

# STARTENDE DOCENTEN IN HET HBO

ANALYSE OP BASIS VAN HET WERKONDERZOEK 2022



## **Colofon**

Het onderzoek is in opdracht van Zestor uitgevoerd door Venster voor medewerkers.

*Auteurs:* Sil Vrielink en Tessa Janssen

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.

Juni 2024

# INHOUD

<b>1</b>	<b>INTRODUCTIE</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>AANTREKKELIJKHEID VAN HET WERK IN HET HBO</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>IN- EN UITSTROOMMOTIEVEN</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>KENNIS EN VAARDIGHEDEN VAN STARTERS</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>LEREN EN ONTWIKKELEN</b>	<b>16</b>
<b>6</b>	<b>INDUCTIE VAN STARTENDE DOCENTEN</b>	<b>20</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSIE</b>	<b>22</b>

# 1 INTRODUCTIE

De positie van startende docenten staat de afgelopen jaren hoog op de agenda van politiek, bestuur en management. Door het oplopende tekort aan personeel in het onderwijs is het van groot belang dat er voldoende nieuwe aanwas is. Dit geldt zowel voor het funderend onderwijs als het hoger onderwijs. Daarnaast is duidelijk dat startende docenten vaak nog veel moeten leren. Zij zijn over het algemeen zeer gemotiveerd om les te geven, maar moeten de fijne kneepjes van het vak nog leren. Scholing en begeleiding zijn daarom van groot belang, vooral gericht op pedagogische en didactische vaardigheden. Uit onderzoek naar de begeleiding van startende leraren/docenten in het primair onderwijs (po) en voortgezet onderwijs (vo) is bekend dat een goede begeleiding bijdraagt aan een snellere professionele ontwikkeling en de kans op uitval beperkt. Voor het hbo geldt dit ook, zo blijkt uit onderzoek van Zestor<sup>1</sup>.

In deze notitie gaan we nader in op de werkbeleving van startende docenten in het hbo en op de in- en uitstroommotieven. In hoeverre zijn starters tevreden met hun baan en de organisatie waar zij werken? Wat zijn voor hen de belangrijkste redenen om in het hbo les te gaan geven en waarom zoekt een deel van hen al vrij kort na de start een andere baan? Op basis van gegevens uit het Werkonderzoek 2022 brengen we de opinies van startende docenten in kaart. Hoe kijken zij tegen hun werk aan? Daarbij belichten we niet alleen de positieve kanten van het werken in het hbo (zoals tevredenheid), maar ook de negatieve kanten (zoals werkdruk en regeldruk). Daarnaast gaan we in op de kennis en vaardigheden van startende docenten en de deelname aan leer- en ontwikkelactiviteiten.

Anders dan in het funderend onderwijs is in het hbo geen onderwijsbevoegdheid nodig om les te gaan geven. Wel moeten startende docenten binnen drie jaar na indiensttreding een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) halen. De starters die geen onderwijsbevoegdheid hebben dienen hiertoe een opleiding te volgen van 6 tot 12 maanden. Uit de analyses in deze notitie blijkt dat bijna alle startende docenten deelnemen aan leer- en ontwikkelactiviteiten en dat zij door hun leidinggevende ook worden gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen. Starters beoordelen het personeelsbeleid mede daardoor ook beter dan docenten met meer ervaring.

---

<sup>1</sup> Zestor (2022) [Begeleiding startende docenten in het hbo](#). Den Haag.

In het vervolg van deze notitie presenteren we de belangrijkste resultaten. We baseren ons daarbij op gegevens uit het Werkonderzoek van BZK<sup>2</sup>. Dit onderzoek betreft de grootste enquête onder medewerkers in de publieke sector waar het hbo deel van uitmaakt. In 2022 hebben 2.114 medewerkers vanuit het hbo aan het onderzoek meegedaan, waarvan circa 1.100 docenten. In de enquête is aan alle respondenten gevraagd sinds wanneer zij hun functie vervullen. Op grond hiervan zijn drie groepen docenten onderscheiden:

1. starters ( $\leq 3$  jaar),
2. medioren (4-9 jaar), en
3. senioren ( $\geq 10$  jaar docent)

In het vervolg van deze notitie vergelijken we startende docenten met hun meer ervaren collega's. De analyses zijn gebaseerd op 374 starters, 336 medioren en 367 senioren<sup>3</sup>.

---

2 Voor meer informatie verwijzen we naar het [Kernrapport Werkonderzoek 2022](#) van het ministerie van BZK.

3 Van 21 docenten was de functieduur onbekend. Deze docenten zijn meegenomen in de totalen.

## 2 AANTREKKELIJKHEID VAN HET WERK IN HET HBO

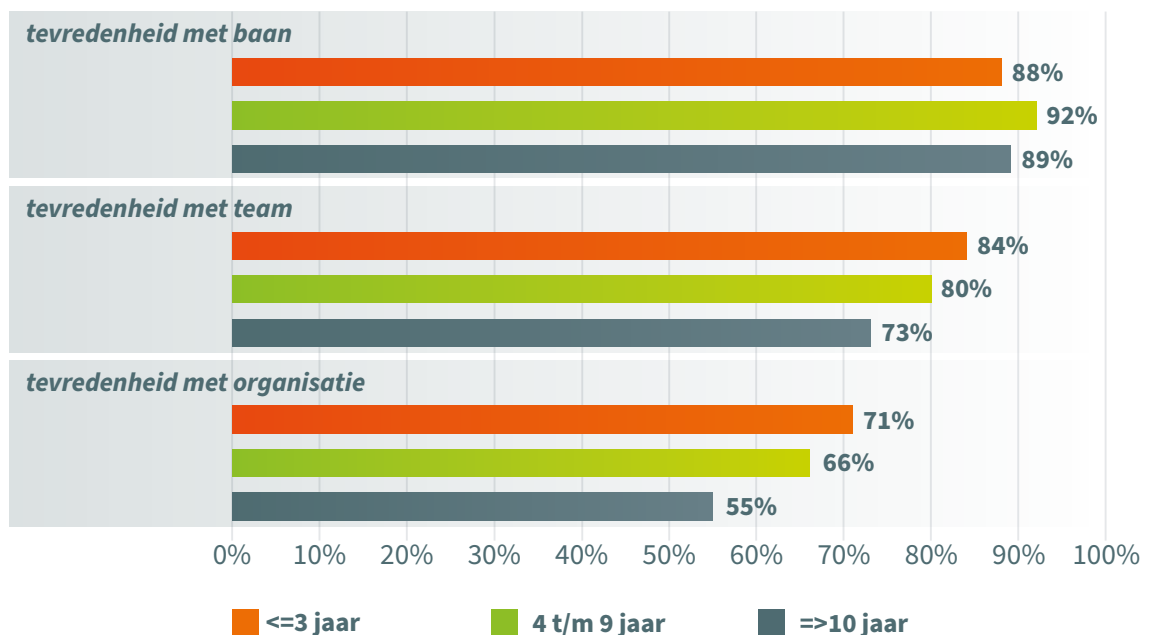
In opdracht van Zestor is in 2023 onderzoek gedaan naar *welzijn en werkdruk* van medewerkers in het hoger beroepsonderwijs (hbo)<sup>4</sup>. Hieruit kwam een redelijk positief beeld naar voren. Ondanks de hoge werkdruk zijn de meeste medewerkers (zeer) tevreden met hun baan (88%) en het team waarin zij werken (79%). En daarnaast zijn ze ook redelijk bevlogen over hun werk.

Kijken we naar de werkbeleving onder startende docenten, dan zien we een soortgelijk beeld.

### Tevredenheid met de baan, het team en de organisatie

De meeste startende docenten zijn tevreden met hun baan (88%) en met het team waarin zij werken (84%). Over de organisatie zijn starters relatief minder tevreden dan over hun baan (zie Figuur 1). Bij ervaren docenten zien we dat ook, maar starters zijn over het algemeen wel meer tevreden met de organisatie dan docenten met meer dienstjaren.

