

# Masterthesis

**Behoud van docenten binnen het HBO onderwijs:**

**Inzicht in werktevredenheid en toekomstperspectief**

Student: Eleanor van Beusekom

Eerste beoordelaar: Jaap Bos

Tweede beoordelaar: Ruud Abma

Studentnummer: 3060101

Aantal woorden: 13.871 (exclusief bijlagen)

Inleverdatum: 1 juli 2013

## Inhoudsopgave

---

1.	Inleiding .....	4
1.1	Probleemstelling .....	4
1.2	Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.....	5
2	Theoretische verkenning .....	6
2.1	Werktevredenheid binnen iedere functie .....	6
2.2	Werkaspecten die regelmatig leiden tot tevredenheid of ontevredenheid bij docenten ...	7
2.3	Werkaspecten die kunnen leiden tot het verlaten van een onderwijsinstelling .....	7
2.4	Werktevredenheid binnen de HU .....	8
2.5	Interview werktevredenheid .....	8
2.6	Onderzoeksvraag .....	10
3	Onderzoeksopzet.....	11
3.1	Eerdere opzet .....	11
3.2.1	De enquête .....	12
3.2.2	Deelnemers .....	12
3.2.3	De vragen.....	13
3.2.4	Antwoordmogelijkheden en volgorde .....	14
3.2.5	Verhoging van de response.....	15
3.2.6	Verwerking van de antwoorden.....	16
3.3	Interviews .....	16
4	Resultaten.....	17
4.1	Deelvraag een: Zijn docenten over het algemeen tevreden met hun werk? .....	17
4.2.	Deelvraag twee: Zijn docenten tevreden over de factoren die invloed hebben op hun werktevredenheid?.....	17
4.2.1	Begeleiding bij het inwerken .....	18
4.2.2	Vorbereidingstijd werkzaamheden bij indiensttreding.....	18
4.2.3	Tijd voor het uitvoeren van taken.....	19

4.2.4 Invloed op het beleid binnen de eigen opleiding.....	19
4.2.5 Invloed op het beleid binnen de FG.....	20
4.2.6 Salaristevredenheid.....	20
4.2.7 Relatie met leidinggevende .....	20
4.2.8 Omgang met collega's .....	21
4.2.9 Respect van collega's .....	21
4.2.10 Autonomie .....	22
4.2.11 Carrière mogelijkheden .....	22
4.2.12 Variatie .....	24
4.2.13 Benutting van capaciteiten.....	25
4.3 Deelvraag drie: Hoe belangrijk vinden docenten de factoren die van invloed zijn op hun werktevredenheid?.....	25
4.4 Deelvraag vier: Hebben docenten de intentie om werkzaam te blijven voor de FG? ....	26
4.5 Deelvraag vijf: Is er een relatie tussen de tevredenheid met de factoren die invloed hebben op de werktevredenheid, en algemene werktevredenheid?.....	27
4.6 Deelvraag zes: Is er een relatie tussen werktevredenheid en de intentie om werkzaam te blijven voor de FG? .....	29
5. Discussie.....	30
5.1 Resultaten en verklaringen .....	30
5.1.1 Deel vraag een: Zijn docenten over het algemeen tevreden met hun werk? .....	30
5.1.2 Deelvraag twee: Zijn docenten tevreden over de factoren die invloed hebben op hun werktevredenheid?.....	31
5.1.3 Deelvraag 3: Hoe belangrijk vinden docenten de factoren die van invloed zijn op hun werktevredenheid?.....	32
5.1.4 Deelvraag 4: Hebben docenten de intentie om werkzaam te blijven voor de FG? .....	33
5.1.5 Deelvraag 5: Is er een relatie tussen de tevredenheid met de factoren die invloed hebben op de werktevredenheid, en algemene werktevredenheid?.....	34
5.1.6 Deelvraag 6: Is er een relatie tussen werktevredenheid en de intentie om werkzaam te blijven voor de FG? .....	35

5.1.7 Hoofdvraag: Zijn docenten tevreden over hun werk, en hebben zij de intentie om werkzaam te blijven bij de FG? .....	36
5.2 Verbeterpunten voor het onderzoek .....	37
5.3 Aanbevelingen .....	38
6. Referentielijst .....	39
7. Bijlagen .....	42
Bijlage 1:De enquête .....	42
Bijlage 2: Vragenlijst interviews .....	50

## 1. Inleiding

---

### *1.1 Probleemstelling*

Er is momenteel een groeiend tekort aan docenten in Nederland (Onderwijsraad, 2009). Dit tekort heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van het onderwijs, zo wordt er gesteld dat:

(...) de lerarentekorten er momenteel toe leiden dat scholen onder- of onbevoegde leraren inzetten en dat er veel lessen uitvallen. Beide zaken zijn niet bevorderlijk voor de onderwijskwaliteit. Scholen die kampen met een docententekort behalen vaak lagere prestaties, en kennen relatief meer zittenblijvers en/of relatief veel voortijdige schoolverlaters (Onderwijsraad, 2009).

Vooraf in Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Den Haag is het tekort aan docenten groot. Er wordt verwacht dat er in 2015 een tekort van 4.000 docenten zal zijn (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2012). Dit tekort is ten eerste ontstaan doordat er tot voorkort relatief weinig mensen kozen voor een loopbaan als docent. De docenten die op dit moment werkzaam zijn hebben daardoor vaak een relatief hoge leeftijd. Deze docenten zullen in de komende tien tot vijftien jaar met pensioen gaan, waardoor het lerarentekort verder toe zal nemen. Een tweede oorzaak is het stijgende aantal studenten. Meer studenten betekent dat er meer klassen gemaakt moeten worden, waarvoor meer docenten nodig zijn.

Om het docententekort tegen te gaan is het van belang om te focussen op zowel het aantrekken van voldoende nieuwe docenten als het zo lang mogelijk behouden van de huidige docenten. Voor het behouden van de huidige docenten is het belangrijk om te weten welke factoren voor docenten bijdragen aan het continueren van een arbeidsverband. Uit diverse onderzoeken blijkt dat docenten die tevreden zijn met hun werk minder snel de organisatie zullen verlaten (DUO, 2013; De Moura, Abrams & Retter, 2009; Yücel, 2012; Rijksoverheid, 2013). Daarom is het ook van belang om te weten welke factoren invloed hebben op hun werktevredenheid zodat docenten langer behouden blijven binnen een onderwijsinstelling.

Het docententekort doet zich op dit moment ook voor binnen de Faculteit Gezondheidszorg (FG) van de Hogeschool Utrecht (HU), waardoor de FG opdracht heeft gegeven tot een onderzoek naar de werktevredenheid onder haar docenten zodat deze beter behouden kunnen worden. De FG heeft net als andere onderwijsinstelling te maken met de

vergrijzing van haar docenten en een groeiend aantal studenten, wat samen heeft geleid tot het personeelstekort onder de docenten (Hogeschool Utrecht, 2012a). De FG tracht dit op verschillende manieren op te lossen, door onder andere haar docenten aan te moedigen om hun pensioen uit te stellen, en door studenten aan te moedigen om docent te worden (Hogeschool Utrecht, 2012b). Voor de FG is het echter onduidelijk welke factoren leiden tot werktevredenheid bij haar docenten en hun motivatie om hun werkzaamheden continuëren. Hierdoor is er op het moment geen duidelijkheid over de beste methode om de docenten te behouden. De FG voert bijvoorbeeld geen exitgesprekken, de gesprekken die worden gehouden als een persoon de organisatie verlaat om te achterhalen wat de reden is van het vertrek. Ook worden er geen exitformulieren bijgehouden waarop de reden van vertrek genoteerd wordt. Het huidige onderzoek richt zich op de werktevredenheid van docenten met betrekking tot verschillende factoren die hun werktevredenheid voorspellen. Hierdoor kan er worden ingeschat of er maatregelen genomen moeten worden om de docenten meer tevreden te maken, of dat de huidige tevredenheid voldoende is. Daarnaast is het van belang om te weten wat de motivatie is van docenten om hun arbeidsovereenkomst voort te zetten of te verbreken. Op deze kennis kan de FG inspelen door te zorgen dat factoren die zorgen voor het beëindigen van een arbeidsovereenkomst worden geminimaliseerd en de factoren die er voor zorgen dat docenten hun werkzaamheden continuëren worden gemaximaliseerd.

### *1.2 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie*

Onderzoek naar de werktevredenheid, de factoren die dit veroorzaken en het toekomstperspectief van HBO-docenten is maatschappelijk relevant omdat deze informatie kan worden gebruikt om docenten te behouden bij de onderwijsinstelling waar zij werkzaam zijn, en zo het docententekort tegen te gaan. Uit onderzoek blijkt dat tevreden docenten minder vaak ziek zijn, minder vaak van baan veranderen, zich meer inzetten dan minder tevreden collega's en een positief effect hebben op de tevredenheid van studenten en ouders (DUO, 2013; Rijksoverheid, 2013; De Moura, Abrams & Retter, 2009; Yücel, 2012). Daarnaast is het belangrijk om het groeiende tekort aan docenten tegen te gaan door te zorgen dat hun beroep aantrekkelijker wordt. Een onderdeel daarvan is om er voor te zorgen dat docenten over het algemeen tevreden zijn met hun baan. Dit verband werkt als volgt:

(...) het docententekort zorgt voor een verhoogde werkdruk onder de docenten, waardoor hun werktevredenheid afneemt, wat er toe leidt dat de kwaliteit van het

onderwijs afneemt. Dit heeft een negatief effect op de prestaties van studenten, wat dan weer een negatieve invloed heeft op het imago van het onderwijs. Dit negatieve imago zal de instroom in het vak van docent niet doen vergroten (Nationale Denktank, 2008, p.4).

Vanuit wetenschappelijk oogpunt is onderzoek naar de werktevredenheid en het toekomstperspectief van docenten ook belangrijk. Er zijn diverse onderzoeken die zich hier op hebben gericht, maar in het kader het groeiende tekort aan docenten en het daarbij behorende belang om ze te behouden is het belangrijk om met meer zekerheid te kunnen zeggen welke factoren invloed hebben op de werktevredenheid en het toekomstperspectief. Het huidige onderzoek richt zich op factoren waarvan in andere onderzoeken is aangetoond dat zij een samenhang vertonen met werktevredenheid. Deze factoren zijn niet eerder tezamen onderzocht. Daarnaast heeft het huidige onderzoek zich gericht op zowel het toekomstperspectief en de motivatie van docenten voor een bepaald perspectief, als de werktevredenheid van docenten en de factoren die hier invloed op hebben. Op basis hiervan kan er worden gekeken naar het verband tussen werktevredenheid en toekomstperspectief, waar nog weinig onderzoek naar gedaan is.

## **2 Theoretische verkenning**

---

De theoretische verkenning zal als eerste een overzicht geven van literatuur over werktevredenheid van docenten in het hoger onderwijs. Vervolgens zal de theoretische verkenning een beeld schetsen van werktevredenheid binnen de FG. Factoren uit de literatuur die invloed hebben op het toekomstbeeld en de werktevredenheid van docenten zullen worden gebruikt om onderzoeksvragen op te stellen voor het huidige onderzoek en om de onderzoeksresultaten van het huidige onderzoek aan te kunnen relateren.

### *2.1 Werktevredenheid binnen iedere functie*

Uit diverse onderzoeken zijn factoren naar boven gekomen die van invloed zijn op de werktevredenheid van alle werknemers, ongeacht hun functie. Deze factoren zijn salaristevredenheid, respect krijgen van collega's, het bekleden van een leidinggevende positie, de benutting van capaciteiten, het hebben van autonomie, de mate van taakvariatie, de relatie tussen de werknemer en het management en de relatie met collega's (Bozeman &

Gaughan, 2011; Steijn, 2003). Uit deze onderzoeken kwam naar voren dat er een positieve correlatie bestaat tussen werktevredenheid en deze factoren. Zo gaven docenten bijvoorbeeld aan meer tevreden te zijn met hun werk als zij van mening waren dat hun capaciteiten voldoende werden benut of als zij tevreden waren met hun salaris.

## *2.2 Werkaspecten die regelmatig leiden tot tevredenheid of ontevredenheid bij docenten*

Er zijn ook onderzoeken die zich specifiek hebben gericht op de werktevredenheid van docenten in hoger onderwijs. Zo blijkt uit onderzoek dat docenten regelmatig ontevreden zijn met hun salaris, de condities waaronder zij werken, hun carrièremogelijkheden, de mate waarin zij invloed hebben op het beleid of hun inwerktraject (Liu & Ramsey, 2008; Bozeman & Gaughan, 2011; Algemene Onderwijsbond, 2012; Zestor, 2012). De werkcondities worden door docenten slecht beoordeeld omdat zij vaak onvoldoende tijd hebben om te plannen en hun lessen voor te bereiden, en de hoeveelheid werk die zij per week moesten verzetten is vaak te veel. Een verklaring die wordt genoemd voor de hoge werkdruk is het schandaal rond hogeschool Inholland, wat hogescholen nu krampachtig willen voorkomen. In 2010 werd Inholland beschuldigd van diplomafraude. Een aantal studenten ontving onterecht een diploma, omdat hun studieachterstand werd kwijtgescholden en hun scripties niet aan de kwaliteitsnormen voldeden (Elsevier, 2011).

