 2016 3-deling van het CBS: Laag: basisonderwijs, vmbo-b/k, mbo 1, praktijkonderwijs, vmbo-g/t, havo-onderbouw en vwo-onderbouw. Middelbaar: havo, vwo, mbo 2, mbo 3 en mbo 4. Hoog: HBO-bachelor, WO-bachelor, HBO-master, WO-master en doctor.

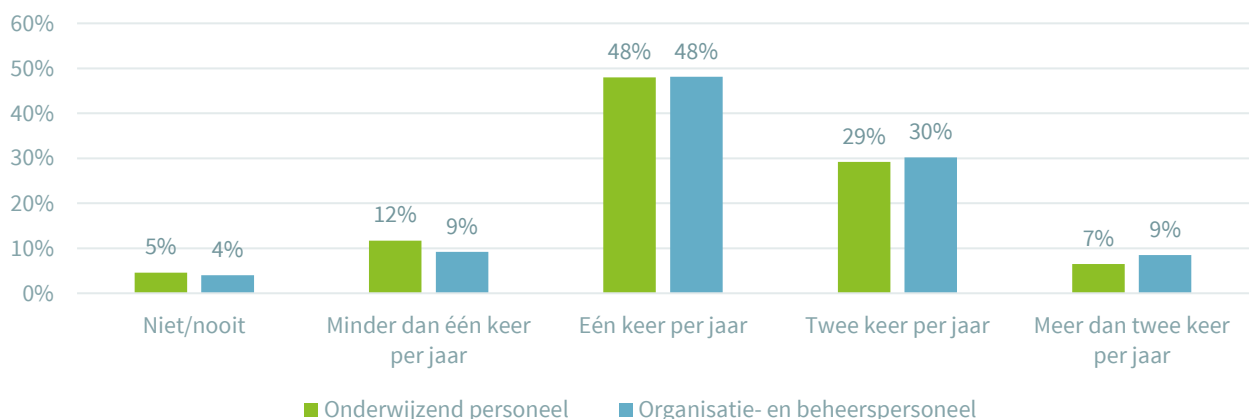
HR-activiteiten

In dit onderzoek zijn HR-activiteiten meegenomen die kunnen bijdragen aan de mate waarin medewerkers deelnemen aan leeractiviteiten, maar die ook bij kunnen dragen aan de professionele gedrevenheid van medewerkers. Het gaat hierbij om gesprekken en ontwikkelstimulans.

Gesprekken

89% van de medewerkers geeft in het Werkonderzoek aan in de afgelopen 12 maanden een formeel gesprek te hebben gehad over hun functioneren, 11% heeft dit niet gehad. Aan medewerkers is ook gevraagd hoe vaak zij (in het algemeen) een personeelsgesprek hebben. Figuur 4 laat zien hoe vaak medewerkers aangeven in een jaar een formeel gesprek hebben met hun leidinggevende, uitgesplitst naar onderwijzend personeel (docenten) en organisatie- en beheerspersoneel. Over het geheel genomen voeren beide groepen regelmatig gesprekken, waarbij de verschillen klein zijn. Een klein deel van de medewerkers geeft aan nooit of vrijwel nooit een gesprek te voeren, namelijk 5% van de docenten en 4% van het organisatie- en beheerspersoneel. Daarnaast heeft 12% van de docenten minder dan één gesprek per jaar, tegenover 9% van het organisatie- en beheerspersoneel. De grootste groep medewerkers, in beide groepen 48%, voert één keer per jaar een gesprek. Bijna een op de drie medewerkers heeft twee gesprekken per jaar en bijna een op de tien medewerkers heeft meer dan twee keer per jaar een gesprek.