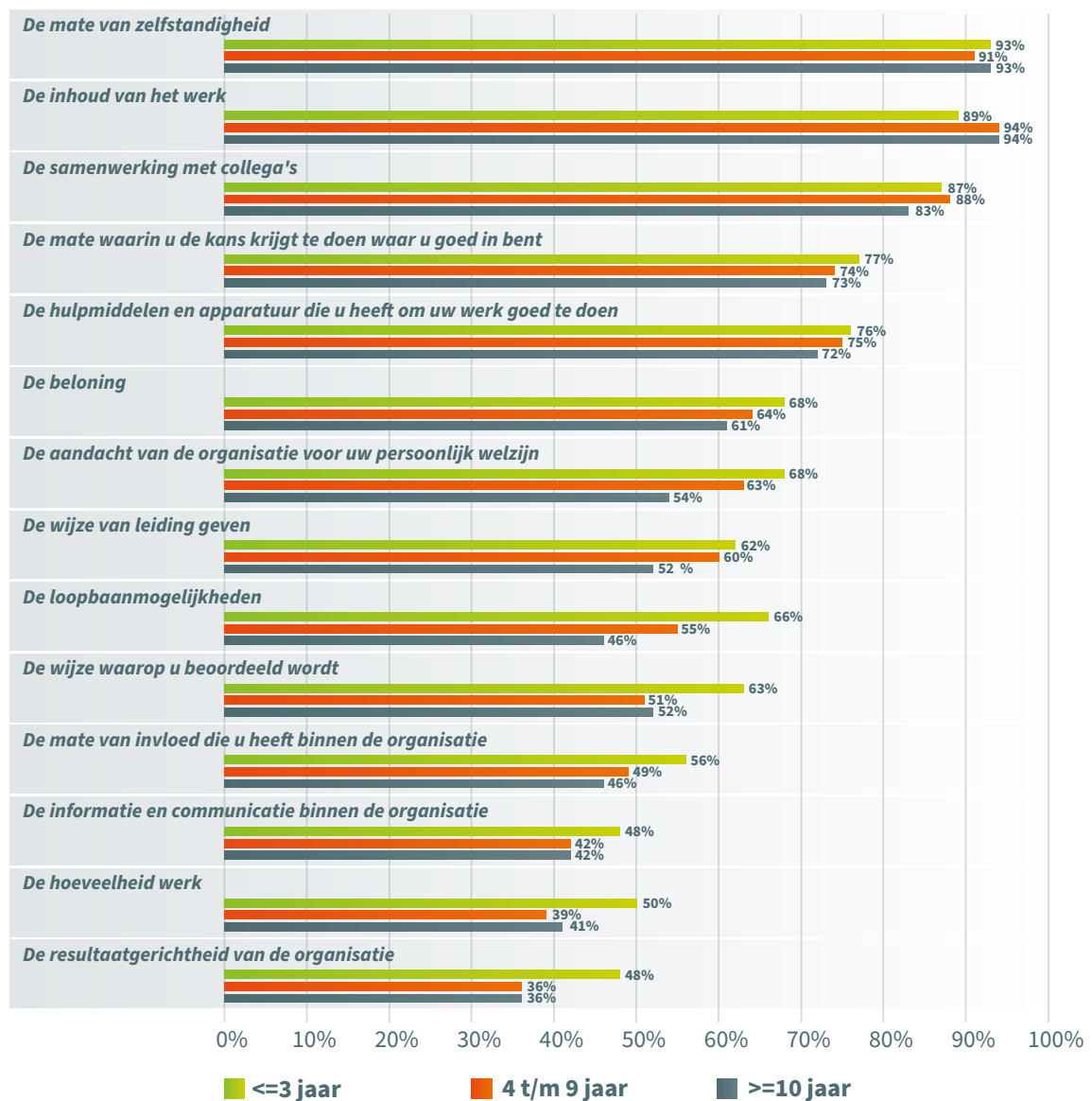
**Figuur 1** Tevredenheid onder hbo-docenten, naar aantal dienstjaren (% [helemaal] mee eens)



<sup>4</sup> Zestor (2023) [Welzijn en werkdruk in het hbo](#). Den Haag.

Het meest tevreden zijn startende docenten over de mate van zelfstandigheid (93%), de inhoud van het werk (89%) en de samenwerking met collega's (87%) (Figuur 2). Daarnaast zijn starters ook redelijk tevreden over de mate waarin men de kans krijgt om werk te doen waarin men goed is (77%) en de hulpmiddelen en apparatuur die men heeft om het werk goed te doen (76%). Het minst tevreden zijn startende docenten over de resultaatgerichtheid van de organisatie, de hoeveelheid werk en de informatie en communicatie binnen de organisatie.

**Figuur 2** Tevredenheid onder hbo-docenten met diverse aspecten van het werk, naar dienstjaren (% [helemaal] mee eens)



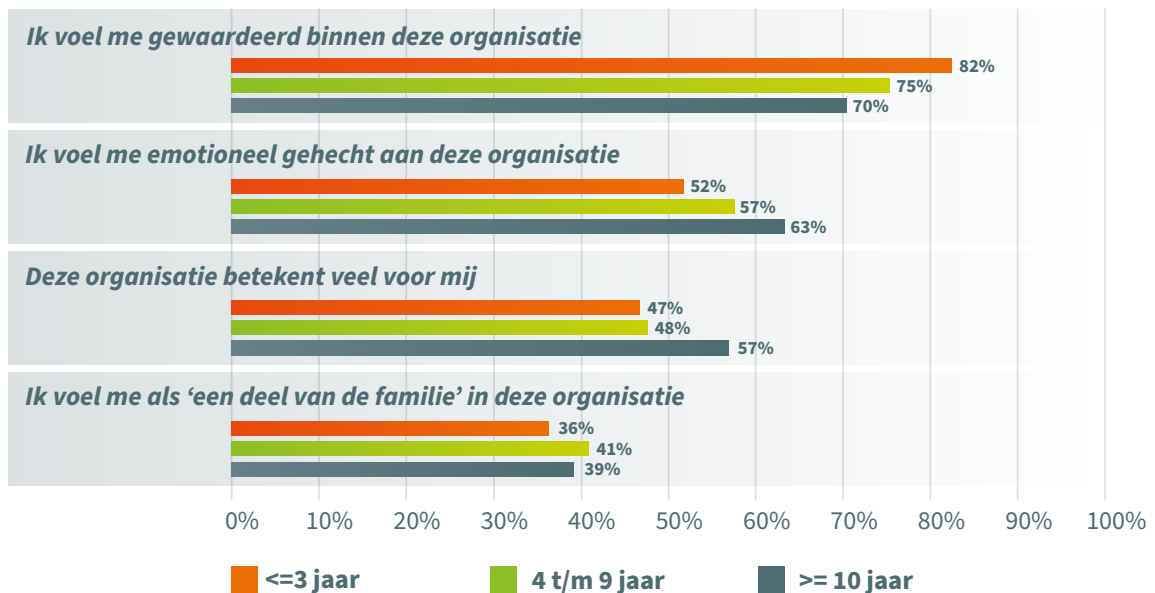
Vergeleken met ervaren docenten zijn starters meer tevreden met de organisatie. Dit verschil zien we terug in de tevredenheid over: de resultaatgerichtheid van de organisatie, de hoeveelheid werk, de informatie en communicatie, de wijze waarop men beoordeeld wordt en de aandacht voor het persoonlijk welzijn (zie Figuur 2). Startende docenten zijn hierover duidelijk meer tevreden dan hun meer ervaren collega's.

## Betrokken & bevlogen

Startende docenten zijn niet alleen tevreden met hun baan en de inhoud van hun werk, maar ook zeer bevlogen over hun werk. Meer dan 80% van alle startende docenten geeft in het Werkonderzoek aan dat het werk hen inspireert en dat zij zich gelukkig voelen als ze intensief aan het werk zijn. Daarnaast heeft 62% zin om aan het werk te gaan als ze 's ochtends wakker worden. De bevlogenheid onder starters ligt hiermee op een vergelijkbaar niveau als onder (meer) ervaren docenten.

De betrokkenheid van startende docenten bij de organisatie valt gemiddeld genomen wat lager uit dan de bevlogenheid over hun vak. De meeste starters (82%) voelen zich wel gewaardeerd binnen de organisatie, maar de 'binding' met de organisatie valt lager uit (zie Figuur 3). Circa 50% van de startende docenten voelt zich emotioneel gehecht aan de organisatie, en 47% geeft in de enquête aan dat de organisatie veel voor hen betekent. Onder docenten met meer ervaring liggen deze percentages hoger.