Ook zijn er factoren waar docenten regelmatig tevreden over zijn. Uit onderzoek onder dertien Hogescholen bleek dat de medewerkers over het algemeen tevreden zijn met hun werkzaamheden, werkgever en hun directe leidinggevende (Zestor, 2012). De HU was niet een van de deelnemende hogescholen aan dit onderzoek.

## *2.3 Werkaspecten die kunnen leiden tot het verlaten van een onderwijsinstelling*

De voornaamste reden voor docenten om hun werkzaamheden bij een onderwijsinstelling te beëindigen is omdat zij ontevreden zijn met collectieve beslissingen van de faculteit waar zij weinig tot geen invloed op hebben, een gebrek aan autonomie ervaren en van mening zijn onvoldoende invloed op het beleid te hebben (Ingersoll & May, 2011). Een ander onderzoek heeft zich gericht op de mate waarin ontevredenheid met bepaalde werkaspecten bijdraagt aan het vertrek van docenten bij een onderwijsinstelling (SCP, 2006). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat ontevredenheid met het salaris voor tweederde van de docenten bijdraagt aan hun vertrek bij een onderwijsinstelling. Autonomie, de directe leidinggevende,



loopbaanmogelijkheden en werkdruk zijn voor ongeveer de helft van de ondervraagden van invloed. Deze factoren zullen ook getoetst worden in het huidige onderzoek.

#### *2.4 Werktevredenheid binnen de HU*

In 2011 heeft de HU een onderzoek naar werktevredenheid laten uitvoeren door Schouten & Nelissen (2012), waarbij de onderzoekresultaten per faculteit zijn uitgewerkt. Het gemiddelde resultaat van de medewerkers van de HU op verschillende factoren wordt in het onderzoek vergeleken met een landelijk gemiddelde voor deze factoren. Het onderzoek heeft zich op een aantal factoren gericht die ook in het huidige onderzoek onderzocht zullen worden. Deze factoren zijn werkdruk, werktevredenheid, leidinggevende, collega's, autonomie en verloopintentie. Een belangrijke uitkomst uit het onderzoek is dat de verloopintentie van medewerkers binnen de FG lager is dan het landelijk gemiddelde. Ook blijkt uit de onderzoeksresultaten dat de medewerkers van de HU in vergelijking met het landelijk gemiddelde meer last hebben van een hoge werkdruk, en meer moeite om het werk thuis mentaal los te laten. Daarnaast spraken de medewerkers van de HU zich positiever dan gemiddeld uit over autonomie, en waren zij tevreden over hun functie en leidinggevende. Het onderzoek heeft eveneens aangetoond dat de medewerkers van de HU tevreden zijn over hun collega's en van mening zijn dat zij op een prettige manier met hen kunnen samenwerken. Een nadeel aan dit onderzoek is dat het zich heeft gericht op zowel het onderwijzend als het ondersteunend personeel binnen de HU, en dat de resultaten dus mogelijk niet volledig overeenkomen met de mening van een gemiddelde docent. Omdat Schouten & Nelissen als enige onderzoek hebben verricht naar de werkbeleving van de medewerkers van de FG, en dus ook de docenten, zullen hun resultaten worden gebruikt voor het interpreteren van de onderzoeksresultaten van het huidige onderzoek.

#### *2.5 Interview werktevredenheid*

Naast de theoretische verkenning is er voorafgaand aan de uitvoering van het huidige onderzoek een interview gehouden met een HR adviseur van de FG. Dit interview had als doel om helder te krijgen wat er binnen de FG bekend is over de motivatie van docenten om werkzaam te blijven, en hun werktevredenheid. Naar aanleiding van de vraag "waarom beëindigen docenten hun werkzaamheden voor de FG" vertelde de HR adviseur dat dit niet bekend is omdat er geen gegevens over worden bijgehouden. Binnen de FG wordt er geen

gebruik gemaakt van exitgesprekken of exitformulieren. Exitformulieren worden bij andere faculteiten aan de HU wel gebruikt om de redenen van vertrek van een medewerker vast te leggen. Daarnaast gaf de HR adviseur aan dat: “de HR adviseur of een collega meestal wel via het management of een andere HR adviseurs hoort waarom iemand weggaat. Maar de redenen daarvoor zijn heel verschillend. Het kan betekenen dat iemand dichter bij huis kan werken of terug de praktijk in wil. Daarnaast is docent zijn een zwaar vak”. Op de vraag of de HR adviseur bepaalde redenen voor het beëindigen van het dienstverband vaker hoort werd geantwoord: “Ik durf wel te zeggen dat het zware vak van docent meespeelt en in hoeverre mensen de tijd krijgen om daar in te groeien, begeleid worden en opgevangen. Dat is iets dat we beter moeten doen. Voor iedereen die begint met lesgeven aan de HU is een driedaagse didactische training ontwikkeld. Die moet je volgen voor je hier voor de klas gaat staan. Voor je het weet heb je roosterproblemen. Want nieuwe docenten beginnen op één september en op twee september moeten ze voor de klas staan. Dat is lastig, maar we kunnen ze ook niet eerder laten beginnen, want op één augustus is hier niemand. Dit is iets waar we mee worstelen en wat we beter kunnen doen. Als mensen snel uitvallen dan heeft dat hier mee te maken. Het gaat er om dat ze onvoldoende tijd hebben om in hun vak te groeien. Dat stukje hoe een beginnende docent wordt opgeleid en opgevangen, dat is heel belangrijk”. Een volgend onderwerp dat is besproken ging over het aantal docenten dat hun werkzaamheden bij de FG beëindigt. De HR adviseur zei hierover: “Dat zijn er niet veel, absoluut niet. Ons verloop is niet bijzonder groot. Er zijn één of twee opleidingen waar een reden is dat het voor docenten moeilijk is om het eerste jaar door te komen. Dat zijn opleidingen die nog relatief jong zijn en aan het opstarten zijn. Opleidingen waar nog veel moet worden uitgezocht. We zien wel dat er dan meer mensen vertrekken, dat is mijn beeld”. Het precieze aantal docenten dat jaarlijks uitstroomt kon de HR adviseur niet noemen doordat deze gegevens in een nieuw personeelsinformatiesysteem staan dat het nog niet goed doet. Een ander onderwerp dat is besproken richt zich op de loopbaanperspectieven van docenten. Er zijn binnen de HU drie soorten docenten, docent, hogeschooldocent en hogeschool hoofddocent. De HR adviseur gaf hierover aan: “Mensen denken bij loopbaanpaden aan groei omhoog. Je zou dan bijvoorbeeld leidinggevende of teamleider kunnen worden, of opleidingsmanager. Daarnaast is er ook een groei in de breedte mogelijk. Een docent kan doorgroeien naar hogeschooldocent, en van daaruit naar hogeschool hoofddocent. Je zou ook bijvoorbeeld onderwijs kunnen gaan ontwikkelen of lessen kunnen verzorgen voor een andere opleiding. Dat is ook loopbaanontwikkeling. En die mogelijkheden zijn er wel bij de FG. Maar die moeten mensen wel zelf zoeken. Docenten moeten het zelf aangeven als ze zich verder willen ontwikkelen”.

Een volgende vraag die is gesteld aan de HR adviseur is: “hebben docenten veel contact met het management?”. Hierop antwoordde zij: “Iedere docent heeft een eigen leidinggevende. Dat kan ook een teamleider zijn of een opleidingsmanager. Docenten zijn zelfstandige en autonome mensen. Dus ze hoeven niet veel contact te hebben met hun leidinggevende. Het management is nooit een directe leidinggevende, maar staat weer boven de leidinggevende”.

Een aantal uitkomsten van het interview met de HR adviseur zijn meegenomen in het onderzoek. Doordat de HR adviseur vertelde dat het binnen de FG niet bekend is waarom docenten de organisatie verlaten is dit een deel van de onderzoeksvraag geworden. Als het bekend is waarom docenten een organisatie wel of niet verlaten kan daar immers op worden ingespeeld om meer docenten te behouden binnen een organisatie. Omdat de HR adviseur stelde dat docenten ontevreden waren over het inwerktraject is het inwerktraject meegenomen als factor in het onderzoek. Naar aanleiding van de antwoorden van de HR adviseur over de carrièremogelijkheden zijn hierover meerdere vragen gesteld aan docenten in het onderzoek. Ook is er meegenomen dat er verschillende soorten docenten zijn binnen de FG, zodat dit gebruikt kan worden om een aantal onderzoeksresultaten te interpreteren.

## *2.6 Onderzoeksvraag*

Het is voor de FG essentieel om haar docenten zo lang mogelijk te kunnen behouden. Het huidige onderzoek heeft als doel om in kaart te brengen of de docenten op dit moment tevreden zijn met hun werk, welke factoren hieraan bijdragen, en of zij hun werkzaamheden willen voortzetten bij de FG. De hoofdvraag waar dit onderzoek zich op zal richten is dan ook: zijn docenten tevreden over hun werk, en hebben zij de intentie om werkzaam te blijven bij de FG? Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld;

1. Zijn docenten over het algemeen tevreden met hun werk?
2. Zijn docenten tevreden over de factoren die invloed hebben op hun werktevredenheid?
3. Hoe belangrijk vinden docenten de factoren die van invloed zijn op hun werktevredenheid?
4. Hebben docenten de intentie om werkzaam te blijven voor de FG?
5. Is er een relatie tussen de tevredenheid met de factoren die invloed hebben op de werktevredenheid, en algemene werktevredenheid?
6. Is er een relatie tussen werktevredenheid en de intentie om werkzaam te blijven voor de FG?

### 3 Onderzoeksopzet

---

Om een antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen geven is er gebruik gemaakt van een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Op basis van het interview met de HR adviseur en het theoretische kader is er een enquête opgesteld waarin alle factoren die invloed kunnen hebben op werktevredenheid zijn opgenomen. Dit gedeelte van het onderzoek is kwantitatief van aard omdat het doel van dit gedeelte is om te kunnen generaliseren.

Daarnaast zijn er interviews afgenomen onder docenten waarbij is gevraagd naar hun tevredenheid met de factoren die invloed hebben op werktevredenheid, en hun motivatie voor deze waardering. Dit gedeelte van het onderzoek is kwalitatief van aard omdat het een explorerend en verdiepend karakter heeft. Het doel van de interviews is om de uitkomsten van de enquête te kunnen interpreteren.

#### *3.1 Eerdere opzet*

Het onderzoek heeft zich niet altijd op de werktevredenheid en het toekomstperspectief van de docent gericht. De FG heeft in eerste instantie gevraagd om een onderzoek uit te voeren naar de werktevredenheid en het toekomstperspectief van haar niet-westerse docenten. Dit werd onderzocht door een enquête af te nemen onder alle docenten van de FG. De autochtone docenten zouden gebruikt worden als controlegroep. Er zijn echter problemen ontstaan die hebben geleid tot vertraging en het niet voldoende kunnen bereiken van de niet-westerse docenten. Dit heeft erin geresulteerd dat slechts zes van de in totaal 31 docenten met een niet-westerse achtergrond de enquête hebben ingevuld, terwijl er een minimum van vijftien vereist was om de resultaten van het onderzoek representatief te maken. Daartegenover hebben 87 autochtone docenten de enquête ingevuld. Dit heeft geresulteerd in bruikbare onderzoeksresultaten over werktevredenheid en toekomstperspectief van docenten, ongeacht hun culturele achtergrond. De enquête bevatte zowel vragen die gingen over factoren die alleen invloed hadden op de werktevredenheid van niet-westerse docenten, als factoren die van invloed waren op de werktevredenheid van alle docenten, ongeacht hun culturele achtergrond. Door enkel de vragen uit de enquête te gebruiken die van toepassing waren op de werktevredenheid van alle docenten was het mogelijk om zowel de focus van het onderzoek te veranderen, als de oorspronkelijke data te gebruiken.

### *3.2.1 De enquête*

Alle docenten die werkzaam waren binnen de FG zijn per email op de hoogte gesteld van het huidige onderzoek. In deze email stond een link naar de enquête. De opzet van de enquête was toegespitst op het oorspronkelijke onderwerp van het huidige onderzoek, het toekomstperspectief en de werktevredenheid van niet-westerse docenten. De email die de docenten op de hoogte bracht van het onderzoek benoemde expliciet dat het onderzoek zich richtte op de relatie tussen werktevredenheid en culturele achtergrond. Echter, er werd expliciet benoemd dat het onderzoek ook bestemd was voor autochtone docenten, aangezien zij aanvankelijk de controlegroep waren.

### *3.2.2 Deelnemers*

De enquête is ingevuld door 93 van de 475 docenten. Een van deze docenten heeft de enquête maar voor een derde ingevuld, waardoor deze bijdrage niet is opgenomen in het onderzoek, en het totaal aantal deelnemers 92 werd. De deelnemende docenten waren tussen de 25 en 64 jaar oud, met een gemiddelde leeftijd van 43 jaar. 16 docenten waren mannelijk en 76 docenten vrouwelijk. De arbeidsduur van de respondenten loopt uiteen tussen 1 maand en 33,3 jaar, met een gemiddelde van 7 jaar. Van de deelnemers hadden 20 personen de functie van docent (schaal 10), 71 personen de functie van hogeschooldocent (schaal 11 of 12) en 1 persoon de functie van hogeschoolhoofddocent (schaal 13). De docentfuncties zijn hiërarchisch, docent is de laagste functie, hogeschooldocent de middelste en hogeschoolhoofddocent de hoogste. Bij de verschillende docentfuncties horen verschillende taken. Hoe hoger de functie, hoe meer verantwoordelijkheden bij het takenpakket horen. Bij het bekleden van de functie docent heeft men bijvoorbeeld geen leidinggevende taken, maar bij de functie van hogeschooldocent wel. De opleidingen waar de docenten werkzaam waren zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1

*Opleidingen waar deelnemende docenten werkzaam zijn*

<b>Opleiding</b>	<b>Aantal</b>
Farmakunde	6
Fysiotherapie	20
Huidtherapie	2
Management in de zorg	3
Logopedie	8
Medische hulpverlening	3
Mondzorgkunde	12
Oefentherapie Cesar	4
Optometrie	4
Verpleegkunde	13
Physician Assistant	4
Advanced Nursing Practice	3
Research master	6
Geen antwoord	4
<b>Totaal</b>	<b>92</b>

Er is maar één opleiding waarvan geen enkele docenten de enquête heeft ingevuld, dit is de opleiding Zorgtraject ontwerp. Het was niet mogelijk om te achterhalen hoeveel docenten er per opleiding werkzaam zijn, om zo in beeld te brengen welk percentage van de docenten per opleiding heeft deelgenomen aan het huidige onderzoek.