Figuur 4 frequentie personeelsgesprekken



Het voeren van personeelsgesprekken heeft geen direct verband met de hoeveelheid leeractiviteiten die medewerkers ondernemen. Wel zien we een klein verband tussen het aantal gesprekken en professionele gedrevenheid van medewerkers. Dit betekent dat hoe meer gesprekken men voert, hoe meer professioneel gedreven medewerkers zijn. Ook is de hoeveelheid gesprekken een belangrijke indicator van hoe medewerkers oordelen over het personeelsbeleid in hun organisatie. Hoe meer personeelsgesprekken medewerkers voeren, hoe beter zij ook het personeelsbeleid ervaren.

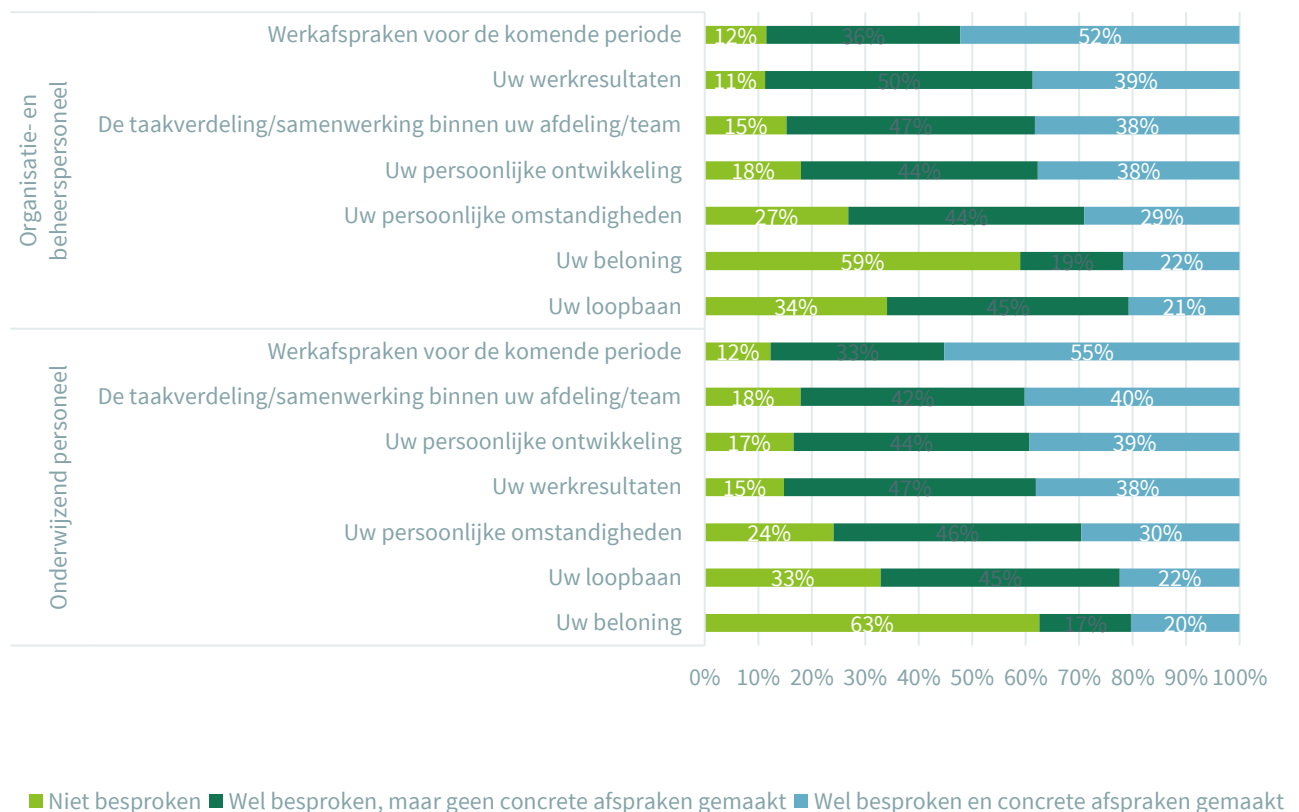
Gespreksonderwerpen

Figuur 5 laat zien welke onderwerpen tijdens formele gesprekken met medewerkers worden besproken. Deze gespreksonderwerpen hangen onder andere samen met leren en ontwikkelen, omdat ze richting geven aan professionele groei, feedback bieden op functioneren en voorwaarden creëren om te kunnen leren. Onderwerpen zoals werkafspraken, werkresultaten en persoonlijke ontwikkeling maken leerdoelen en verbeterpunten expliciet, terwijl samenwerking en loopbaanontwikkeling het leren op langere termijn