**Figuur 3** Stellingen over betrokkenheid bij organisatie – hbo-docenten (% [helemaal] mee eens)

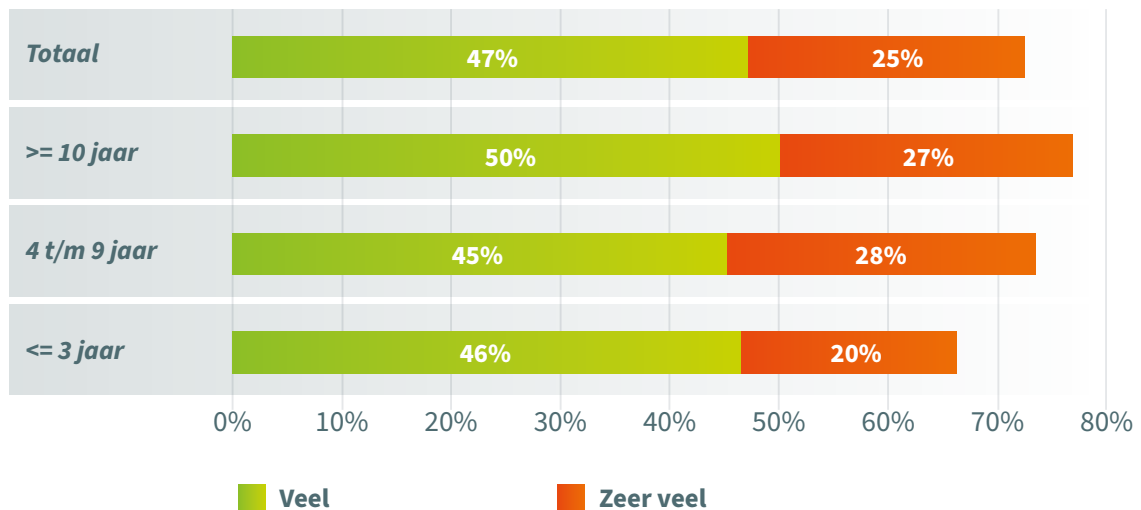




## Werk- en regeldruk

Uit eerder onderzoek is bekend dat de werkdruk in het onderwijs vrij hoog is, vooral onder leraren en docenten. Ruim 70% van alle docenten in het hbo ervaart veel of zeer veel werkdruk (zie Figuur 4). Onder startende docenten ligt dit aandeel met 66% wat lager dan onder docenten die al langer lesgeven.

**Figuur 4** Ervaren werkdruk onder docenten in het hbo, naar aantal dienstjaren (% veel of heel veel)



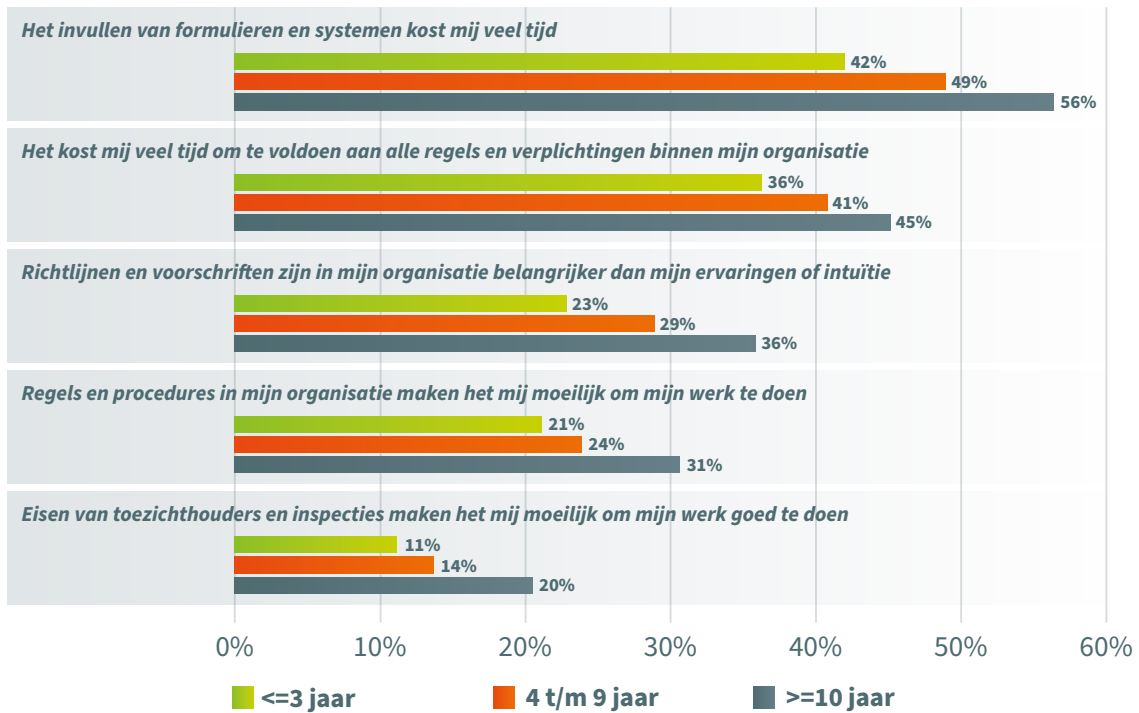
Ondanks de hoge werkdruk zijn de meeste docenten in het hbo wel tevreden met hun baan en met het team waarin zij werken. Dat klinkt wellicht paradoxaal, maar komt onder meer door de grote mate van tevredenheid over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's. Deze factoren zorgen ervoor dat men toch positief over het werk oordeelt.

Naast werkdruk, vormt ook *regeldruk* een stressfactor in het onderwijs<sup>5</sup>. Aan respondenten zijn hierover in het Werkonderzoek vijf stellingen voorgelegd. Deze geven inzicht in de tijd die men kwijt is om aan regels en verplichtingen te voldoen en de mate waarin regels het werk belemmeren. Figuur 5 laat zien dat docenten vooral hinder ondervinden van 'knellende' regels en administratieve verplichtingen. Het invullen van formulieren en systemen kost hun (naar eigen zeggen) veel tijd en hetzelfde geldt voor het voldoen aan alle regels en verplichtingen in de organisatie.

Daarbij valt op dat startende docenten relatief minder regeldruk ervaren dan meer ervaren docenten: 42% van de startende docenten geeft aan dat het invullen van formulieren hen veel tijd kost, en 36% stelt dat het veel tijd kost om te voldoen aan alle regels en verplichtingen van de organisatie.

<sup>5</sup> Vrieling & Janssen (2023). [Welzijn en werkdruk in het hbo](#). Zestor: Den Haag.

**Figuur 5** Ervaren regeldruk onder docenten in het hbo, naar aantal dienstjaren (%)



## Mentale uitputting

Uit onderzoek naar *werkdruk en welzijn in het hbo* is bekend dat de ervaren werken en regeldruk een negatief effect hebben op het werkgerelateerde welzijn van medewerkers<sup>6</sup>. Het vergroot de kans op werkstress en mentale uitputting en leidt tot minder bevoegenheid. Dit geldt zowel voor starters als voor ervaren docenten.

Daarbij moet worden opgemerkt dat de mentale uitputting onder starters wel wat lager ligt dan onder meer ervaren docenten. Ongeveer één derde van alle starters geeft aan na een werkdag volledig uitgeput te zijn, en 43% wil na een werkdag even met rust gelaten worden. Vergeleken met docenten die 4-9 jaar voor de klas staan, valt de mentale uitputting hiermee wat lager uit.