### *3.2.3 De vragen*

De enquête bestond uit 36 vragen en het invullen duurde gemiddeld 20 minuten. Het begin van de enquête bestond uit een inleidend gedeelte, waarin naar geslacht, leeftijd, land van herkomst, arbeidsduur, functie en opleiding waar men werkzaam is werd gevraagd. Deze vragen zijn gesteld om een beeld te krijgen van de docentenpopulatie die de enquête heeft ingevuld. Een van de inleidende vragen gaat over de algemene werktevredenheid. Deze vraag dient om te kijken of de respondenten over het algemeen tevreden zijn met hun werk, en om de uitkomsten van andere vragen aan te relateren. Na het inleidende gedeelte is gevraagd naar de intentie om werkzaam te blijven bij de FG. Hierop volgden vragen waarin de verschillende

factoren werden behandeld die invloed hebben op de werktevredenheid en afkomstig zijn uit de literatuur en het interview met de HR adviseur. Deze factoren waren begeleiding bij het inwerken, inwerktijd, tijd om taken uit te voeren, invloed op beleid binnen de eigen opleidingen en binnen de FG, salaristevredenheid, relatie met de leidinggevende, relatie met collega's, respect van collega's, autonomie, loopbaanperspectief, variatie in de werkzaamheden en benutting van eigen capaciteiten. In het volgende gedeelte van de enquête zijn vragen opgenomen die zich richtte op uitsluiting en andere vormen van discriminatie. Deze vragen zijn niet meegenomen in de analyse van de enquête, omdat discriminatie alleen voor de niet-westerse docenten van invloed was op hun werktevredenheid, en niet voor alle docenten ongeacht hun culturele achtergrond. De op een na laatste vraag was een controlevraag waarbij de respondenten voor alle werktevredenheid gerelateerde factoren die getoetst werden moesten aangeven in welke mate ze hier waarde aan hechtte. Als laatste konden de docenten opmerkingen over de enquête of de FG achterlaten. De volledige enquête is opgenomen in bijlage 1.

### *3.2.4 Antwoordmogelijkheden en volgorde*

Bij het opstellen van de enquête is er voor gekozen om waar mogelijk meerkeuze vragen te gebruiken omdat deze vragen bij het verwerken minder gevoelig zijn voor de subjectieve kijk van de onderzoeker. De antwoorden bij open vragen moeten immers in categorieën worden verdeeld waarbij de subjectieve mening van de onderzoeker een rol kan spelen. Bij vragen waarbij om een mening werd gevraagd is gekozen voor een meerkeuzevraag, en bij vragen waar een motivatie nodig was is een open vraag gesteld. Bij een aantal meerkeuzevragen konden respondenten naast de door de onderzoeker geformuleerde antwoordopties ook kiezen uit de optie "anders", waar zij zelf hun antwoord konden formuleren. Waar mogelijk is er bij de meerkeuzevragen voor gekozen om een 4-puntsschaal te gebruiken. De reden hiervoor is dat uit onderzoek is gebleken dat het voor respondenten gemakkelijker is om een enquête in te vullen als er minder antwoordopties zijn. Daarnaast is er voor gekozen om naast alle antwoordopties in woorden de betekenis van de antwoordoptie te zetten, in plaats van enkel een 4-puntsschaal weer te geven waarop respondenten hun antwoord konden aangeven. De reden hiervoor is dat uit onderzoek is gebleken dat respondenten op deze wijze antwoorden geven die meer consistent zijn. Ook is er voor gekozen om de antwoordoptie "neutraal" niet aan te bieden bij de items. Hier is voor gekozen om zo de respondenten te dwingen een standpunt in te nemen. Daarnaast is er gelet op de volgorde van de vragen en het assimilatie-

effect, omdat het aannemelijk is dat dit effect kan optreden door de vragen over discriminatie (De Leeuw, Hox & Dillman, 2008, p. 28-29 & p. 151). Het assimilatie-effect treedt op als een bepaalde vraag een emotie oproept, bijvoorbeeld een boze of verdrietige emotie, en dit er voor zorgt dat een volgende vraag beantwoord wordt vanuit deze emotie. Hierdoor kan het antwoord afwijken van een antwoord dat gegeven wordt in een emotionele staat die meer neutraal is. Om het assimilatie-effect tegen te gaan zijn de vragen over discriminatie aan het einde van de vragenlijst geplaatst. Ook is er getracht om het “effect van de volgorde” tegen te gaan. Hierbij heeft het antwoord van een eerdere vraag effect op het antwoord op een volgende vraag, doordat er bijvoorbeeld al eerder is nagedacht over een bepaald thema. Om dit effect tegen te gaan begint de enquête met een aantal neutrale achtergrondvragen, en volgt daarop direct de vraag naar de werktevredenheid in het algemeen. Aan het einde van de enquête konden de respondenten opmerkingen en/of vragen achterlaten. Hier is voor gekozen om de kwaliteit van de enquête te kunnen controleren. Voordat de enquête opengesteld is voor de docenten is deze getest door vijf personen. Een hiervan was een docent, de overige vier waren student. Deze personen hebben de enquête ingevuld en feedback gegeven op de wijze waarop de vragen waren gesteld, de duidelijkheid van de vraagstellingen, of er voldoende antwoordopties waren en de algemene flow van de enquête.

### *3.2.5 Verhoging van de response*

Omdat het bekend is dat bij digitale enquêtes de response niet hoog ligt is er alles aan gedaan om de response zo hoog mogelijk te maken (De Leeuw, Hox & Dillman, 2008; 48). Bij het opstellen van de email waarin de respondenten werden uitgenodigd is duidelijk gesteld dat het voor de respondenten loonde om te participeren omdat zo het beleid van de FG aangepast kon worden aan hun wensen. Omdat uit onderzoek is gebleken dat respondenten het gevoel hebben dat hun mening meer gewaardeerd wordt als er een beloning tegenover hun deelname staat zijn er onder de deelnemers 3 cadeaubonnen voor de website bol.com verloot t.w.v. € 15,-. Tot slot is er voor gezorgd dat de respondenten tijdens het invullen van de enquête zo min mogelijk behoefte hadden om hun deelname beëindigden (De Leeuw, Hox & Dillman, 2008; 43). Dit is gedaan door de vragen zo duidelijk mogelijk te maken, van te voren duidelijk aan te geven hoe lang het participeren zou duren en uit hoeveel vragen de enquête bestond.



### *3.2.6 Verwerking van de antwoorden*

De antwoorden van de respondenten zijn verwerkt met SPSS. Om de open vragen op deze wijze te kunnen verwerken zijn zij gecategoriseerd. Om de algemene werktevredenheid en de factoren die hier invloed op hebben in kaart te brengen zijn de descriptives van SPSS gebruikt. Er is een bivariate correlatieanalyse gebruikt om een antwoord te geven op de vragen over het belang dat docenten hechten aan de factoren die invloed hebben op hun werktevredenheid, hun intentie om werkzaam te blijven voor de FG, de relatie tussen de factoren die van invloed zijn op werktevredenheid en algemene werktevredenheid & de relatie tussen de intentie om werkzaam te blijven voor de FG en algemene werktevredenheid. Er is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd om de proportie verklaarde variantie te berekenen voor de relatie tussen algemene werktevredenheid en de factoren die hier significant mee correleren.

### *3.3 Interviews*

Om de resultaten van de enquête te kunnen interpreteren zijn er vijf interviews afgenomen onder docenten die werkzaam zijn binnen de FG. Deze interviews zijn afgenomen omdat, door de verandering van de focus van het onderzoek, het noodzakelijk was om de resultaten te verrijken. Eén van deze docenten had ook de enquête ingevuld. Vier van de docenten hadden als functie docent (schaal 10) en een docent had de functie hogeschooldocent (schaal 11). De deelnemende docenten hadden een variërende arbeidsduur tussen een half jaar en 8 jaar, met een gemiddelde van 2 jaar en 7 maanden. De leeftijden van de docenten lagen tussen de 26 en 51 jaar, met een gemiddeld leeftijd van 35 jaar. Twee docenten waren werkzaam bij de opleiding Huidtherapie, en de andere docenten waren werkzaam bij de opleiding Mondzorg, Oogzorg en Logopedie.

De interviews duurden ongeveer 30 minuten en zijn allen afgenomen in een vergaderzaal, kantoor of afgesloten werkplek binnen de FG. De interviews waren open en half gestructureerd van aard. De onderwerpen lagen van te voren vast, maar de volgorde niet (Baarda, De Goede & Van der Meer-Middelburg, 2007). Tijdens de interviews is er gevraagd naar leeftijd, functie, arbeidsduur, opleiding waar men werkzaam is, algemene werktevredenheid, begeleiding bij het inwerken, inwerktijd, tijd om taken uit te voeren, invloed op beleid binnen de eigen opleidingen en binnen de FG, relatie met de leidinggevende, relatie met collega's, respect van collega's, autonomie, loopbaanperspectief,

variatie en benutting van eigen capaciteiten. De vragenlijst die is gebruikt tijdens de interviews is opgenomen in bijlage twee. Naast algemene werktevredenheid zijn dit alle factoren die het huidige onderzoek meet die invloed hebben op de werktevredenheid van docenten, minus salaristevredenheid.

Om de docenten die hebben meegewerkt aan de interviews anoniem te houden wordt in alle quotes over “hij” gesproken en wordt bij geen enkele uitspraak vermeld van welke docent deze afkomstig is. Ook de faculteit en functie van de docenten wordt niet gekoppeld aan hun uitspraken.

## **4 Resultaten**

---

### *4.1 Deelvraag een: Zijn docenten over het algemeen tevreden met hun werk?*

Om deze deelvraag te beantwoorden is in de enquête gevraagd: “Bent u tevreden met uw baan?”. Uit de resultaten blijkt dat de helft (54,3%) tevreden is en een derde van de docenten (31,5%) zeer tevreden. Daarentegen koos dertien procent voor de antwoordoptie “ik ben zowel tevreden als ontevreden”, en slechts één procent zei ontevreden te zijn, en geen enkele docente was zeer ontevreden.

Tijdens de interviews stelde alle docenten tevreden te zijn met hun baan, en dat hun omgang met hun collega's hier aan bijdraagt. De docenten noemden verschillende redenen voor deze invloed van de omgang met hun collega's. Twee docenten gaven aan dat hun collega's een stimulerend effect op hun hebben, omdat zij veel kennis hebben. Twee andere docenten gaven aan dat hun collega's zorgen voor een gezellige sfeer op de werkvloer. En een laatste docent vertelde dat hij de collega's zo waardeert omdat deze elkaar bijstaan in moeilijke tijden. Daarnaast gaven vier docenten aan dat het contact met studenten ook bijdraagt aan hun werktevredenheid. Andere invloeden op de werktevredenheid die een enkele keer zijn genoemd zijn: het werken voor een non-profit organisatie, les geven en flexibele arbeidsuren. Ook zijn er invloeden genoemd met een negatief effect op de werktevredenheid, dit zijn bureaucratie en beperkte loopbaanmogelijkheden.

### *4.2. Deelvraag twee: Zijn docenten tevreden over de factoren die invloed hebben op hun werktevredenheid?*

De factoren die invloed hebben op werktevredenheid zullen één voor één worden besproken.

#### *4.2.1 Begeleiding bij het inwerken*

Om de factor begeleiding bij het inwerken te meten is de vraag gesteld: “Heeft u toen u begon als docent bij de FG voldoende begeleiding gehad om zich uw taken eigen te kunnen maken?”. Drie procent van de docenten gaf aan veel begeleiding te hebben gehad, en iets minder dan de helft van de docenten (42,4%) vond de gekregen begeleiding voldoende. Iets meer dan de helft van de docenten vond echter dat zij te weinig begeleiding hebben gehad (53,3%), en geen enkele docent was van mening dat hij veel te weinig begeleiding had gehad. Eén docent (1,1%) heeft deze vraag niet beantwoord.

#### *4.2.2 Voorbereidingstijd werkzaamheden bij indiensttreding*

Om te achterhalen of de docenten na hun inwerkperiode voldoende voorbereid waren op hun werkzaamheden is de vraag gesteld: “Heeft u tussen het moment dat u werd aangenomen bij de FG en het moment dat u begon met lesgeven bij de FG, voldoende tijd gehad om zich voor te bereiden op uw werkzaamheden?”. Uit de resultaten blijkt dat 7,6 procent veel voorbereidingstijd heeft gehad, dat de helft (54,3%) voldoende tijd heeft gehad, dat een derde (31,5%) te weinig tijd heeft gehad en dat 6,5 procent hier niet of nauwelijks tijd voor heeft gehad.