ondersteunen. Ook persoonlijke omstandigheden en beloning beïnvloeden de motivatie en ruimte om zich te ontwikkelen, en maken daarmee deel uit van het bredere leerproces. In de figuur maken we onder andere een onderscheid tussen 1) onderwerpen die besproken zijn en waar afspraken over zijn gemaakt en 2) onderwerpen die besproken zijn, maar waarover geen afspraken zijn gemaakt.

Over het geheel genomen blijkt dat zowel docenten als organisatie- en beheerspersoneel een breed palet aan thema's bespreken, waarbij de verschillen tussen beide groepen klein zijn. Het meest besproken onderwerp is voor beide groepen de werkafspraken voor de komende periode. Dit wordt door 88% van de docenten en 89% van het organisatie- en beheerspersoneel genoemd. Hierbij dient opgemerkt te worden dat dit een optelsom is van het percentage medewerkers dat een gesprek heeft gevoerd én afspraken heeft gemaakt en het percentage medewerkers dat een gesprek heeft gevoerd maar geen afspraken heeft gemaakt. Ook de taakverdeling en samenwerking binnen het team komen vaak aan de orde. Persoonlijke ontwikkeling wordt door 83% van de docenten en 82% van het organisatie- en beheerspersoneel genoemd. Werkresultaten worden bijna even vaak besproken, met 85% van de docenten en 89% van het organisatie- en beheerspersoneel. Dit laat zien dat ontwikkelings- en prestatiegerichte elementen aanwezig zijn in de gesprekken. Meer persoonlijke onderwerpen zoals persoonlijke omstandigheden komen minder vaak aan bod, maar toch bij een substantieel deel van de medewerkers. 76% van de docenten en 73% van het organisatie- en beheerspersoneel bespreekt dit in gesprekken. Ook loopbaanontwikkeling komt bij een meerderheid van de medewerkers aan bod (67% docenten en 66% organisatie- en beheerspersoneel). Het minst besproken onderwerp is beloning. Slechts 37% van de docenten en 41% van het organisatie- en beheerspersoneel geeft aan dat dit onderwerp in formele gesprekken wordt aangestipt. Het aandeel medewerkers dat hier daadwerkelijk afspraken over heeft gemaakt ligt rond de 20%. Dit betekent dat beloningsvraagstukken maar beperkt onderdeel uitmaken van de reguliere gesprekscyclus.