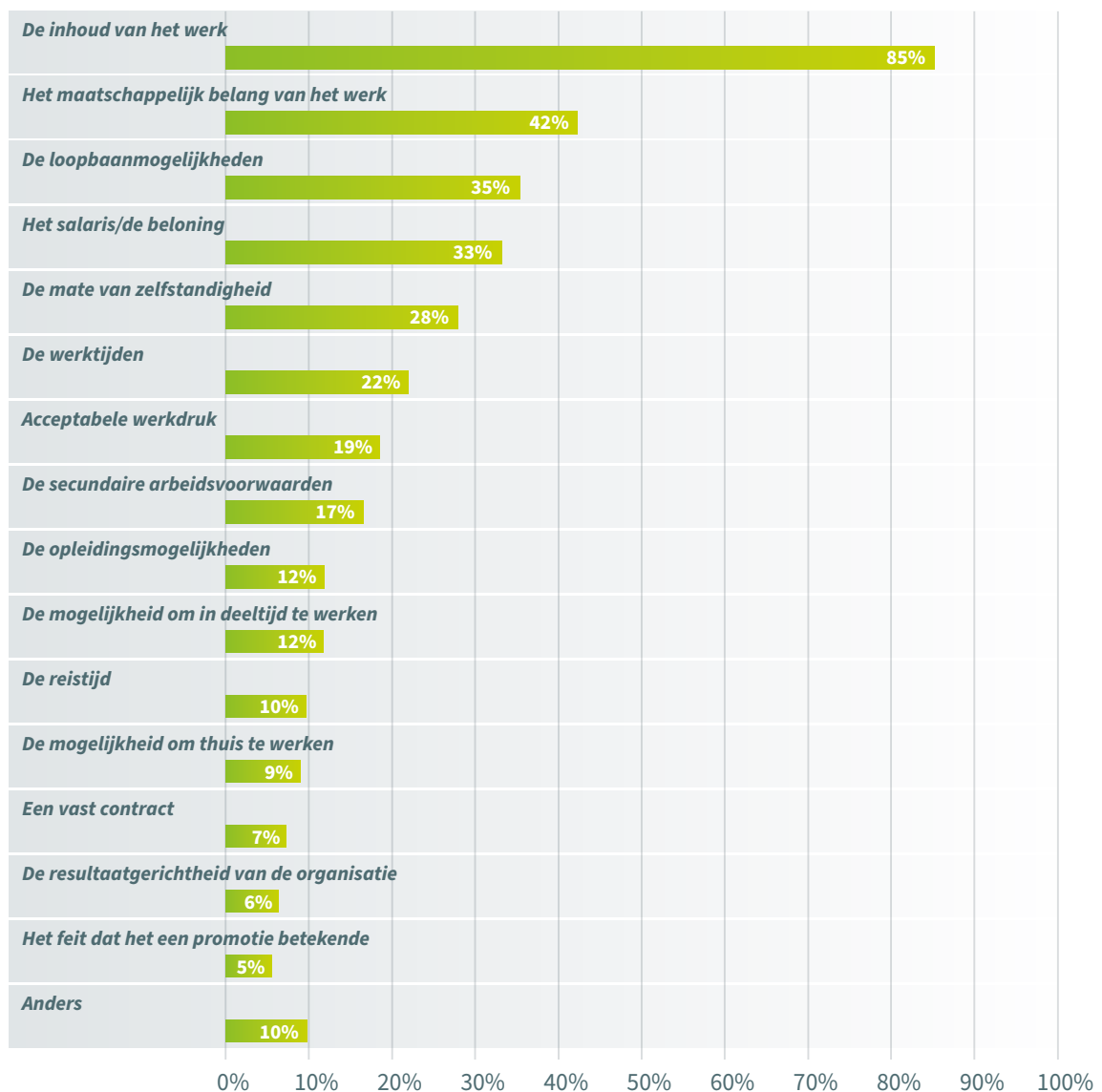
<sup>6</sup> Vrieling & Janssen (2023). [Welzijn en werkdruk in het hbo](#). Zestor: Den Haag.

### 3 IN- EN UITSTROOMMOTIEVEN

Uit voorgaande analyses blijkt dat startende docenten over het algemeen positief oordelen over hun werk. Ze zijn (zeer) tevreden over de inhoud van hun werk en bevlogen over hun (nieuwe) vak. En daarnaast zijn de meeste starters ook gedreven om zichzelf verder te ontwikkelen (zie [hoofdstuk 5](#)).

Gegevens over de instroommotieven bevestigen dit beeld en laten zien dat veel starters intrinsiek gemotiveerd zijn om in het hbo te gaan werken. De *inhoud van het werk* is de meest genoemde reden om als docent in het hbo te gaan werken. Circa 85% van alle startende docenten noemt dit als instroommotief. Daarnaast spelen ook het maatschappelijk belang van het werk (42%), de loopbaanmogelijkheden (35%) en het salaris (33%) een rol in de keuze voor het onderwijs (zie Figuur 6). De *inhoud van het werk* is echter verreweg het belangrijkste instroommotief om docent te worden.

**Figuur 6** Instroommotieven van hbo-docenten (%)



## Verloopintentie

Uit voorgaande analyses blijkt dat startende docenten sterk intrinsiek gemotiveerd zijn om in het onderwijs te gaan werken. De inhoud van het werk is voor hen de belangrijkste reden om docent te worden, en de meeste starters zijn daarover ook zeer tevreden. Toch is een deel van de starters op zoek naar een andere baan. Dit is opmerkelijk omdat zij nog maar kort in het hbo werken.

Uit het Werkonderzoek blijkt dat 14% van de startende docenten op zoek is naar een andere baan. De verloopintentie wijkt daarmee niet wezenlijk af van die onder meer ervaren docenten, maar de oriëntatie verschilt wel enigszins. In de enquête is aan medewerkers gevraagd of zij op zoek zijn naar een baan binnen of buiten de sector, of allebei. Van de starters is 7% op zoek naar een andere baan bij een andere hogeschool en 9% op zoek naar een baan in een andere sector<sup>7</sup>. Vergeleken met meer ervaren docenten, zijn startende docenten iets vaker op zoek naar een ‘functie elders’.

Figuur 7 geeft een overzicht van de ‘vertrekmotieven’. Uit de figuur blijkt dat ontevredenheid over de loopbaanmogelijkheden en de werkwijze en cultuur de belangrijkste motieven zijn om op zoek te gaan naar een andere baan. Circa 30% van de startende docenten die op zoek zijn, noemt dit als reden. Daarnaast noemt ongeveer een kwart (24%) dat ze iets anders willen gaan doen, en geeft 28% aan dat onvrede over de inhoud van het werk en het salaris een reden is om zich te oriënteren op de arbeidsmarkt. Onvrede over de werkdruk blijkt geen dominante factor te zijn; 22% van de starters die op zoek zijn naar een andere baan noemt dit als reden.

Op grond hiervan kunnen we concluderen dat de aard van het werk niet altijd overeenkomt met de verwachtingen van startende docenten. Een deel van de starters wil al vrij snel nadat zij in het hbo zijn gaan werken, wat anders gaan doen, of zoekt naar ander werk uit onvrede met de inhoud. Een mogelijke verklaring hiervoor betreft de *person-job fit*<sup>8</sup>. Deze fit verwijst naar de ‘match’ tussen de starter en z’n baan. Het draait daarbij om twee elementen: 1) de aansluiting tussen de competenties van starters en de functie-eisen en 2) de aansluiting tussen wensen van starters en de kenmerken van een bepaalde taak. Dat een deel van de startende docenten al vrij snel iets anders wil doen, betekent dat de fit met de baan (*person-job fit*) in elk geval bij een deel van de starters te wensen overlaat. Zij gaan daardoor op zoek naar een andere baan of functie.

Los van deze ‘mismatch’ speelt ook de *werkwijze en cultuur* een rol. Hoewel we uit het Werkonderzoek niet precies kunnen opmaken wat respondenten hier mee bedoelen, ligt het voor de hand dat onvrede over de resultaatgerichtheid, de communicatie en de wijze van leidinggeven hierbij een rol spelen. Het gaat hierbij om zaken die in de literatuur wel met de term *person-organization fit*<sup>8</sup> worden aangeduid. Deze fit omvat de mate waarin doelen en waarden van docenten overeenkomen met die van de hogeschool. Centraal daarbij staat in welke mate docenten zich thuis voelen in de organisatie (cultuur).

<sup>7</sup> Respondenten konden meerdere antwoorden aanvinken. De percentages tellen daarom niet op tot 14%.