Tijdens de interviews kwam naar voren dat drie docenten tevreden waren over hun inwerkperiode, en twee docenten waren minder tevreden. Van de docenten die tevreden waren, zijn er twee nog niet lang werkzaam bij de HU en zij hebben tijdens hun inwerkperiode een mededocent als ‘buddy’ gehad waar zij al hun vragen aan konden stellen. Het buddysysteem is pas recent ingevoerd. Zij gaven aan tevreden te zijn doordat zij voldoende tijd hebben gehad om zich hun taken eigen te kunnen maken, en voldoende hulp kregen van een leidinggevende en/of van mededocenten. De docenten die uitspraken minder tevreden te zijn gaven hiervoor als reden dat zij in het diepe waren gegooid. Eén docent zei hierover: “(...) Ik ben letterlijk voor de leeuwen gegooid”. Ook vonden zij dat ze onvoldoende waren voorbereid op hun werkzaamheden. Deze docenten zijn al verscheidene jaren werkzaam bij de FG en hebben hierdoor geen buddy gehad. Zij gaven aan hier wel behoefte aan te hebben gehad. Twee docenten waren van mening dat de organisatie van hun inwerktraject niet soepel was verlopen. Zo werd er genoemd dat er persoonsgegevens kwijt waren geraakt bij de administratie. Ook werd er verteld dat een nieuwe docent alleen voor de klas werd gezet terwijl hij later hoorde dat hij dat nog helemaal niet mocht.

#### *4.2.3 Tijd voor het uitvoeren van taken*

Op de vraag: “Heeft u op dit moment wekelijks voldoende tijd om uw taken uit te kunnen voeren?” antwoordde slechts één procent van de docenten dat zij altijd voldoende tijd hadden om hun taken uit te voeren. Daarnaast had een kleine helft (42,4%) meestal voldoende tijd, een kwart (22,8%) even vaak wel als niet voldoende tijd, een kwart (25%) meestal niet voldoende tijd en 8,7 procent zelden tot nooit voldoende tijd om zijn taken uit te voeren.

Alle geïnterviewde docenten vertelden dat de werkdruk hoog is. Zo stelde een docent: “Ik heb een 0,5 fte aanstelling maar het is eigenlijk een fulltime job”. Hierbij werd wel de nuance gemaakt dat deze docent naast zijn vast werk veel werkgerelateerde dingen doet om zichzelf te ontwikkelen en bij te scholen. Daarnaast gaven alle docenten aan dat de werkdruk fluctueert. “Je hebt pieken en dan is het druk, en soms is het rustiger. Maar het is wel aanpoten. Je bent nooit echt klaar. Je neemt vaak dingen mee naar huis of bereid thuis je lessen voor. De werkdruk is wel hoog. Je maakt zeker de uren waar je voor bent aangenomen en ik denk wel meer”. De fluctuaties in de werkbelasting wordt als zowel voordeel als nadeel gezien. Een van de docenten vond de fluctuaties fijn, “omdat het werk daardoor niet saai wordt”. Maar andere docenten zien dit niet als een voordeel: “Sommige mensen hebben ook nog ander werk er naast of een gezin. En dan is het wel lastig als je boven je eigen uren komt”.

#### *4.2.4 Invloed op het beleid binnen de eigen opleiding*

Om de ervaren invloed binnen de eigen opleiding in beeld te krijgen is de vraag gesteld: “Vindt u dat u voldoende invloed heeft op het beleid binnen uw opleiding?”. Ongeveer tien procent (9,8%) antwoordde ruim voldoende invloed te hebben, twee derde (60,9%) ervoer voldoende invloed, een kwart (26,1%) was van mening onvoldoende invloed te hebben, één procent gaf aan helemaal geen invloed te hebben en twee docenten (2,2%) gaven geen antwoord op de vraag.

Twee docenten vertelden in de interviews nog maar kort werkzaam te zijn als docent, en daarom geen behoefte te hebben aan veel inspraak op zowel het beleid van de eigen opleiding als van de FG. Wel gaven ze beide aan dat dit in de toekomst zou kunnen veranderen. Drie docenten vonden dat zij voldoende invloed hadden op het beleid van de eigen opleiding, en een van hen zei daarover: “De nieuwe manager legt de kwaliteit van het onderwijs bij de docenten. Dat levert interessante discussies op. We hebben veel invloed op

het curriculum en beleid. Dingen die hogeschoolbreed zijn opgelegd daar hebben we geen invloed op, en soms zijn dingen gewoon zo. Als we iets willen veranderen dan is dat altijd te bespreken. Er wordt zeker veel naar me geluisterd”. Dit werd ook zo beleefd door de andere docenten, zij hadden het gevoel dat er goed naar hun werd geluisterd als zij een vernieuwing van het beleid binnen de eigen opleiding voorstelden. “Je kunt wel altijd alles aankaarten en er is veel overleg mogelijk en er wordt altijd gekeken of daar wat mee gedaan kan worden”.

#### *4.2.5 Invloed op het beleid binnen de FG*

Geen enkele docent vond dat hij ruim voldoende invloed had, als reactie op de vraag: “Vindt u dat u voldoende invloed heeft op het beleid binnen de FG?”. Ongeveer een kwart (28,3%) ervoer voldoende invloed te hebben, ruim de helft (58,7%) was van mening onvoldoende invloed te hebben en dertien procent antwoordde helemaal geen invloed te hebben. Er is een duidelijk verschil zichtbaar tussen de ervaren invloed op het beleid binnen de eigen opleiding en binnen de FG. Binnen de eigen opleiding ervaren docenten meer invloed te hebben dan binnen de FG.

In de interviews gaven drie docenten aan geen invloed te hebben op het beleid van de FG, en twee van hen vonden dit geen probleem. De docent die wel stelde meer invloed te willen binnen de FG ervoer voldoende invloed te hebben binnen de eigen opleiding, maar dat gemaakte plannen vervolgens van hoger af werden verworpen. “De inspraak wordt steeds minder. Dit jaar helemaal. De hele tijd worden regels vanuit de FG strikter en ik zie ook de opleidingsmanager daar mee worstelen”.

#### *4.2.6 Salaristevredenheid*

De volgende factor die is getoetst is salaristevredenheid. Op de vraag: “Bent u tevreden met uw salaris?” antwoordde ruim zes procent (6,5%) zeer tevreden te zijn en twee derde (68,5%) was tevreden. Een vijfde (20,7%) stelde ontevreden te zijn en geen enkele docent was zeer ontevreden. Vier docenten (4,4 %) gaven geen antwoord op deze vraag.

#### *4.2.7 Relatie met leidinggevende*

Een klein helft van de docenten (40,2%) antwoordde op de vraag “Bent u tevreden over de relatie tussen u en uw leidinggevende?” dat zij zeer tevreden zijn. Ongeveer de helft (47,8%)

was tevreden, 9,8 procent was ontevreden en geen enkele docent was zeer ontevreden. Twee docenten (2,2%) gaven geen antwoord op deze vraag.

Tijdens de interviews vertelde alle docenten dat zij tevreden waren over hun relatie met hun leidinggevende. Aspecten waar zij allen tevreden over waren is de toegankelijkheid van de leidinggevende als zij een vraag of probleem hebben en dat zij goed kunnen praten met de leidinggevende. Een aantal factoren die voor de tevredenheid zorgden werden een enkele keer genoemd, deze factoren zijn: oprechte belangstelling vanuit de leidinggevende, het gevoel dat de leidinggevende situaties en problemen goed begrijpt, het kunnen zeggen als je het niet eens bent met de leidinggevende en voldoende vrij gelaten worden. Een docent noemde een negatief aspect over de relatie met de leidinggevende. Deze docent wilde graag iets meer respect van zijn leidinggevende in de vorm van feedback. “Ik zou het fijn vinden als mijn manager meer feedback zou geven op wat ik heb gedaan. Van mijn manager hoor ik nooit iets als ik een opdracht inlever die ik heb afgemaakt. Ik zou graag horen dat ik iets dan goed heb gedaan. Het hoeft echt niet elke keer, maar ik zou dat graag eens horen”.

#### *4.2.8 Omgang met collega's*

De tevredenheid met collega's is getoetst door te vragen: “Bent u tevreden over de omgang tussen u en uw collega's?”. Geen enkele docent was hier zeer ontevreden of ontevreden over. De helft (53,3%) gaf aan zeer tevreden te zijn en de andere helft (45,7%) was tevreden. Eén docent (1,1%) gaf geen antwoord op deze vraag.

De docenten stelde allen tijdens de interviews dat zij hun relatie met hun collega's als positief ervoeren. Hierbij werd de kanttekening gemaakt dat er altijd collega's zijn met wie je het wat minder kunt vinden. De werksfeer tussen collega's werd ook als erg positief ervaren. “We hebben een prettige werksfeer. Er is wederzijds respect en het is een team met mensen die zich volwassen gedragen. Het zijn mensen met wie ik het goed kan vinden. Er zijn altijd mensen met wie je het minder kunt vinden. We kunnen goed met elkaar praten”.

#### *4.2.9 Respect van collega's*

Een kleine helft van de docenten (42,4%) antwoordde zeer tevreden te zijn als reactie op de vraag: “Vindt u dat u voldoende gerespecteerd wordt door uw collega's?”. De helft van de docenten (47,8%) gaf aan tevreden te zijn en 9,8 procent was ontevreden. Geen enkele docent was zeer ontevreden.

Uit de interviews bleek dat de docenten ervoeren voldoende respect krijgen van hun collega's. Dit respect uitte zich in het vertrouwen dat collega's elkaar schonken, zo stelde een docent: "Je moet veel dingen afspreken en afstemmen. [...] Maar ik heb het vertrouwen van mijn leiding en collega's. En ik heb veel contacten kunnen opbouwen met grote namen in de branche, en daar is ook vertrouwen".

#### *4.2.10 Autonomie*

De ervaren autonomie is onderzocht door de vraag te stellen: "Heeft u voldoende autonomie bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?". Een kleine helft van de docenten (42,4%) ervaart ruim voldoende autonomie en de helft (51,1%) van de docenten ervaart voldoende autonomie. Slechts drie docenten (3,3%) ervoeren onvoldoende autonomie en geen enkele docent vond de hoeveelheid autonomie sterk onvoldoende. Drie docenten (3,3%) hebben geen antwoord gegeven op deze vraag.

Vier docenten gaven tijdens de interviews aan voldoende autonomie te ervaren. "Je bent wel heel zelfstandig en ik vind wel dat vanuit het managementteam wordt uitgedragen dat dit mogelijk is. [...] Dit draagt positief bij aan de werktevredenheid". Eén docent zei meer autonomie te willen: "We moeten veel afspraken maken over de inhoud van de lessen. Er is wel de autonomie dat je voor de klas zelf kan kijken hoe je iets wil zeggen, maar ik mis wel de autonomie om zelf de les in te richten". Deze docent had meer behoefte aan autonomie. Deze autonomie kreeg hij wel bij een eerdere werkgever.

#### *4.2.11 Carrière mogelijkheden*

Om de factor carrièremogelijkheden te onderzoeken zijn er vier vragen gesteld. De eerste vraag was: "Zijn er volgens u voldoende mogelijkheden om carrière te maken vanuit uw huidige functie?". Bijna twintig procent (19,6%) ervoer ruim voldoende mogelijkheden en de helft van de docenten (51,1%) was van mening voldoende mogelijkheden te hebben. Een kwart van de docenten (25%) vond dat er te weinig carrièremogelijkheden waren en 3,3 procent vond dat deze nauwelijks tot niet aanwezig zijn. Eén docent (1,1%) gaf geen antwoord op deze vraag.

Als tweede vraag is er aan de docenten voorgelegd "Met welke van de onderstaande carrièremogelijkheden binnen de FG bent u bekend?", waar antwoord op gegeven kon worden aan de hand van een lijst met mogelijkheden. Het was bij deze vraag voor de docenten

mogelijk om antwoordopties toe te voegen die niet in de lijst stonden. Ook konden zij bij deze vraag meerdere antwoordopties kiezen. De gegeven antwoorden zijn weergegeven in tabel 2.

Tabel 2

*Bekend met carrièremogelijkheden*

	Frequentie	Percentage
Leidinggeven	26	28,3
Teamleider	23	25
Opleidingsmanager	24	26
Onderwijs ontwikkelen	47	51,1
Lessen verzorgen voor een andere opleiding	26	28,3
Onderzoek	2	2,2
Ik ben niet bekend met carrièremogelijkheden binnen de FG	34	36,9

Uit tabel 2 blijkt dat een derde van de docenten niet bekend is met carrièremogelijkheden binnen de FG. Daarnaast werd onderwijs ontwikkelen door de meeste docenten (51,1%) genoemd als bekende carrièremogelijkheid.

De derde vraag die is gesteld luidt: “Stel u wilt carrière maken vanuit uw huidige functie, is het voor u op dit moment duidelijk hoe u dit zou moeten aanpakken?”. Slechts 2,2 procent van de docenten vond dit zeer duidelijk en iets meer dan de helft (53,3%) vond dat het duidelijk is hoe zij carrière zouden moeten maken. Voor een derde (37%) was dit onduidelijk, en voor 6,5 procent was dit zeer onduidelijk. Eén docent (1,1%) heeft geen antwoord gegeven op deze vraag.