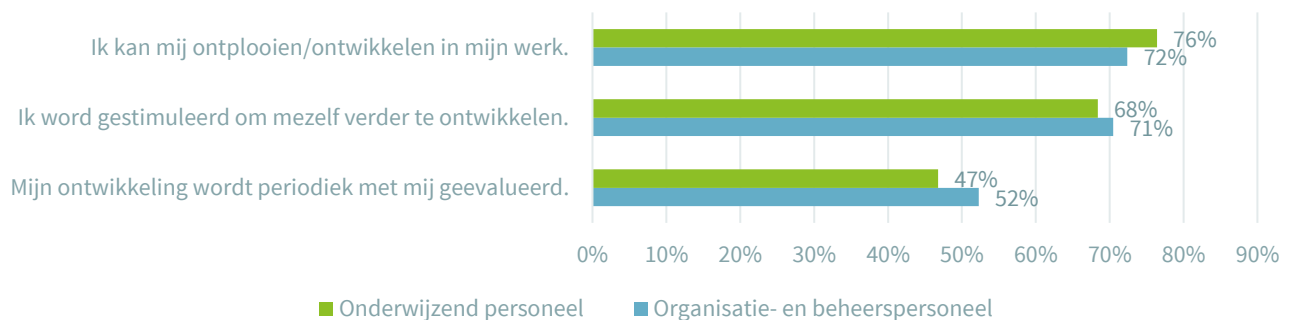
Figuur 5 gespreksonderwerpen



Ontwikkelstimulans

Figuur 6 laat zien in welke mate medewerkers ervaren dat zij worden gestimuleerd in hun ontwikkeling en hoe structureel hun groei wordt besproken. Bij twee van de drie stellingen blijkt dat het organisatie- en beheerspersoneel iets positiever is dan het onderwijzend personeel (docenten), al geven beide groepen overwegend aan voldoende ruimte en ondersteuning te ervaren. Het hoogste percentage zien we bij de stelling dat medewerkers zich kunnen ontplooiën en ontwikkelen in hun werk. Dit wordt door 76% van de docenten bevestigd, tegenover 72% van het organisatie- en beheerspersoneel. Op de vraag of medewerkers worden gestimuleerd om zichzelf verder te ontwikkelen, zien we dat het organisatie- en beheerspersoneel iets sterker deze stimulans ervaart. Het grootste verschil tussen de twee groepen betreft het regelmatig evalueren van de ontwikkeling. Hier geeft 52% van het organisatie- en beheerspersoneel aan dat hun ontwikkeling periodiek wordt besproken, terwijl dit bij docenten 47% is. Een vergelijking tussen leeftijdsgroepen laat zien dat medewerkers onder 45 jaar meer stimulans ervaren (3,7 op een schaal van 1-5) dan medewerkers van 55 jaar en ouder (3,5 op een schaal van 1-5). Tegelijkertijd ervaren medewerkers met een hbo- of wo opleidingsniveau gemiddeld meer stimulans, dan medewerkers met een ander opleidingsniveau. We zien geen verschillen tussen mannen en vrouwen.

Figuur 6 ontwikkelstimulans



De ontwikkelstimulans vanuit de organisatie hangt positief samen met de hoeveelheid leeractiviteiten die medewerkers ondernemen. Daarnaast zien we ook dat de ontwikkelstimulans vanuit de organisatie positief samenhangt met de professionele gedrevenheid van medewerkers. Tot slot valt op dat dat een positief oordeel over de stimulans vanuit de organisatie ook samengaat met een positief oordeel over het personeelsbeleid in het algemeen.

Wat draagt bij aan versterking van de leercultuur?

In de voorgaande paragraaf zijn verschillende HR-activiteiten beschreven, zoals het voeren van gesprekken en ontwikkelstimulans. We hebben daarbij gezien dat deze HR-activiteiten positief samenhangen met de hoeveelheid leeractiviteiten die ondernomen worden en met de professionele gedrevenheid van medewerkers in het hbo. In deze verdiepende paragraaf gaan we hier verder op in en onderzoeken we verschillende factoren tezamen. Hierdoor is het mogelijk om vast te stellen welke factoren er nu echt toe doen in het kader van leren en ontwikkelen.

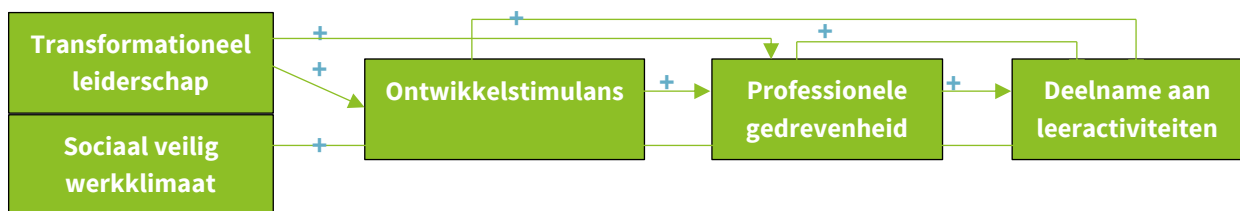
We gaan er daarbij van uit (Figuur 7) dat leren en ontwikkelen zowel vanuit het individu moet komen (professionele gedrevenheid) als gestimuleerd moet worden vanuit de organisatie (ontwikkelstimulans). Dit kan alleen gebeuren in een omgeving waarin het veilig is om te leren en waar fouten gemaakt mogen worden (sociaal veilig werkklimaat)¹¹. Leidinggevendenden hebben in dit geheel een centrale rol (stimulerend