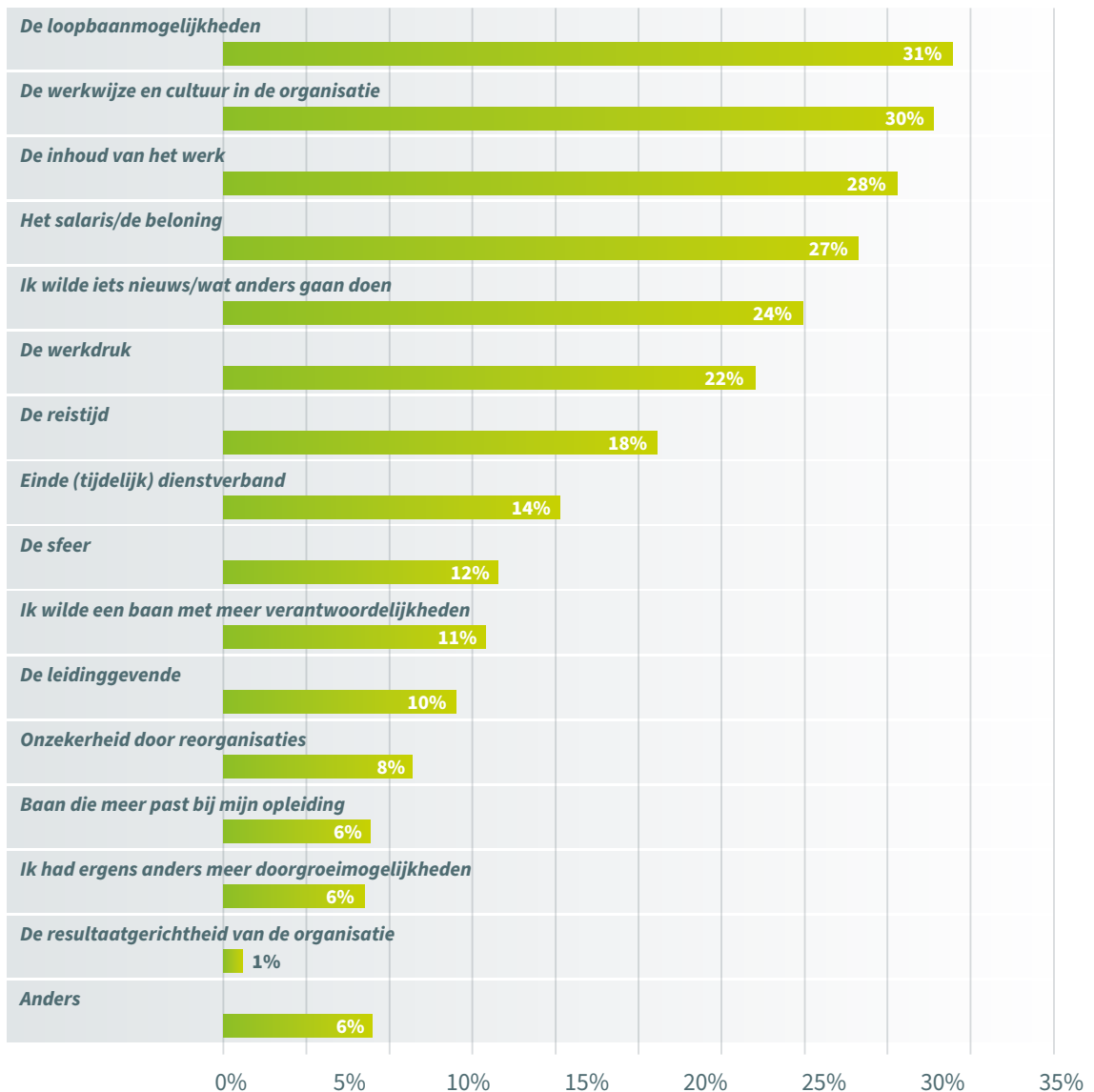
<sup>8</sup> Bilal Afsar, Yuosre Badir, Muhammad Khan, Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *The Journal of High Technology Management Research*. Volume 26, Issue 2, 2015, Pages 105-116

Om voortijdig vertrek van startende docenten te voorkomen, zijn dus twee zaken van belang: een goede *person-job fit* en een goede *person-organization fit*. Of, anders gezegd:

- het werk moet inhoudelijk aansluiten bij de vaardigheden, wensen en ambities van startende docenten, en
- de werkwijze en cultuur moeten aansluiten bij de waarden en doelen van startende docenten.

Hier ligt een belangrijke rol voor het personeelsbeleid (HRM) op hogescholen. Door middel van gericht personeelsbeleid kunnen organisaties de fit tussen medewerkers en hun baan en organisatie vergroten<sup>9</sup>.

**Figuur 7** Motieven om op zoek te gaan naar andere baan, startende docenten hbo (%)



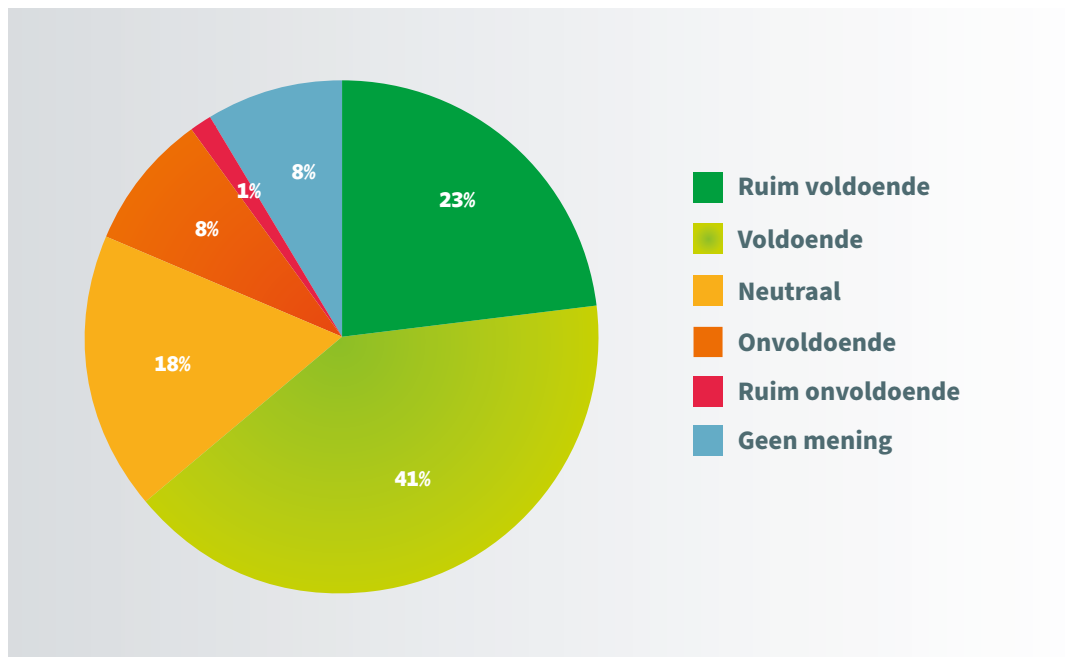
9 Boon, C., Hartog, D. N. D., Boselie, J.P.P.E.F., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person job fit. *The international Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138.

## 4 KENNIS EN VAARDIGHEDEN VAN STARTERS

Om in het hbo les te gaan geven is, anders dan in het funderend onderwijs, geen onderwijsbevoegdheid nodig. Wel moet startende docenten bereid zijn om een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) te halen. Starters die geen lesbevoegdheid hebben, dienen hiertoe een opleiding te volgen van 6 tot 12 maanden, gericht op het ontwikkelen van hun didactische vaardigheden.

In het Werkonderzoek is aan alle respondenten gevraagd hoe zij de kennis en vaardigheden van startende docenten beoordelen. Hieruit komt over het algemeen een positief beeld naar voren (zie Figuur 8). Bijna twee derde (64%) van alle docenten en leidinggevenden beoordeelt de kennis en vaardigheden als voldoende of ruim voldoende. Slechts een klein deel (9%) is van mening dat startende docenten over onvoldoende kennis en vaardigheden beschikken. De rest heeft geen uitgesproken mening.