De vierde vraag die is gesteld om de factor loopbaanperspectief te meten is: “Heeft u evenveel kans als uw mededocenten om carrière te maken binnen de FG?”. Dit was een open vraag waarvan de antwoorden gegroepeerd zijn. Twee derde (64,1%) van de docenten was van mening dat zij evenveel kans maakten, tegenover 14,1 procent die vond dat zij minder kans maakten dan hun mededocenten. Elf docenten (12%) gaven geen antwoord op deze vraag en 9,8 procent wist niet of zij evenveel kans maken op carrière als hun mededocenten. Bij deze vraag was het mogelijk om het antwoord te motiveren. Twintig docenten (21,8%) hebben dit gedaan en de antwoorden waren divers. Zeven docenten (7,6%) stelden dat het maken van carrière binnen de FG je gegund moet worden, en dat dit van invloed is op het daadwerkelijk maken van carrière. Vijf maal (5,5%) werd er genoemd dat leeftijd er voor zorgt dat je wel of geen carrière kunt maken. Een jonge leeftijd werd als een pluspunt ervaren,



en een hoge leeftijd als een belemmering. Het ontbreken van een vaste aanstelling werd door drie docenten (3,3%) genoemd als een reden om minder kans te maken op carrière dan mededocenten. Drie docenten (3,3%) noemden het hebben gevolgd van een geschikte vooropleiding als een oorzaak om meer kans te hebben op het maken van carrière. Twee docenten (2,2%) antwoordden dat zij collega's hadden die zij als meer geschikt ervoeren dan zichzelf, waardoor ze zelf minder kans op carrière zouden maken.

Tijdens de interviews kwam naar voren dat alle vijf de docenten bekend waren met diverse mogelijkheden voor henzelf om carrière te maken binnen de FG. Drie docenten wisten niet precies hoe ze het maken van carrière aan zouden moeten pakken, en voor twee docenten was dit wel helder. De docenten voor wie dit duidelijk was gaven aan dat ze hier voldoende informatie over hadden gekregen; "Er is voldoende mogelijkheid voor mij om door te groeien. Dit is in het sollicitatiegesprek al duidelijk aangegeven. De doorgroeimogelijkheden staan ook op het medewerkergedeelte van de HU website. De HRM adviseur heeft me toen ik hier kwam werken verteld wat me te wachten stond en wat er voor doorgroeimogelijkheden waren. Daar nam ze erg de tijd voor". De docenten die niet zeker waren van de handelingen die zij moesten verrichten om carrière te kunnen maken dachten dat zij dit mogelijk moesten aangeven bij de persoon met wie zij hun voortgangsgesprekken hebben. Ook noemde drie docenten dat het bij het maken van carrière van belang is dat er een positie vrij is, en dat het daardoor niet altijd mogelijk is om carrière te maken.

#### *4.2.12 Variatie*

De factor variatie is onderzocht door de vraag te stellen: "Heeft u voldoende variatie in de werkzaamheden die u uitvoert?". Een derde van de docenten (37%) stelde veel variatie te ervaren en ruim de helft (58,7%) ervoer voldoende variatie. Slechts 3,3 procent was van mening dat de variatie onvoldoende was en 1,1 procent vond dat er nauwelijks tot geen variatie aanwezig was.

Tijdens de interviews waren alle vijf de docenten erg tevreden met de mate van variatie. Eén docent gaf vond de mate van variatie fijn aan werkzaam zijn binnen het onderwijs; "In de praktijk kom je eerder in een sleur terecht dan in het onderwijs. In het onderwijs is dat het tegenovergestelde. Je geeft verschillende lessen en met studenten maak je elke dag wel wat mee. Er komt bij lesgeven meer kijken dan je denkt. Dus ik denk dat je zeker voldoende afwisseling hebt in je werkzaamheden".

#### 4.2.13 Benutting van capaciteiten

De laatste factor die onderzocht is, is de benutting van eigen capaciteiten. Als antwoord op de vraag: “Vindt u dat uw capaciteiten voldoende worden benut binnen uw functie?”, zei dertien procent dat de capaciteiten volledig werden benut en twee derde (69,6%) was van mening dat deze voldoende werden benut. Slechts 1,1 procent vond dat zijn capaciteiten niet of nauwelijks werden benut en 16,3 procent vond dat ze onvoldoende werden benut.

Tijdens de interviews zeiden de docenten allen dat zij vonden dat op dit moment hun capaciteiten voldoende worden benut. Drie docenten hadden in het verleden een uitbreiding van hun taken gekregen, of verwachtte deze in de nabije toekomst.

#### 4.3 Deelvraag drie: Hoe belangrijk vinden docenten de factoren die van invloed zijn op hun werktevredenheid?

De antwoorden die werden gegeven op de enquêtevragen: “Met welke van de onderstaande carrièremogelijkheden binnen de FG bent u bekend?” en “Heeft u evenveel kans als uw mededocenten om carrière te maken binnen de FG?”, moesten worden bewerkt om gebruikt te kunnen worden voor een correlatieanalyse. De carrièremogelijkheden waar docenten mee bekend zijn, zijn omgezet in het aantal carrièremogelijkheden waar zij mee bekend zijn, zodat de antwoorden ordinaal zijn geworden. Van de antwoorden op de vraag over de kans om carrière te maken in vergelijking met collega’s zijn alleen de ja/nee antwoorden meegenomen in de analyse, omdat de motivatie hiervan eveneens nominaal is.

Om vast te stellen hoe belangrijk docenten de factoren uit deelvraag twee vonden binnen hun werkomgeving is hun dit gevraagd. Zij hebben hun waardering uitgedrukt in een cijfer tussen de 1 en de 10, waarbij 1 de laagst mogelijke waardering was en 10 de hoogste. Deze waarderingen zijn opgenomen in tabel 3.

Tabel 3

#### *Belang van factoren die invloed hebben op werktevredenheid*

	Gemiddelde cijfer	Laagst gegeven cijfer	Hoogst gegeven cijfer	SD
Goede relatie met collega’s	8,60	6	10	1,08

Autonomie	8,50	6	10	1,01
Respect van collega's	8,46	6	10	1,04
Het benutten van capaciteiten	8,44	5	10	1,07
Variatie in werkzaamheden	8,30	6	10	0,97
Goede relatie met leidinggevende	8,18	5	10	1,10
Voldoende tijd voor het uitvoeren van taken	8,12	2	10	1,54
Salaris	7,55	3	10	1,23
Carrièremogelijkheden	7,55	1	10	1,61
Invloed op het beleid binnen eigen opleiding	7,48	2	10	1,40
Inwerktraject	6,87	2	10	1,78
Invloed op het beleid binnen de FG	6,17	1	9	1,17

Uit tabel 3 blijkt dat een goede relatie met collega's, autonomie, respect van collega's het benutten van capaciteiten, variatie en een goede relatie met de leidinggevende volgens de docenten de belangrijkste onderdelen van hun werkomgeving zijn. Deze onderdelen hebben allemaal een gemiddelde waardering tussen de 8,6 en 8,18 gekregen, en hebben nooit een lagere waardering gekregen dan een 5. Ook blijkt uit tabel 3 dat invloed op het beleid binnen de FG en het inwerktraject als minst belangrijk werden gewaardeerd.

#### *4.4 Deelvraag vier: Hebben docenten de intentie om werkzaam te blijven voor de FG?*

De enquêtevraag die is gebruikt voor het beantwoorden van deze deelvraag was open van aard en luidde: "Hoeveel jaar verwacht u werkzaam te blijven bij de FG, en waarom? Geef a.u.b. aan waarom u uw arbeidsovereenkomst zou aanhouden of beëindigen". De gegeven antwoorden zijn opgedeeld in het aantal jaren dat docenten werkzaam willen blijven en hun motivatie hiervoor. De antwoorden voor beide delen zijn gecategoriseerd. Een vijfde (21,7%) van de docenten weet niet weet hoe lang hij werkzaam zal blijven binnen de FG. Een even groot deel van de docenten vermoedt tussen de 1 en 5 jaar werkzaam te blijven, en 17,4 procent verwacht tussen de 5 en 10 jaar werkzaam te zullen blijven. Daarnaast verwacht 16,3 procent 10 jaar of langer werkzaam te zullen blijven, en 22,8 procent hoopt zo lang mogelijk werkzaam te zullen blijven. De motivaties van docenten om hun werkzaamheden te continueren of te beëindigen zijn weergegeven in tabel 4.

Tabel 4

*Motivatie om werkzaamheden te continueren of te beëindigen*

	Frequentie	Percentage
Beëindigen: pensioen	19	20,7
Beëindigen: reistijd is te lang	3	3,3
Beëindigen: ik wil graag van baan veranderen	5	5,4
Beëindigen: mijn contract loopt af	4	4,3
Continueren: plezier in mijn werk	15	15,2
Continueren: ik heb binnen de FG mogelijkheden om me te ontwikkelen	15	15,2
Continueren: ik heb geen reden om te vertrekken, maar ook geen reden om te blijven	3	3,3
Continueren: ik heb voldoende uitdaging binnen de FG	7	7,6
Geen antwoord	23	25

Het was mogelijk om meerdere motivaties op te geven om werkzaamheden voort te zetten of te beëindigen. Drieëntwintig docenten hebben geen motivatie gegeven. In tabel 4 is te zien dat de meest voorkomende motivatie om de werkzaamheden te beëindigen pensionering was. De meest genoemde motivaties om het werk te continueren waren het hebben van plezier in het werk en de mogelijkheid om zich te ontwikkelen.

*4.5 Deelvraag vijf: Is er een relatie tussen de tevredenheid met de factoren die invloed hebben op de werktevredenheid, en algemene werktevredenheid?*

Om deze deelvraag te beantwoorden is de correlatie tussen algemene werktevredenheid en de factoren die hier invloed op hebben berekend. Ook is de hoeveelheid verklaarde variantie berekend. De resultaten hiervan zijn weergegeven in tabel 5.

Tabel 5

*De relatie en verklaarde variantie tussen algemene werktevredenheid en de factoren die hier invloed op hebben*

	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
Invloed op beleid binnen de eigen opleiding	.47	<.001	.22
Benutting van eigen capaciteiten	.47	<.001	.22

Relatie met de leidinggevende	.40	<.001	.16
Mogelijkheid om carrière te maken	.40	<.001	.16
Variatie	.39	<.001	.15
Autonomie	.36	<.01	.12
Begeleiding bij het inwerken	.35	<.01	.12
Respect van collega's	.30	<.01	.09
Inwerktijd	.28	<.01	.08
Invloed op beleid binnen de FG	.27	<.01	.08
Tijd om taken uit te voeren	.20	.06	.04
Duidelijk hoe carrière te maken	.19	.07	.04
Kans om carrière te maken	.13	.28	.04
Bekend met aantal carrièremogelijkheden	-.17	.15	.04
Salaristevredenheid	.09	.38	.01
Relatie met collega's	.09	.38	.01

Uit tabel 5 blijkt dat er significante correlaties zijn tussen algemene werktevredenheid en de factoren begeleiding bij het inwerken, inwerktijd, invloed op het beleid binnen de eigen opleiding, invloed op het beleid binnen de FG, relatie met leidinggevende, respect van collega's, autonomie, mogelijkheid om carrière te maken, variatie en benutting van de eigen capaciteiten,  $p$  (two tailed)  $<.05$ . Voor al deze factoren geldt een positieve correlatie, wat betekent dat hoe meer docenten tevreden zijn over de factoren, des te meer zij over het algemeen tevreden zijn over hun werk. Ook blijkt uit tabel 5 dat er geen significante correlaties zijn tussen de algemene werktevredenheid en de factoren tijd om taken uit te voeren, salaristevredenheid, relatie met collega's, bekend met aantal carrièremogelijkheden, duidelijk hoe carrière te maken en kans om carrière te maken,  $p$  (two tailed)  $>.05$ .