¹¹ Edmondson, A.C. (2019). De onbevreesde organisatie: creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren. Business Contact.

leiderschap), daarom is ook hun rol onderzocht in de analyses. Een veel onderzochte leiderschapsstijl in het kader van personeelsbeleid is transformationeel leiderschap. Dit is een leiderschapsstijl die is gericht op de individuele behoeften en kwaliteiten van medewerkers, zodat zij optimaal kunnen bijdragen aan de samenwerking binnen het team¹². Transformationeel leiderschap gaat uit van het idee dat medewerkers vooral gemotiveerd raken door de intrinsieke waarde van hun bijdrage aan een collectief doel. Een leidinggevende die deze stijl hanteert, staat open voor inbreng van medewerkers, communiceert transparant over plannen, stimuleert teamwork en weet medewerkers te inspireren met een duidelijke toekomstvisie^{13 14}.

Door regressieanalyses¹⁵¹⁶ uit te voeren, zien we welke factoren relatief gezien het meest van invloed zijn. Dit geeft handvatten voor beleidsontwikkeling en gerichte acties.

Figuur 7 Verwachting factoren van invloed op deelname leeractiviteiten



Factoren van invloed op deelname aan leeractiviteiten

Op basis van een regressieanalyse zien we dat medewerkers die professioneel gedreven zijn vaker leeractiviteiten ondernemen. Naast de professionele gedrevenheid van individuen hangt ook de ontwikkelstimulans vanuit de organisatie om leeractiviteiten op te pakken positief samen met de hoeveelheid leeractiviteiten die medewerkers in het hbo ondernemen. Hoe meer stimulans en mogelijkheden er zijn vanuit de organisatie, hoe meer leeractiviteiten worden opgepakt.

Tegelijkertijd valt het in de analyses op dat ontwikkelstimulans vanuit de organisatie zowel van invloed is op de professionele gedrevenheid van individuele medewerkers als de deelname aan leeractiviteiten. Daarom hebben we onderzocht of er sprake is van mediatie. We hebben onderzocht of het effect van ontwikkelstimulans vanuit de organisatie *via* de professionele gedrevenheid van medewerkers hun deelname aan leeractiviteiten verhoogt. Uit de analyse bleek dat dit gedeeltelijk het geval was (Figuur 8). In de figuur worden de gevonden positieve relaties met een plus (+) weergegeven. De ontwikkelstimulans heeft enerzijds een direct effect op de deelname aan leeractiviteiten, maar heeft ook een indirect effect via de professionele gedrevenheid van medewerkers. Dit benadrukt welke belangrijke rol stimulans vanuit de organisatie speelt als het gaat om het stimuleren van professionalisering.

Figuur 8 Mediatie professionele gedrevenheid tussen ontwikkelstimulans en deelname leeractiviteiten



¹² Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.

¹³ Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

¹⁴ Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free press.

¹⁵ In de analyses is gecontroleerd voor achtergrondkenmerken zoals functie, leeftijdsklasse, geslacht en aantal jaren werkzaam.

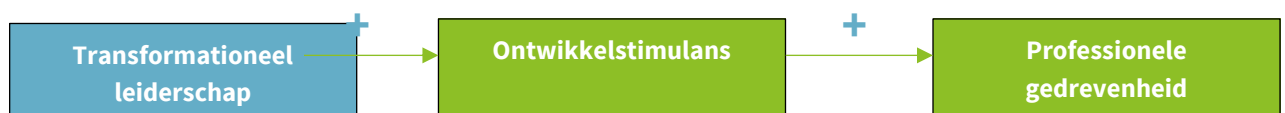
¹⁶ Het analysemodel in figuur 7 is vanwege technische redenen gesplitst in twee deelmodellen die getoetst zijn in IBM SPSS versie 29.