**Figuur 8** Oordeel van docenten en leidinggevenden over kennis en vaardigheden van startende docenten in het hbo (%)

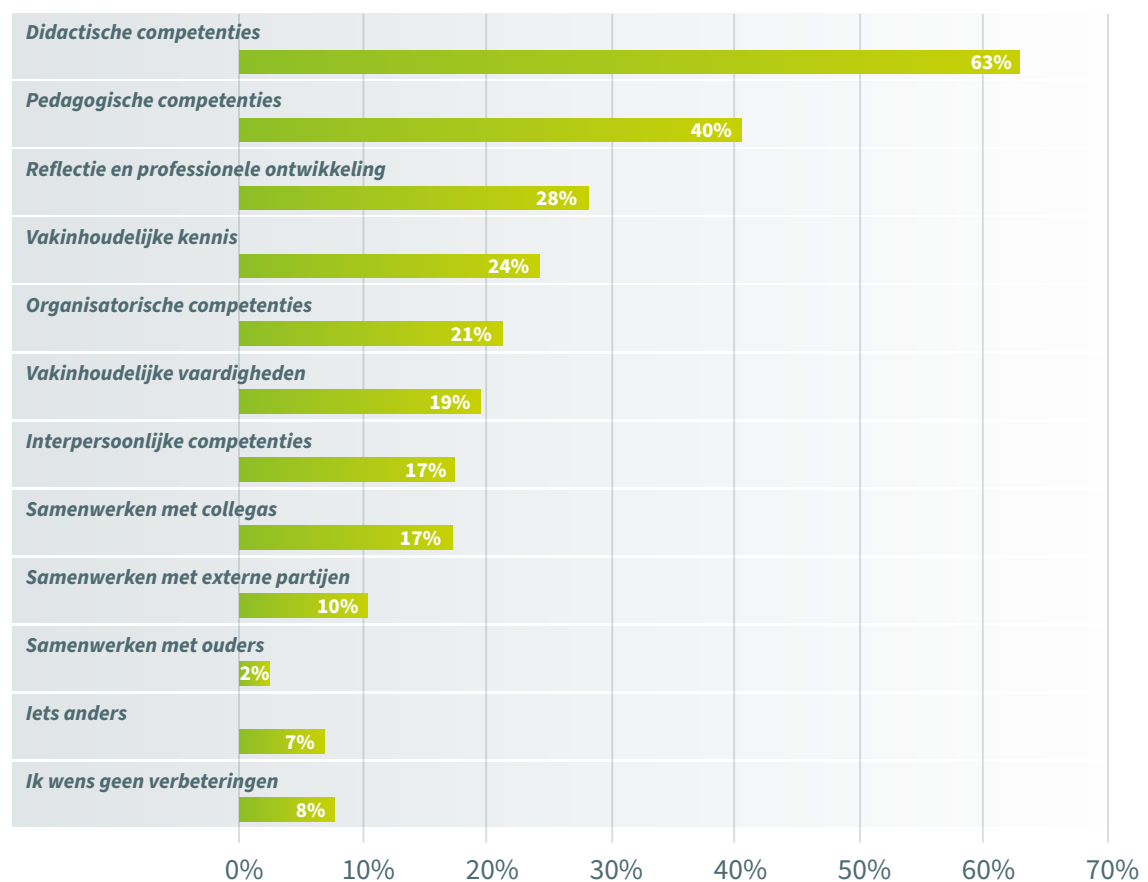


Kijken we naar de gewenste verbeterpunten, dan blijkt dat men vooral verbetering wenst op pedagogisch en didactisch vlak (Figuur 9). Ruim 60% van de respondenten wenst verbetering van de didactische competenties van startende docenten en 40% wenst verbetering van de pedagogische competenties. Daarnaast wenst 28% een verdere professionele ontwikkeling van starters en 24% meer vakinhoudelijke kennis.

De genoemde verbeterpunten verschillen enigszins naar functiegroep. Leidinggevend en noemen reflectie en samenwerken relatief vaker als verbeterpunt dan hbo-docenten. Vakinhoudelijke kennis en vaardigheden worden omgekeerd juist vaker door docenten genoemd als verbeterpunt.

Op grond van deze gegevens kunnen we concluderen dat de kennis en vaardigheden van startende docenten over het algemeen positief worden beoordeeld, maar dat er tegelijk ook ruimte is voor verbetering. Het gaat dan vooral om versterking van de pedagogisch-didactische vaardigheden, de vakinhoudelijke kennis en vaardigheden en het reflectieve vermogen. Dit zijn de speerpunten voor de verdere professionalisering van starters.

**Figuur 9** Verbeterpunten van startende docenten in het hbo (%)\*



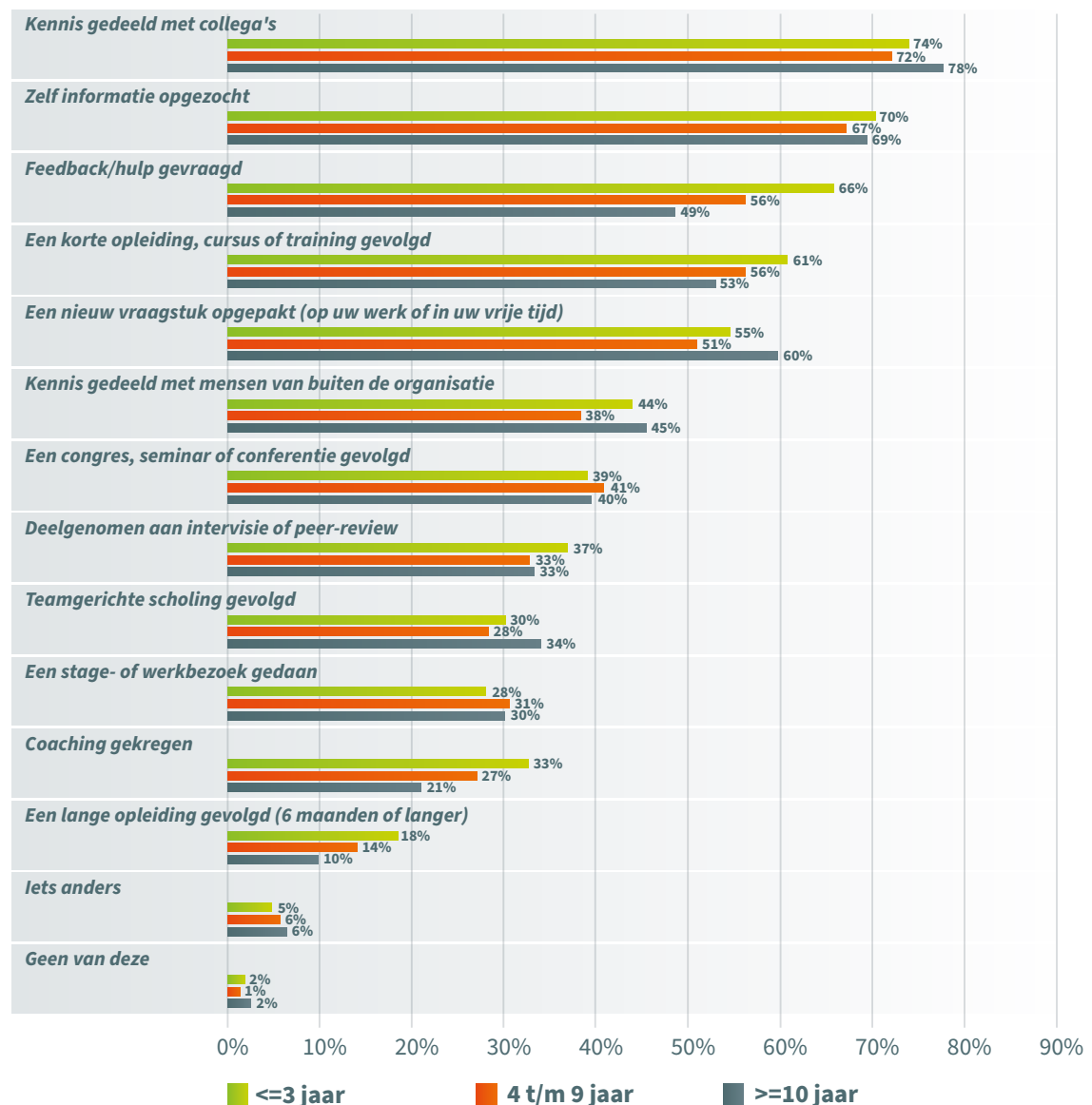
\* NB. het gaat hier om de door docenten en leidinggevend en gewenste verbeteringen van kennis en vaardigheden van startende docenten

## 5 LEREN EN ONTWIKKELEN

We zagen dat startende docenten in de beleving van collega's en leidinggevenden nog veel moeten leren. Ze beschikken in de regel over voldoende vakinhoudelijke kennis en vaardigheden, maar moeten zich met name op pedagogisch en didactisch vlak nog verder bekwamen.

In het Werkonderzoek is aan alle respondenten gevraagd of zij in de afgelopen 12 maanden aan leeractiviteiten hebben deelgenomen. In de enquête is daarbij een lijst van 12 activiteiten voorgelegd (zie Figuur 10). Naast het volgen van een opleiding, cursus of training, gaat het daarbij ook om allerlei informele leeractiviteiten. Uit de enquête blijkt dat praktisch alle docenten hebben deelgenomen aan leeractiviteiten. Dit geldt zowel voor starters als voor meer ervaren docenten (zie Figuur 10). Naast het volgen van een korte opleiding, cursus of training, zijn kennis delen met collega's, informatie opzoeken en feedback vragen, de meest genoemde activiteiten die starters hebben ondernomen. Het volgen van een lange opleiding en coaching worden minder vaak genoemd, al valt hierbij met name op dat starters dit wel vaker doen dan meer ervaren docenten.