Tot slot is er gekeken naar de hoeveelheid variantie die de factoren verklaren voor werktevredenheid. In tabel 5 is te zien dat de factoren die significant correleren met werktevredenheid een grotere hoeveelheid van de variantie van werktevredenheid verklaren, dan de factoren die niet significant correleren. De factor "invloed op het beleid binnen de eigen opleiding" is de factor die het grootste gedeelte van de variantie verklaart, namelijk 22 procent ( $R^2=.22$ ). Dit betekent dat de variantie in werktevredenheid voor 22 procent verklaard kan worden door de variantie in deze factor. De laagst gevonden verklaarde variantie voor werktevredenheid is bij de factoren "salaristevredenheid" en "relatie met collega's". Zij verklaren beide slechts 1 procent ( $R^2=.01$ ). Alle factoren tezamen, inclusief de factoren die

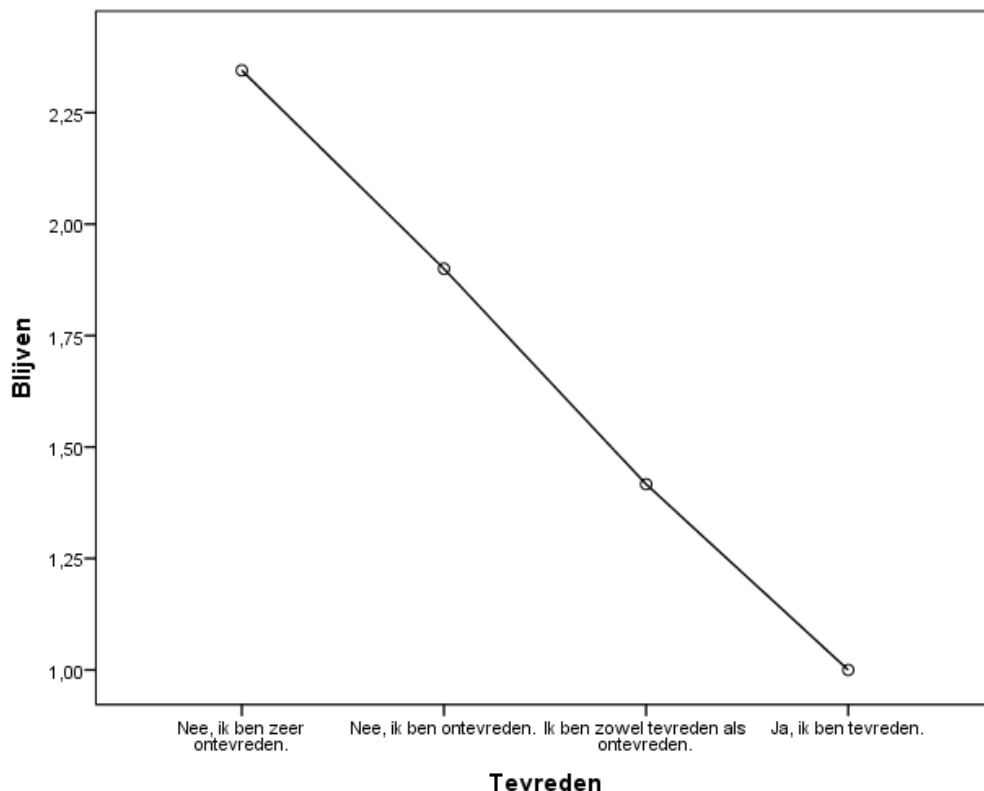
niet significant bleken te zijn, verklaren 61 procent ( $R^2=.61$ ). van de variantie van werktevredenheid. Alleen de significante factoren verklaren tezamen 57 procent van de variantie van werktevredenheid ( $R^2=.57$ ).

*4.6 Deelvraag zes: Is er een relatie tussen werktevredenheid en de intentie om werkzaam te blijven voor de FG?*

De antwoordcategorieën die zijn gemaakt naar aanleiding van de enquêtevraag over de intentie om werkzaam te blijven (zie deelvraag vier) waren nominaal van aard waardoor zij niet geschikt waren voor een correlatieanalyse die nodig is om deelvraag zes te kunnen beantwoorden. Daarom zijn de antwoordcategorieën “onbekend” en “onbekend maar zo lang mogelijk” buiten beschouwing gelaten, waardoor de data ordinaal van aard werd en geschikt werd voor een correlatieanalyse. Dit heeft er in geresulteerd dat de antwoorden van 51 docenten zijn gebruikt. Er is een significante negatieve correlatie gevonden tussen de algemene werktevredenheid en de intentie om werkzaam te blijven,  $r = -.33$ ,  $p$  (two tailed)  $< .05$ . Deze relatie is weergegeven in figuur 1.

Figuur 1

*De relatie tussen werktevredenheid en de intentie om werkzaam te blijven*



De getallen die in figuur 1 op de y-as staan representeren de antwoordcategorieën die zijn gevormd aan de hand van de antwoorden uit de enquête op de vraag over de intentie om werkzaam te blijven binnen de FG. De waarde 1 staat voor de antwoordcategorie “1 tot 5 jaar”, de waarde 2 staat voor de antwoordcategorie “5 tot 10 jaar” en waarde 3 staat voor de categorie “10 jaar of langer”. In figuur 1 is zichtbaar dat de docenten die zeer ontevreden zijn over hun werk gemiddeld een waarde van 2,25 hebben op de y-as. Dit betekent dat waarde 2 hun gemiddelde intentie weergeeft, en waarde 2 staat voor de intentie om tussen de 5 en de 10 jaar werkzaam te blijven. Ook is uit figuur 1 af te leiden dat de docenten die tevreden zijn over hun werk gemiddeld waarde 1 hebben geantwoord, wat staat voor een werkintentie tussen de 1 en de 5 jaar. De significante negatieve correlatie werd niet beïnvloed door leeftijd. Er is geen significante correlatie gevonden tussen leeftijd en de intentie om werkzaam te blijven, en tussen algemene werktevredenheid en leeftijd is eveneens geen significante correlatie gevonden,  $p$  (two tailed)  $>.05$ .

## 5. Discussie

---

### 5.1 Resultaten en verklaringen

De resultaten zullen per deelvraag worden besproken. Bij iedere deelvraag zullen de resultaten worden verklaard.

#### 5.1.1 Deel vraag een: Zijn docenten over het algemeen tevreden met hun werk?

Uit de resultaten blijkt dat de overgrote meerderheid van de docenten over het algemeen tevreden of zelfs zeer tevreden is met hun werk. Het percentage docenten binnen de FG dat tevreden of zeer tevreden is ligt tien procent hoger dan het percentage docenten dat gemiddeld tevreden of zeer tevreden is binnen Nederlandse HBO instellingen (Zestor,2012). Binnen de FG is 85,8 procent van de docenten tevreden, en binnen Nederlandse HBO instellingen is dit gemiddeld 75 procent. Hier zijn een aantal mogelijke verklaringen voor. Ten eerste zou het kunnen zijn dat er meer docenten bij de FG tevreden dan bij andere HBO instellingen. Het is ook mogelijk dat de algemene tevredenheid onder HBO-docenten recent gestegen is, aangezien de gemiddelde tevredenheid van Nederlandse HBO-docenten is gebaseerd op cijfers die in 2011 en 2012 zijn verkregen. Een andere verklaring is dat de gemiddelde Nederlandse tevredenheid lager ligt omdat de docenten van enkele deelnemende hogescholen

erg ontevreden waren, wat het gemiddelde erg negatief heeft beïnvloed. Een laatste mogelijkheid komt voort uit het feit dat er niet bekend is bij welke faculteiten de deelnemende docenten werkzaam waren. Het zou kunnen zijn dat docenten van bepaalde faculteiten vaker tevreden zijn dan bij andere faculteiten, en dat het landelijk gemiddelde is beïnvloed doordat er veel docenten hebben deelgenomen die werkzaam zijn bij faculteiten waar de werktevredenheid over het algemeen lager ligt dan bij andere faculteiten. Het is niet aannemelijk dat een verschil in de tevredenheid veroorzaakt wordt doordat de tevredenheid verschilt tussen docentfuncties. In het huidige onderzoek is er geen significant verband gevonden tussen tevredenheid en functie.

#### *5.1.2 Deelvraag twee: Zijn docenten tevreden over de factoren die invloed hebben op hun werktevredenheid?*

Van de veertien factoren die invloed hebben op werktevredenheid zijn de docenten met tien factoren over het algemeen tevreden. Deze factoren zijn: invloed op het beleid van de eigen opleiding, salaris, relatie met de leidinggevende, respect van collega's, variatie, autonomie, benutting van eigen capaciteiten, relatie met collega's en carrièremogelijkheden. Over drie factoren zijn de meningen verdeeld, wat inhoudt dat ongeveer de helft van de docenten tevreden is en de andere helft ontevreden. Deze factoren zijn: begeleiding bij het inwerken, tijd om werkzaamheden uit te voeren en de duur van hun inwerkperiode. Met slechts één factor zijn de docenten over het algemeen ontevreden, dit is de factor invloed op het beleid van de FG. Omdat de docenten over slechts één factor ontevreden zijn, en over drie de meningen verdeeld zijn, kan worden gesteld dat de docenten binnen de FG overwegend tevreden zijn met hun werk. Dit komt overeen met de eerder genoemde resultaten over algemene werktevredenheid. Een verklaring voor de wisselende tevredenheid over de begeleiding bij het inwerken en de duur van de inwerkperiode is te verklaren door het moment waarop docenten zijn aangenomen. Recent heeft de FG een aantal veranderingen doorgevoerd binnen het inwerktraject, met als doel om het inwerktraject te verbeteren. Hierdoor wordt het traject op dit moment mogelijk beter gewaardeerd dan voor de veranderingen. Uit de interviews kwam naar voren dat de docenten die langer werkzaam zijn minder begeleiding hebben ontvangen, waardoor zij meer het gevoel hadden "in het diepe te zijn gegooid". Als de FG er zorg voor draagt dat nieuwe docenten tijdens het inwerktraject meer ondersteuning blijven krijgen, dan zal dit resulteren in meer docenten die tevreden zijn met hun inwerktraject. Een verklaring voor de wisselende tevredenheid om de werkzaamheden uit te



voeren komt voort uit de interviews. Hier kwam naar voren dat docenten die tevreden waren over de tijd om hun taken uit te voeren zichzelf hadden aangeleerd om hun taken niet mee naar huis te nemen en een duidelijke grens te stellen als dat nodig was. Zij vertelde dat zij dit eerder niet deden, en dat dit hun toen stress opleverde en ontevredenheid met de hoeveelheid werk. De FG zou aan al haar docenten een training kunnen aanbieden om hen om te leren gaan met werkdruk. Hierdoor zou gewaarborgd kunnen worden dat de docenten niet ontevreden worden over dit aspect van hun werk. De gevonden tevredenheid met de invloed op het beleid van de eigen opleiding komt niet overeen met de onderzoeksresultaten van een ander werktevredenheid onderzoek onder HBO docenten waarbij de HU een van de deelnemende hogescholen was (Algemene Onderwijsbond, 2012). Uit de resultaten van dat onderzoek bleek dat docenten over het algemeen ontevreden zijn met de invloed op het beleid van de eigen opleiding. Een verklaring hiervoor is dat deze resultaten beïnvloed zijn door de mening van de docenten van de overige 24 Hogescholen die naast de HU deelnamen aan dit onderzoek. Daarnaast is het mogelijk dat de HU docenten die deelnamen aan het onderzoek van de Algemene Onderwijsbond niet dezelfde zijn als die hebben deelgenomen aan het huidige onderzoek, en dat deze groepen docenten verschillen in hun tevredenheid. De resultaten over de tijd die docenten hebben om hun taken uit te voeren, de leidinggevende, het inwerktraject, autonomie, carrièremogelijkheden en collega's komen overeen met ander onderzoeken (Algemene Onderwijsbond, 2012; Zestor, 2012; Schouten & Nelissen, 2012).

De meningen van de docenten die zijn geïnterviewd komen overeen met de resultaten van de enquête. De enige uitzondering hierop is de mening van de docenten tijdens de interviews over het beleid binnen de FG. Uit de enquête kwam naar voren dat de docenten hier ontevreden over waren, en uit de interviews kwam een gemengde mening naar voren. De verklaring hiervoor is dat twee van de geïnterviewde docenten aangaven het op dit moment niet erg te vinden om weinig tot geen invloed te hebben, omdat zij nog meer kort werkzaam zijn. Doordat er in totaal vijf docenten zijn geïnterviewd heeft dit een grote invloed op hun gemiddelde mening.

### *5.1.3 Deelvraag 3: Hoe belangrijk vinden docenten de factoren die van invloed zijn op hun werktevredenheid?*

Uit de resultaten blijkt dat een goede relatie met collega's, autonomie, respect van collega's het benutten van capaciteiten, variatie en een goede relatie met de leidinggevende volgens de docenten de belangrijkste onderdelen van hun werkomgeving zijn. Invloed op het beleid

binnen de FG en het inwerktraject werden als het minst belangrijk gewaardeerd. Ook blijkt uit de resultaten dat de docenten over de onderdelen die volgens hen het belangrijkste waren binnen de werkomgeving, over het algemeen ook tevreden waren. Dit betekent dat hun tevredenheid over deze onderdelen belangrijk is voor hun algemene werktevredenheid. Over de factoren die zij het minst belangrijk vonden waren zij ontevreden of waren de meningen verdeeld. Doordat de factoren waar zij minder tevreden over zijn door hen als minder belangrijk worden beschouwd is het mogelijk dat deze geen grote invloed hebben op hun werktevredenheid. Een verklaring voor de lage waardering van het inwerktraject komt voort uit de interviews. Daarin gaven de docenten aan dat hun collega's erg behulpzaam waren toen zij zich hun taken eigen moesten maken. Mogelijk vinden de docenten hun inwerktraject minder belangrijk omdat zij weten dat de kennis en vaardigheden die hierin niet aan bod zijn gekomen alsnog verworven kunnen worden met behulp van hun collega's. De lage waardering van de invloed op het beleid van de FG is te verklaren doordat docenten mogelijk het gevoel hebben dat zij hier geen invloed op kunnen hebben, waardoor het voor hen alleen maar nadelig zou zijn als ze hier veel waarde aan zouden hechten. Het gevoel dat zij hier geen invloed op kunnen hebben kwam naar voren in een aantal interviews. Een andere verklaring kan zijn dat het beleid van de FG minder van invloed is op de docenten, omdat zij meer te maken hebben met het beleid binnen hun eigen opleiding.