Een sociaal veilig werkklimaat speelt geen rol in de deelname aan leeractiviteiten. Wel valt in de analyses op dat leiderschap geen rol lijkt te spelen in de deelname aan leeractiviteiten, maar dat het wel een positief effect heeft op de ervaren ontwikkelstimulans en professionele gedrevenheid van medewerkers. In een vervolganalyse gaan we hier verder op in.

Factoren van invloed op professionele gedrevenheid

Op basis van de geschetste verwachtingen in Figuur 7 veronderstelden we dat een transformationele leiderschapsstijl direct van invloed is op ontwikkelstimulans en op de professionele gedrevenheid. Een regressieanalyse laat zien dat ook hier sprake is van mediatie. Het effect van leiderschap op professionele gedrevenheid loopt zelfs geheel *via* de ontwikkelstimulans (Figuur 9). Het komt erop neer dat leidinggevend en bij wie meer sprake is van transformationeel leiderschap, vaker hun medewerkers stimuleren om zich professioneel te ontwikkelen en dat *via* dat effect de professionele gedrevenheid van medewerkers versterkt wordt. Er is geen direct effect van transformationeel leiderschap op de professionele gedrevenheid van medewerkers.

Figuur 9 leiderschap in relatie tot ontwikkelstimulans en professionele gedrevenheid



Op basis van de eerdere analyse weten we dat de professionele gedrevenheid ervoor zorgt dat medewerkers meer deelnemen aan leeractiviteiten (Figuur 8). We vinden echter geen direct verband tussen transformationeel leiderschap en deelname aan leeractiviteiten. De resultaten wijzen wel op een mogelijk indirect effect via ontwikkelstimulans en professionele gedrevenheid. De uitkomsten laten in ieder geval zien dat leidinggevend, namens de organisatie, een belangrijke rol spelen in het stimuleren van medewerkers om zich professioneel te ontwikkelen en dat juist de stimulans ervoor zorgt dat medewerkers leeractiviteiten ondernemen.

De verdiepende analyse laat zien dat leren en ontwikkelen in het hbo het resultaat is van een samenspel tussen individuele professionele gedrevenheid en stimulans vanuit de organisatie. Professionele gedrevenheid blijkt een directe voorspeller te zijn van deelname aan leeractiviteiten, terwijl ontwikkelstimulans vanuit de organisatie zowel direct als indirect via het versterken van deze professionele gedrevenheid bijdraagt aan deelname aan leeractiviteiten. Een transformationele leiderschapsstijl speelt een sleutelrol in het vergroten van de ervaren ontwikkelstimulans en daarmee de professionele gedrevenheid van medewerkers. Een veilig werkklimaat blijkt geen directe invloed te hebben op deelname aan leeractiviteiten. Deze resultaten benadrukken het belang van gericht personeelsbeleid en stimulerend leiderschap bij het bevorderen van een leercultuur in het hbo.

Samenvatting & lessen voor beleid

Samenvatting

Leren en ontwikkelen speelt een belangrijke rol in de kwaliteit en toekomstbestendigheid van het hoger beroepsonderwijs (hbo). Zowel docenten als het organisatie- en beheerspersoneel nemen in hoge mate deel aan leer- en ontwikkelactiviteiten. Informeel leren, zoals kennisdeling, feedback vragen en zelf informatie opzoeken komt het meest voor, terwijl formele activiteiten zoals cursussen, trainingen en opleidingen minder frequent worden gevolgd.

Medewerkers ervaren over het algemeen hoge leeropbrengsten van opleidingen en trainingen. Deze sluiten goed aan bij zowel persoonlijke ambities als organisatiedoelen. Docenten geven iets vaker aan dat leren leidt tot concreet ander gedrag in het werk. De professionele gedrevenheid is bij beide groepen hoog en hangt sterk samen met deelname aan leeractiviteiten.