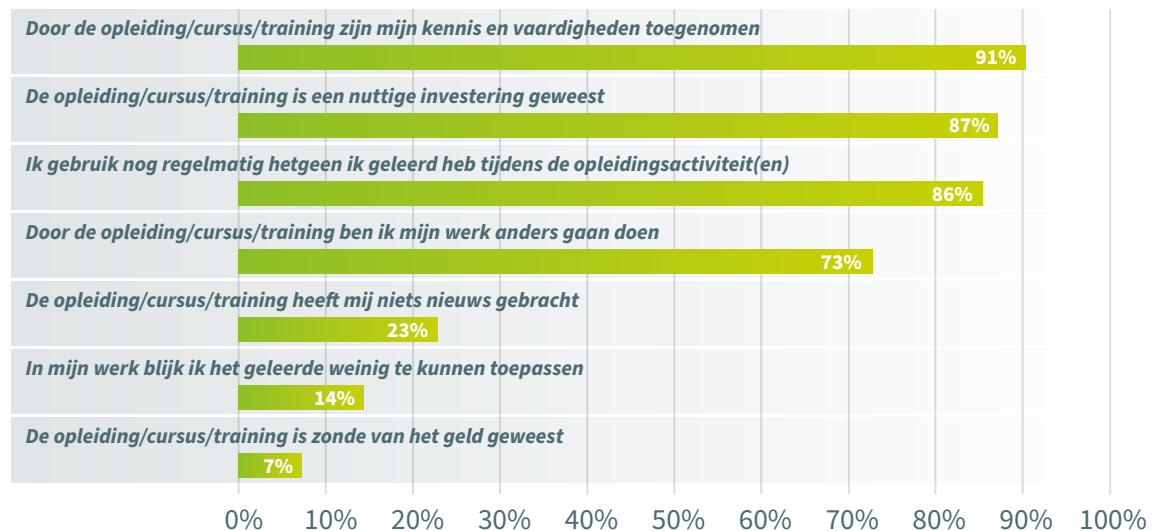
**Figuur 10** Deelname aan leer- en ontwikkelactiviteiten, van hbo-docenten (%)





Docenten die een opleiding, cursus of training hebben gevolgd, oordelen over het algemeen positief over de opbrengsten daarvan (zie Figuur 11). Ongeveer 90% van de starters geeft aan dat hun kennis en vaardigheden hierdoor zijn toegenomen en dat de opleiding, cursus of training een nuttige investering is geweest. Daarnaast geeft 86% aan dat zij (nog) regelmatig gebruikmaken van wat zij hebben geleerd en dat ze hun werk anders zijn gaan doen door de opleiding, cursus of training. Het aandeel starters dat de ‘scholing’ zonde van het geld vindt, is beperkt (7%).

**Figuur 11** Oordeel van startende docenten in het hbo over de leeropbrengsten (%)

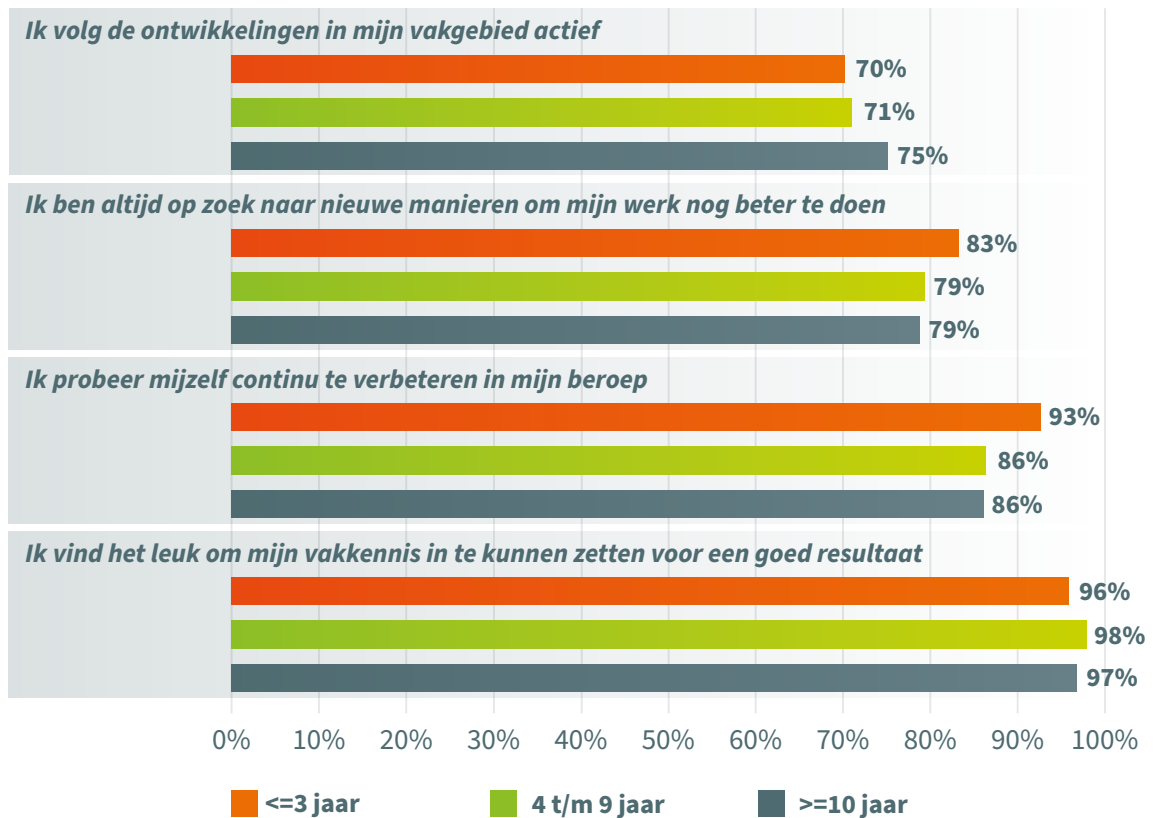


Uit onderzoek naar de professionalisering van docenten (Vrieling e.a., 2022<sup>10</sup>) is bekend dat deelname aan leeractiviteiten voor een deel samenhangt met de professionele gedrevenheid van docenten en daarnaast ook met de stimulans van leidinggevendenden om zich verder te ontwikkelen.

Figuur 12 laat zien dat docenten in het hbo over het algemeen zeer gedreven zijn om zichzelf verder te ontwikkelen in hun vak. Dit geldt zowel voor starters als voor meer ervaren docenten. Bijna alle docenten vinden het leuk om hun vakkennis in te zetten voor een goed resultaat en 93% van de starters probeert zichzelf continu te verbeteren in hun beroep. Daarnaast geeft 83% aan altijd op zoek te zijn naar manieren om het werk nog beter te doen. Op grond hiervan kunnen we concluderen dat startende docenten niet alleen zeer bevolegd zijn over hun vak, maar ook zeer gedreven zijn om zich professioneel te ontwikkelen. De grote deelname aan leeractiviteiten bevestigt daarmee in feite ook hun professionele gedrevenheid.

<sup>10</sup> Vrieling e.a., (2022). [Professionalisering van leraren en docenten](#).

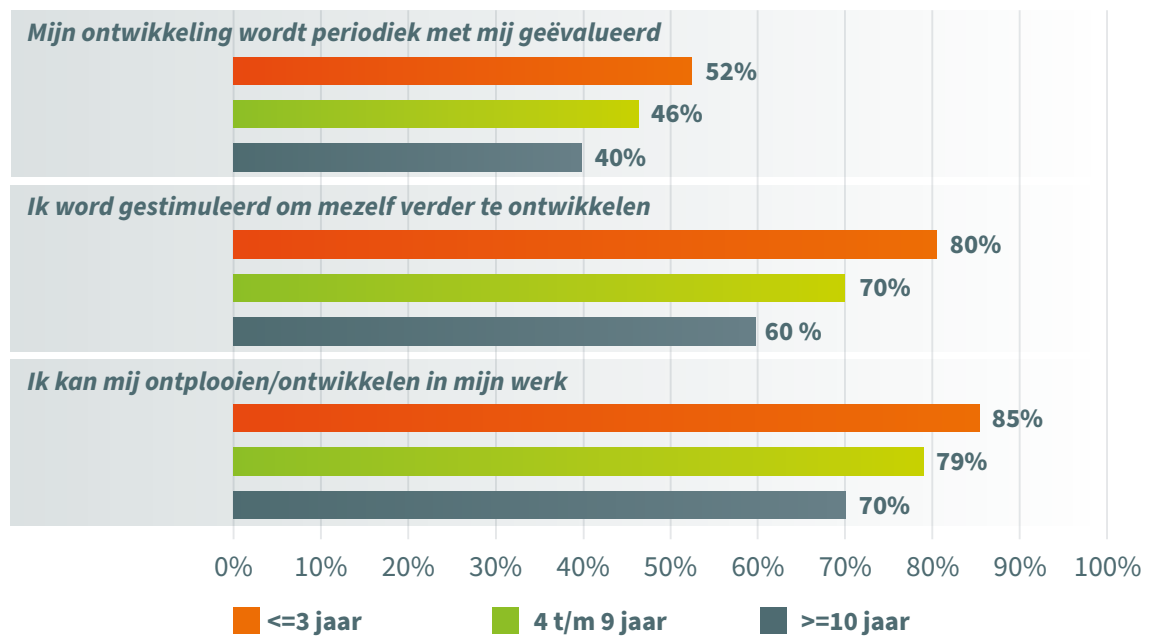
**Figuur 12** Professionele gedrevenheid van hbo-docenten (%)