#### *5.1.4 Deelvraag 4: Hebben docenten de intentie om werkzaam te blijven voor de FG?*

Een kwart van de docenten stelde niet te weten hoe lang zij werkzaam zullen blijven bij de FG, een kwart hoopt zo lang mogelijk werkzaam te zullen blijven, een kwart verwacht tussen de 1 en 5 jaar werkzaam te zullen blijven en het laatste kwart verwacht langer dan 5 jaar werkzaam te zullen blijven. De meest genoemde motivatie om de werkzaamheden te beëindigen was pensionering. Een verklaring hiervoor is de vergrijzing onder de docenten. Daarnaast sluit deze motivatie aan bij de docenten die aangeven zo lang mogelijk werkzaam te willen blijven bij de FG. Het is aannemelijk dat zij werkzaam zullen willen blijven tot aan hun pensionering. Redenen die werden genoemd om het werk te continueren zijn plezier in de werkzaamheden en de mogelijkheid om zich te ontwikkelen. Deze uitkomst ligt in lijn met ander onderzoek dat heeft aangetoond dat plezier in het werk zorgt voor een langere continuering van het arbeidsverband (De Moura, Abrams & Retter, 2009; Yücel, 2012; DUO, 2013). Het probleem met deze resultaten is dat een kwart van de docenten binnen de FG heeft aangegeven niet te weten hoe lang zij werkzaam zullen blijven, zonder dat het bekend is of zij

wel werkzaam zouden willen blijven. Bij het uitwerken van de resultaten werd het helder dat de vraag mogelijk niet meet wat er onderzocht had moeten worden, namelijk of mensen werkzaam willen blijven of niet. De vraag heeft echter alleen gemeten hoe lang docenten werkzaam verwachtte te blijven, wat kan verschillen van hun wens om werkzaam te blijven. Het is mogelijk dat zij verwachten korter werkzaam te blijven dan zij zouden willen doordat zij te maken hebben met omstandigheden, bijvoorbeeld een zwangerschap, een tijdelijk dienstverband of een verhuizing naar een ander deel van Nederland.

*5.1.5 Deelvraag 5: Is er een relatie tussen de tevredenheid met de factoren die invloed hebben op de werktevredenheid, en algemene werktevredenheid?*

Er zijn significante positieve relaties gevonden tussen algemene werktevredenheid en de factoren begeleiding bij het inwerken, inwerktijd, invloed op het beleid binnen de eigen opleiding, invloed op het beleid binnen de FG, relatie met leidinggevende, respect van collega's, autonomie, mogelijkheid om carrière te maken, variatie en benutting van de eigen capaciteiten. Voor deze factoren betekent dit dat zij samengaan met de werktevredenheid van de docenten. Hoe meer docenten tevreden zijn, hoe meer deze factoren in grote mate aanwezig zijn en/of de docenten er tevreden mee zijn.

Zeven factoren van deze factoren verklaren individueel meer dan tien procent van de variantie binnen werktevredenheid. Dit zijn: invloed op beleid binnen de eigen opleiding, benutting van capaciteiten, relatie met de leidinggevende, carrièremogelijkheden, variatie, autonomie en begeleiding bij het inwerken. Daarnaast bleek uit de resultaten dat alle factoren tezamen, dus ook de factoren die niet significant correleren met werktevredenheid, 61 procent van de variantie binnen werktevredenheid verklaren. Dit betekent dat bijna twee derde van werktevredenheid veroorzaakt wordt door deze factoren tezamen. De verklaarde variantie is dermate hoog dat het voor de FG zal lonen om te zorgen dat haar docenten voldoende tevreden zijn met deze factoren, omdat zo hun werktevredenheid beïnvloed kan worden. Als er enkel wordt gekeken naar de factoren die significant correleren met werktevredenheid verklaren zij 57 procent van de variantie van werktevredenheid. Dit betekent dat de factoren die niet significant correleren met werktevredenheid 4 procent van de variantie verklaren. Deze factoren zijn: tijd om taken uit te voeren, salaristevredenheid, relatie met collega's, bekend met aantal carrièremogelijkheden, duidelijk hoe carrière te maken en kans om carrière te maken. Gezien het feit dat deze factoren de variantie voor een klein deel laten stijgen, en in andere onderzoeken hun invloed op werktevredenheid wel is aangetoond, is het verstandig om

deze factoren in een vervolgonderzoek opnieuw te toetsen. Zo kan hun invloed worden bevestigd of uitgesloten.

Opvallend is dat drie van de vier factoren die te maken hebben met het maken van carrière geen significante relatie hebben. De enige vraag over carrière die wel positief correleert met tevredenheid gaat om het hebben van de theoretische mogelijkheid om carrière te maken. De overige drie vragen over het maken van carrière zijn gericht op het daadwerkelijk bezig zijn met het maken van carrière. Als docenten op het moment dat zij de enquête invulden weinig of geen waarde hechtten aan het maken van carrière, dan zal dit ook niet hebben bijgedragen aan hun werktevredenheid. In de enquête gaven acht docenten bij de vraag “met welke carrièremogelijkheden binnen de FG bent u bekend?” dan ook als antwoord dat zij op dit moment geen interesse hebben in het maken van carrière. Dit onderbouwt de verklaring voor de niet gevonden correlatie.

Een verklaring voor het ontbreken van een significante correlatie tussen werktevredenheid en tijd om taken uit te voeren komt mogelijk voort uit het feit dat docenten weten dat hun werk veel tijd vergt, en dit daardoor als normaal onderdeel van hun baan zien. Alle docenten die deelnamen aan de interviews vertelden dat de werkdruk hoog ligt. Het is mogelijk dat mensen die de werkdruk té hoog vinden het vak van docent niet (langer) willen uitoefenen, en daarom geen docent (meer) zijn. Dat er geen significante correlatie is tussen salaristevredenheid en werktevredenheid komt mogelijk doordat de salarissen verbonden zijn aan de functie die de docenten uitvoeren. Voor iedere functie ligt de schaal vast, en hier kunnen zij niets aan veranderen.

De laatste factor waar geen significante relatie voor is gevonden is de omgang met de collega's. Dit is opvallend want tijdens de interviews gaven alle docenten aan dat de omgang met hun collega's bijdraagt aan hun werktevredenheid. Het is belangrijk om hier bij op te merken dat de helft van de docenten tevreden is over de omgang met zijn collega's en de andere helft is zeer tevreden. Beide groepen zijn gemiddeld tevreden met hun werk. Een verklaring voor de niet significante relatie is dat er mogelijk weinig verschil zit tussen de beleving van tevreden of zeer tevreden zijn met collega's. Dit zou betekenen dat er geen groepen te vergelijken zijn die anders scoren op tevredenheid met collega's, waardoor er geen significant verband is gevonden.

*5.1.6 Deelvraag 6: Is er een relatie tussen werktevredenheid en de intentie om werkzaam te blijven voor de FG?*

Uit de resultaten blijkt dat er een significante negatieve correlatie is gevonden tussen werktevredenheid en het toekomstperspectief. Dit betekent dat hoe meer docenten tevreden zijn, hoe korter zij werkzaam willen blijven bij de FG. Op het eerste gezicht is dit een tegenstrijdige uitkomst. Eén van de opleidingsmanagers binnen de FG kon deze uitkomst echter verklaren voor de groep docenten die tevreden is maar niet langer dan 5 jaar werkzaam wil blijven. Hij stelde dat docenten die pas werkzaam zijn binnen de FG vaak erg tevreden en gemotiveerd zijn. Binnen korte tijd komen zij er dan achter dat er binnen de FG niet veel carrièremogelijkheden zijn, omdat hier maar een zeer beperkt aantal posities voor vrijkomen. Ondanks hun tevredenheid over de werkzaamheden besluiten zij dan om niet langer dan ongeveer vijf jaar werkzaam te blijven, omdat zij er zeker van zijn dat zij na die periode een hogere functie willen kunnen bekleden. De significante negatieve correlatie kan in zijn geheel worden verklaard door de betekenis van tevredenheid. Voor de docenten die niet langer dan vijf jaar werkzaam willen blijven hangt hun tevredenheid waarschijnlijk af van het kunnen ontwikkelen van specifieke vaardigheden, en werkervaring opdoen. Voor de docenten die langer dan vijf jaar werkzaam willen blijven zijn mogelijk andere aspecten belangrijk voor hun tevredenheid zoals geld verdienen met een baan die zij (redelijk) leuk vinden, die hun financiële zekerheid biedt.

#### *5.1.7 Hoofdvraag: Zijn docenten tevreden over hun werk, en hebben zij de intentie om werkzaam te blijven bij de FG?*

De resultaten van de zes deelvragen tezamen geven antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek: “Zijn docenten tevreden over hun werk, en hebben zij de intentie om werkzaam te blijven?” Uit de resultaten is gebleken dat de docenten binnen de FG een overwegend positief beeld hebben over hun werk. Van de veertien factoren die invloed hebben op werktevredenheid zijn de docenten over tien factoren positief, over drie factoren wisselen zij van mening en over slechts één factor zijn zij ontevreden. Daarnaast zijn sommige factoren zwaarwegender dan andere, omdat van sommige factoren is aangetoond dat zij ook bijdragen aan de motivatie van docenten om een dienstverband te beëindigen. Uit onderzoek is gebleken dat docenten hun werkzaamheden voor een opleidingsinstelling eerder beëindigen als zij ontevreden zijn over hun werkdruk, autonomie, carrièremogelijkheden, directe leidinggevende, salaris, invloed op het beleid en de mate van collectieve beslissingen door de faculteit (Ingersoll & May, 2011; SCP, 2006). Uit de resultaten van het huidige onderzoek blijkt dat de docenten van de FG over één factor ontevreden zijn die van invloed is op de

motivatie om een dienstverband te beëindigen. Dit is de factor ‘invloed op het beleid van de FG’. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de docenten en wisselend tevreden zijn over de tijd die zij hebben voor het uitvoeren van hun werkzaamheden, wat ook een factor is die invloed heeft op de motivatie om een dienstverband te beëindigen. Daarnaast kwam in drie interviews naar voren dat het maken van collectieve beslissingen door de faculteit als vervelend wordt ervaren. Over de andere factoren die kunnen bijdragen aan het beëindigen van werkzaamheden zijn de docenten tevreden.

Uit de resultaten blijkt dat een kwart van de docenten zo lang mogelijk werkzaam wil blijven, een kwart niet weet hoe lang hij werkzaam zal blijven, een kwart verwacht tussen de 1 en 5 jaar werkzaam te blijven en het laatste kwart verwacht tussen de 5 en 10 jaar werkzaam te blijven. De voornaamste reden om de werkzaamheden te beëindigen is pensionering, en de meest genoemde motivaties om het werk te continueren waren het hebben van plezier in het werk en de mogelijkheid om zich te ontwikkelen.

Door de resultaten over tevredenheid, de factoren die hier invloed op hebben en het toekomstperspectief is het te verwachten dat de docenten binnen de FG waarschijnlijk niet snel hun dienstverband zullen beëindigen. Dit komt overeen met het lage aantal docenten dat hun werkzaamheden beëindigt, zoals de HR medewerker in het interview benoemde.

## *5.2 Verbeterpunten voor het onderzoek*

Doordat het onderzoek van focus is veranderd, zijn de enquêtevragen niet specifiek opgesteld voor dit de huidige onderzoeksvraag. Als dit wel het geval was geweest hadden de vragen meer overeen kunnen komen met bestaande onderzoeken, door bijvoorbeeld docenten hun mening meer uit te laten drukken in rapportcijfers. Hierdoor zouden de resultaten van het huidige onderzoek beter te vergelijken zijn met de resultaten van andere onderzoeken.

Tijdens de analyse is gebleken dat de enquêtevraag over de intentie van docenten om werkzaam te blijven anders geformuleerd had moeten worden. De huidige vraagstelling meet wel het aantal verwachte jaren, maar niet zozeer de wens om werkzaam te blijven. De docenten die hebben aangegeven “zo lang mogelijk” werkzaam te willen blijven zijn hier een uitzondering op.

De werktevredenheid is gemeten door te vragen in welke mate docente tevreden zijn met hun werk. Hierbij is echter geen rekening gehouden met de mogelijkheid dat tevreden zijn iets anders kan betekenen voor verschillende personen. Er had ook gevraagd moeten worden naar wat maakt dat iemand tevreden of ontevreden is. Dit is ook iets dat mist in

andere onderzoeken naar werktevredenheid onder docenten, en hier zal rekening mee moeten worden gehouden in onderzoek naar werktevredenheid in de toekomst.

De interviews zijn afgenomen nadat de enquête al gesloten was. Bij een eventueel vervolgonderzoek is het raadzaam om de interviews voorafgaand aan het ontwikkelen en uitzetten van de enquête af te nemen, zodat de antwoorden gebruikt kunnen worden om te onderzoeken of bepaalde meningen bij meer docenten aanwezig zijn.

### *5.3 Aanbevelingen*

De resultaten kunnen voor alle onderwijsopleidingen binnen Nederland die hoger onderwijs aanbieden worden gebruikt om hun docenten te behouden.

Voor de FG is het raadzaam de mogelijkheid te onderzoeken om de werkdruk voor haar docenten te verlagen. Naast het feit dat de helft van de docenten hier ontevreden over is, kan de hoge werkdruk ook leiden tot “werkstress, dat op den lange duur kan leiden tot gezondheidsschade in de vorm van psychische klachten zoals burn-out of hart- en vaatziekten” (FNV Bondgenoten, 2013). Ook zou de FG kunnen kijken of zij haar docenten meer invloed zou kunnen geven op het beleid binnen de FG. Uiteraard zal dit wel binnen de grenzen van het redelijke moeten plaatsvinden.