Personeelsbeleid speelt een belangrijke rol in het verhogen van de professionele gedrevenheid van medewerkers. Ontwikkelstimulans vanuit de organisatie, bijvoorbeeld door ruimte te bieden voor scholing en door ontwikkeling structureel te bespreken, heeft een directe positieve invloed op leeractiviteiten. Ontwikkelstimulans heeft ook *via* het versterken van professionele gedrevenheid een (indirect) effect op deelname aan leeractiviteiten. Personeelsgesprekken (als onderdeel van het personeelsbeleid) dragen vooral bij aan professionele gedrevenheid en aan een positiever oordeel over het personeelsbeleid, maar hebben geen direct effect op de hoeveelheid leeractiviteiten. Formele gesprekken gaan vooral over werkafspraken, samenwerking, ontwikkeling en prestaties, met weinig verschillen tussen OP en OBP. Persoonlijke omstandigheden en loopbaanontwikkeling komen in de gesprekken geregeld aan bod, terwijl beloning het minst wordt besproken en zelden tot afspraken leidt. Dat loopbaanontwikkeling naast persoonlijke ontwikkeling aan bod komt in de gesprekken is positief, omdat de gesprekken samengaan met meer professionele gedrevenheid blijkt uit dit onderzoek.

Leiderschap is een belangrijke factor: transformatieel leiderschap vergroot de ervaren ontwikkelstimulans, wat vervolgens de professionele gedrevenheid versterkt. En de professionele gedrevenheid van medewerkers is, zoals hierboven beschreven, een belangrijke voorspeller van deelname aan leeractiviteiten.

De belangrijkste lessen voor beleid worden hieronder samengevat.

Lessen voor beleid

- **Veranker leren en ontwikkelen structureel in personeelsgesprekken en maak concrete afspraken**
Personeelsgesprekken zijn belangrijk in het kader van leren en ontwikkelen, omdat ze richting geven aan professionele groei, feedback bieden op functioneren en voorwaarden creëren om te kunnen leren. Zorg dat leren en ontwikkelen in elk gesprek aan de orde komt en dat er concrete afspraken over worden gemaakt. Stimulans vanuit de organisatie speelt een belangrijke rol in de professionele gedrevenheid van medewerkers en de deelname aan leeractiviteiten. Besteed in gesprekken daarom niet alleen aandacht aan werkafspraken en prestaties, maar vooral ook aan persoonlijke ontwikkeling, loopbaanperspectief en leerdoelen, en leg hier concrete afspraken over vast.
- **Versterk ontwikkelstimulans vanuit de organisatie**
Zorg voor duidelijke faciliteiten (tijd, middelen en erkenning) voor zowel formele als informele leeractiviteiten. Besteed daarbij extra aandacht aan het stimuleren van formele leeractiviteiten, daar wordt minder vaak aan deelgenomen dan aan informele leeractiviteiten. De combinatie van formele en informele leeractiviteiten is belangrijk voor effectieve professionele ontwikkeling. Ontwikkelstimulans vanuit de organisatie werkt dubbel: het vergroot direct de deelname aan leeractiviteiten en versterkt de professionele gedrevenheid van medewerkers.
- **Investeer in leidinggevenden en hun rol in leren en ontwikkelen**
Investeer in het versterken van een stimulerende, transformationele leiderschapsstijl, waarbij leidinggevenden actief ontwikkeling bevorderen, betekenisvolle ontwikkelgesprekken voeren en groeimogelijkheden voor medewerkers creëren.
- **Differentieer waar nodig naar doelgroep**
Houd rekening met verschillen tussen OP en OBP en met verschillen in leeftijds- en opleidingsniveau bij het stimuleren van ontwikkeling, zodat beleid goed aansluit bij diverse behoeften.

Colofon

Het onderzoek is in opdracht van Zestor uitgevoerd door ICTU, programma Kennis van de Overheid

Auteurs: Tessa Janssen en Sil Vrielink

Het is toegestaan om (delen van) de informatie te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaande schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

Februari 2026