Startende docenten zijn niet alleen zeer gedreven om zich verder te ontwikkelen in hun vak, maar worden daartoe in veel gevallen ook gestimuleerd door hun leidinggevende. Figuur 13 illustreert dit. Van de startende docenten geeft 85% aan dat zij zich kunnen ontwikkelen in hun werk en circa 80% wordt daartoe ook gestimuleerd (door zijn of haar leidinggevende). Vergelijken we dit met meer ervaren docenten, dan worden starters duidelijk vaker gestimuleerd om te professionaliseren.

Opmerkelijk is daarbij overigens wel dat de ontwikkeling lang niet altijd wordt geëvalueerd. De opbrengsten van formele leeractiviteiten worden door starters weliswaar positief beoordeeld, maar in overleg met teamleiders wordt de (professionele) ontwikkeling niet altijd geëvalueerd. Het Human Resource Development (HRD)-beleid laat op dit punt ruimte voor verbetering.

**Figuur 13** Stimulans om te ontwikkelen (%)



## 6 INDUCTIE VAN STARTENDE DOCENTEN

In de afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar de begeleiding van beginnende leraren/docenten in het po en het vo. Hieruit komen tal van positieve effecten naar voren. Zo toont onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen (RUG)<sup>11</sup> dat een goede begeleiding leidt tot een snellere professionele ontwikkeling, minder uitval en een grotere mate van self-efficacy. Internationaal onderzoek toont daarnaast ook gunstige effecten op het werkgerelateerde welzijn en op docentvaardigheden. Begeleidingsarrangementen die bestaan uit meerdere onderdelen, tonen daarbij in de regel de grootste effecten.

Op basis van het Werkonderzoek is onderzocht welke factoren van invloed zijn op de verloopintentie onder starters en op de bevoegenheid van starters. Hierbij is gebruikgemaakt van regressieanalyse. In het vervolg van deze paragraaf presenteren we de belangrijkste uitkomsten over het effect van HR- en leeractiviteiten.

### **Beïnvloedende factoren voor het zoeken naar een andere baan**

Uit voorgaande analyses kwam naar voren dat ongeveer 14% van de startende docenten in het hbo op zoek is naar een andere baan. Uit regressieanalyse blijkt dat de verloopintentie voor een deel samenhangt met het type dienstverband dat starters hebben. Startende docenten met een tijdelijk contract zijn logischerwijs vaker op zoek naar een andere baan dan starters met een vast contract, en daarnaast speelt ook geslacht een rol (mannen zoeken vaker dan vrouwen).

Los van deze persoons- en baankenmerken zijn diverse HR- en leeractiviteiten van invloed op de zoekkans. Het gaat dan onder meer om de volgende factoren:

- loopbaanmogelijkheden
- de wijze van leidinggeven
- de mate waarin starters de kans krijgen te doen waar zij goed in zijn (person-job fit)
- deelname aan teamgerichte scholing
- periodieke evaluatie van de (professionele) ontwikkeling

Uit de analyse blijkt dat starters die positief oordelen over deze factoren significant minder vaak op zoek zijn naar een andere baan. Het bieden van voldoende loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden leidt dus tot minder verloop, en hetzelfde geldt voor een goede person-job fit. Coaching, intervisie en feedback hebben (in aanvulling op genoemde factoren) geen *additioneel* effect op de verloopintentie. Dat is opmerkelijk, omdat hiervan vaak wordt gezegd dat het effectieve inductie-activiteiten zijn. Afgaande op het Werkonderzoek hebben zij echter geen effect op de verloopintentie.

<sup>11</sup> Helms-Lorenz, M., Pers, van der, M., Moorer, P., Lugthart, E., Lans, van der, R. & Maulana, R., (2020) Begeleiding Startende Leraren 2014-2019: Eindrapportage. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

## Beïnvloedende factoren op bevoegenheid van starters

Kijken we naar de bevoegenheid van startende docenten, dan blijkt een goede *person-job fit* verreweg de belangrijkste determinant. Starters die de kans krijgen om te doen waar zij goed in zijn, zijn significant meer bevoegen over hun werk dan degenen die die kans niet krijgen. Daarnaast spelen ook andere factoren een rol, zoals:

- professionele ruimte (zelfstandigheid)
- loopbaanmogelijkheden
- aandacht voor het persoonlijk welzijn
- deelname aan teamgerichte scholing
- deelname aan een korte opleiding, cursus of training

Startende docenten die positief oordelen over de professionele ruimte die zij krijgen, hun loopbaanmogelijkheden en de aandacht van de organisatie voor hun persoonlijk welzijn, zijn meer bevoegen over hun werk dan degenen die dat niet zijn. En daarnaast hebben ook de deelname aan teamgerichte scholing en korte opleidingen of cursussen een positief effect op de bevoegenheid van starters.

Al met al, tonen de analyses hiermee het belang van een goede fit en voldoende opleidings- en ontwikkelmogelijkheden voor het werkgerelateerde welzijn van startende docenten. Dit zorgt voor meer bevoegenheid en een geringere kans op verloop. Hogescholen die de ontwikkeling van startende docenten ter hand willen nemen, moeten dus vooral daarin investeren.

## 7 CONCLUSIE

De positie van startende docenten staat de afgelopen jaren hoog op de agenda. Dit geldt niet alleen voor het funderend onderwijs, maar ook voor het hoger onderwijs. Op verzoek van Zestor is daarom nader onderzoek gedaan naar de werkbeleving van startende docenten in het hbo. Hoe kijken zij tegen hun werk aan, en hoe beoordelen zij hun ontwikkelmogelijkheden?

Uit het onderzoek komt een positief beeld naar voren wat betreft de *werkbeleving* van startende docenten in het hbo. Ondanks de hoge werkdruk zijn de meeste starters wel (zeer) tevreden met hun baan en met het team waarin zij werken. Vooral over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's zijn starters (zeer) tevreden. De tevredenheid met de organisatie valt gemiddeld genomen lager uit en is ook één van de factoren waarom sommige starters al vrij snel weer op zoek gaan naar een andere baan. Het gaat dan vooral om de werkwijze en cultuur op hogescholen.

Naast inzicht in werkbeleving, levert dit onderzoek ook een aantal interessante uitkomsten op over de kennis en vaardigheden van startende docenten en de deelname aan leer- en ontwikkelactiviteiten. Bijna twee derde van alle docenten en leidinggevenden in het hbo beoordeelt de kennis en vaardigheden van starters als voldoende tot ruim voldoende. Toch is er ook ruimte voor verbetering. Het gaat dan vooral om versterking van de pedagogisch-didactische vaardigheden, de vakinhoudelijke kennis en vaardigheden en het reflectieve vermogen. In hoeverre deze onderwerpen ook aan bod komen tijdens opleidingen, cursussen of trainingen, is niet bekend, maar wel blijkt dat praktisch alle starters aan leeractiviteiten deelnemen. Het gaat dan vaak om een combinatie van formele en informele activiteiten, zoals een korte opleiding, cursus of training (BDB), het delen van kennis met collega's, feedback vragen en (in mindere mate) coaching.

Startende docenten die een opleiding, cursus of training hebben gevolgd, oordelen over het algemeen positief over de leeropbrengsten daarvan. Ongeveer 90% geeft aan dat hun kennis en vaardigheden hierdoor zijn toegenomen en dat de opleiding, cursus of training een nuttige investering is geweest. Daarnaast toont het onderzoek ook een positief effect op het werkgerelateerde welzijn van starters. Het onderzoek onderstreept hiermee het belang van voldoende leer- en ontwikkelmogelijkheden.

# ZESTOR

arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77  
info@zestor.nl  
ZESTOR.NL

Zestor is opgericht door sociale partners in het hbo:



AOB Algemene Onderwijsbond