De onderzoeksresultaten kunnen in de praktijk worden gebruikt door de FG om de tevredenheid van haar docenten voldoende te houden. Dit kan worden gedaan door er zorg voor te dragen dat de factoren waarvan het onderzoek heeft aangetoond dat ze invloed hebben op de werktevredenheid, en de factoren waar docenten belang aan hechten binnen hun werkomgeving, in voldoende mate aanwezig of afwezig zijn.

Het is aan te bevelen om meer onderzoek te doen naar de motieven van docenten om werkzaam te blijven binnen een onderwijsinstelling, in het licht van het groeiende docenten tekort. Hier is nog niet voldoende onderzoek naar verricht. Tevens is het van belang om in een vervolgonderzoek te focussen op de motivatie van docenten om hun vak uit te oefenen, en wat zij aantrekkelijk vinden aan hun vak. Met deze informatie kan er getracht worden het beroep van docent aantrekkelijker te maken, waardoor ook het groeiende lerarentekort tegen kan worden gegaan.

Vervolgonderzoek zou zich moeten richten op de relatie tussen werktevredenheid en tevredenheid over de omgang met collega's. Op basis van de interviews en de uitkomsten van andere onderzoeken is het mogelijk dat hier een verband tussen bestaat, ondanks dat het huidige onderzoek dit niet heeft aangetoond.

## 6. Referentielijst

---

- Algemene Onderwijsbond, 2012. Kwaliteits-enquête HBO. Verkregen op 17 mei 2013, van <http://www.aob.nl/kixtart/modules/absolutenm/articlefiles/48912-hboenquete052012.pdf>
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., & Van der Meer-Middelburg, A.G.E. (2007). *Basisboek interviewen*. Houten: Wolters-Noordhoff.
- Bozeman, B., & Gaughan, M. (2011). Job satisfaction among University faculty: individual, work, and institutional determinants. *Journal of higher education*, 82(2), 154-187.
- De Leeuw, E.D, Hox, J.J, & Dillman, D.A. (2008). *International handbook of survey methodology*. New York: Psychology press.
- De Moura, G. R., Abrams, D. & Retter, C. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European journal of social psychology*, 39(1), 540-558.
- DUO Onderwijsonderzoek (2013). Landelijk medewerkersonderzoek PO. Verkregen op 18 mei 2013, van [http://duo-onderwijsonderzoek.nl/downloads/BrochureLandelijk MedewerkersonderzoekPO.pdf](http://duo-onderwijsonderzoek.nl/downloads/BrochureLandelijkMedewerkersonderzoekPO.pdf)
- Elsevier (2011). Fors minder studenten Inholland na diplomafraude. Verkregen op 20 juni 2013, van <http://www.elsevier.nl/Nederland/nieuws/2011/8/Fors-minder-studenten-Inholland-na-diplomafraude-ELSEVIER311387W/>
- FNV Bondgenoten (2013). Verkregen op 18 juni 2013, van [http://www.fnvbondgenoten.nl/werk\\_en\\_inkomen/dossiers/Veilig\\_en\\_gezond\\_werken/werkdruk/gevolgen\\_van\\_werkdruk/](http://www.fnvbondgenoten.nl/werk_en_inkomen/dossiers/Veilig_en_gezond_werken/werkdruk/gevolgen_van_werkdruk/)



Hogeschool Utrecht (2012). HRM-beleid in het kader van koers 2012. Verkregen op 15 maart 2013, van [https://intranet.sharepoint.hu.nl/HUD/info/HUID/Documents/Hrm-beleid in het kader van Koers 2012.pdf](https://intranet.sharepoint.hu.nl/HUD/info/HUID/Documents/Hrm-beleid%20in%20het%20kader%20van%20Koers%202012.pdf)

Hogeschool Utrecht (2012). Projectplan Diversiteit werkt!: de HU in de samenleving van nu. Verkregen op 23 februari 2013, van <https://intranet.sharepoint.hu.nl/HUD/info/diversiteit/Pages/Diversiteit%20werkt.aspx>

Ingersoll, R. M. & May, H. (2011). The minority teacher shortage: Fact or fable? *PHI delta kappan*, 93(1), 62-66.

Liu, X.S., & Ramsey, J. (2008). Teachers' job satisfaction: analyses of the teacher follow-up survey in the United States for 2000-2001. *Teaching and teacher education*, 24(5), 1173-1184.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2012). Aanval op Uitval. Verkregen op 10 maart 2013 van: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanval-op-schooluitval>

Nationale Denktank, (2008). Succes op school! Verkregen op 28 juni 2013, van [http://www.nationale-denktank.nl/wp-content/uploads/2011/03/Eindrapport\\_NDT\\_2007.pdf](http://www.nationale-denktank.nl/wp-content/uploads/2011/03/Eindrapport_NDT_2007.pdf)

Onderwijsraad, (2009). Naar beter onderwijs. Verkregen op 20 mei 2013, van <http://www.onderwijsraad.nl/upload/publicaties/555/documenten/naar-doelmatiger-onderwijs.pdf>

Rijksoverheid (2013). Beleidsdoorlichting actieplan leerkracht. Verkregen op 21 mei 2013, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2013/03/20/beleidsdoorlichting-actieplan-leerkracht.html>

Schouten & Nelissen (2012). Werkbelevingsonderzoek Hogeschool Utrecht Faculteit Gezondheidszorg. Verkregen op 12 maart 2013, van <https://intranet.sharepoint.hu.nl/HUD/info/personeel/werkbeleving/Documents/Rapport%20FG.pdf>

- SCP, 2006. Wie werken er in het onderwijs. Verkregen op 15 mei 2013, van [http://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2006/Wie\\_werken\\_er\\_in\\_het\\_onderwijs](http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2006/Wie_werken_er_in_het_onderwijs)
- Steijn, B. (2003).HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 20 (4), 289-307.
- Yücel, I. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study. *International journal of business and management*, 7(20), 44-58.
- Zestor, 2012. Benchmarkrapport: werkbeleving in hogescholen anno 2012. Verkregen op 17 mei 2012, van <http://www.zestor.nl/fileadmin/zestor/data/publicaties/Zestor%20benchmark%20TIM.pdf>

## 7. Bijlagen

---

### *Bijlage 1: De enquête*

#### Enquête

Hartelijk dank voor uw deelname aan het onderzoek.

De enquête bevat 36 vragen en het invullen zal ongeveer 20 minuten duren. Uw antwoorden zullen strikt vertrouwelijk worden behandeld, en alleen Eleanor zal uw antwoorden te zien krijgen. Deze zullen volledig geanonimiseerd worden opgenomen in de uitwerking van de enquête, en op geen enkele wijze naar u te herleiden zijn.

**Let op: bij een aantal vragen is het de bedoeling dat u zowel de juiste antwoordoptie aanklikt, als dat u uw antwoord toelicht.**

---

In het eerste gedeelte van de enquête zullen een aantal achtergrondvragen gesteld worden.

---

1. Wat is uw geslacht?

Mannelijk

Vrouwelijk

2. Wat is uw leeftijd?

.....

3. In welk land bent u geboren?

.....

4. In welk land/welke landen zijn uw ouders geboren?

.....

5. Hoeveel maanden bent u op dit moment werkzaam bij de FG? Indien u dit niet precies weet, probeert u het dan zo precies mogelijk te schatten.

- 
6. Welke functie heeft u op dit moment binnen de FG?
- Docent (schaal 10)
  - Hogeschooldocent (schaal 11 of 12)
  - Hogeschool hoofddocent (schaal 13)
  - Anders, namelijk:.....
7. Bent u tevreden met uw baan?
- Ja, ik ben zeer tevreden.
  - Ja, ik ben tevreden.
  - Ik ben zowel tevreden als ontevreden.
  - Nee, ik ben ontevreden.
  - Nee, ik ben zeer ontevreden.
8. Heeft u eerder een andere functie gehad binnen de FG?
- Nee.
  - Ja, namelijk: .....
9. Bij welke opleiding bent u werkzaam:
- Farmakunde
  - Fysiotherapie
  - Huidtherapie
  - Management in de Zorg
  - Logopedie
  - Medische Hulpverlening
  - Mondzorgkunde
  - Oefentherapie cesar
  - Optometrie
  - Verpleegkunde
  - Zorgtraject ontwerp

- Physician Assistant
- Advanced Nursing Practice
- Anders, namelijk:.....

10. Hoeveel jaar verwacht u werkzaam te blijven bij de FG, en waarom? Geef a.u.b. aan waarom u uw arbeidsovereenkomst zou aanhouden of beëindigen.

.....

---

U heeft het eerste gedeelte van de enquête afgerond. Het tweede gedeelte van de enquête gaat over uw werktevredenheid en diversiteit.

---

11. Heeft u toen u begon als docent bij de FG voldoende **begeleiding** gehad om u zich uw taken eigen te kunnen maken?

- Ja, ik heb hier veel begeleiding bij gehad.
- Ja, ik heb hier voldoende begeleiding bij gehad.
- Nee, ik heb hier te weinig begeleiding bij gehad.
- Nee, ik heb hier nauwelijks tot geen begeleiding bij gehad.

12. Heeft u tussen het moment dat u werd aangenomen bij de FG en het moment dat u begon met lesgeven bij de FG, voldoende **tijd** gehad om zich voor te bereiden op uw werkzaamheden?

- Ja, ik heb hier veel tijd voor gehad.
- Ja, ik heb hier voldoende tijd voor gehad.
- Nee, ik heb hier te weinig tijd voor gehad.
- Nee, ik heb hier nauwelijks tot geen tijd voor gehad.

13. Heeft u **op dit moment** wekelijks voldoende tijd om uw taken uit te kunnen voeren?

- Ja, altijd.
- Ja, meestal wel.
- Ongeveer even vaak wel als niet.
- Nee, meestal niet.
- Nee, ik heb zelden tot nooit voldoende tijd.

14. Vindt u dat u voldoende invloed heeft op het beleid **binnen uw opleiding?**

- Ja, ik heb ruim voldoende invloed.
- Ja, ik heb voldoende invloed.
- Nee, ik heb onvoldoende invloed.
- Nee, ik heb helemaal geen invloed.

15. Vindt u dat u voldoende invloed heeft op het beleid **binnen de FG?**

- Ja, ik heb ruim voldoende invloed.
- Ja, ik heb voldoende invloed.
- Nee, ik heb onvoldoende invloed.
- Nee, ik heb helemaal geen invloed.

16. Bent u tevreden met uw salaris?

- Ja, ik ben zeer tevreden.
- Ja, ik ben tevreden.
- Nee, ik ben ontevreden.
- Nee, ik ben zeer ontevreden.

17. Bent u tevreden over de relatie tussen u en uw leidinggevende?

- Ja, ik ben zeer tevreden.
- Ja, ik ben tevreden.
- Nee, ik ben ontevreden.
- Nee, ik ben zeer ontevreden.

18. Bent u tevreden over de omgang tussen u en uw collega's?

- Ja, ik ben zeer tevreden
- Ja, ik ben tevreden.
- Nee, ik ben ontevreden.
- Nee, ik ben zeer ontevreden.

19. Vindt u dat u voldoende gerespecteerd wordt door uw collega's?
- Ja, ik ben zeer tevreden.
  - Ja, ik ben hierover tevreden.
  - Nee, ik ben ontevreden.
  - Nee, ik ben zeer ontevreden.
  - Dat verschilt per collega, ik ben hier zowel tevreden als ontevreden over.
20. Heeft u het gevoel dat collega's met een culturele achtergrond die anders is dan die van uzelf, minder contact met u zoeken dan collega's met een zelfde culturele achtergrond als de uwe?
- Ja, dit gevoel heb ik heel sterk.
  - Ja, dit gevoel heb ik een beetje.
  - Nee, dit gevoel heb ik niet.
21. Heeft u voldoende autonomie bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?
- Ja, dit heb ik ruim voldoende.
  - Ja, dit heb ik voldoende.
  - Nee, dit is onvoldoende.
  - Nee, dit is sterk onvoldoende.
22. Zijn er volgens u voldoende mogelijkheden om carrière te maken vanuit uw huidige functie?
- Ja, deze zijn er ruim voldoende.
  - Ja, deze zijn er voldoende.
  - Nee, deze zijn er te weinig.
  - Nee, deze zijn er nauwelijks tot niet.
23. Met welke van de onderstaande carrièremogelijkheden binnen de FG bent u bekend?  
U kunt meerdere antwoordopties selecteren.
- Leidinggevende
  - Teamleider
  - Opleidingsmanager

- Onderwijs ontwikkelen
- Lessen verzorgen voor een andere opleiding dan waar u nu lesgeeft
- Anders, namelijk: .....
- Ik ben niet bekend met carrièremogelijkheden binnen de FG.

24. Stel u wilt carrière maken vanuit uw huidige functie, is het voor u op dit moment duidelijk hoe u dit zou moeten aanpakken?

- Ja, dit is zeer duidelijk.
- Ja, dit is duidelijk.
- Nee, dit is onduidelijk.
- Nee, dit is zeer onduidelijk.

25. Heeft u evenveel kans als uw mededocenten om carrière te maken binnen de FG?

- Ja, want:.....
- Nee, want:.....

26. Heeft u voldoende variatie in de werkzaamheden die u uitvoert?

- Ja, er is veel variatie.
- Ja, er is voldoende variatie.
- Nee, er is onvoldoende variatie.
- Nee, er is nauwelijks tot geen variatie.

27. Vindt u dat uw capaciteiten voldoende worden benut binnen uw functie?

- Ja, deze worden volledig benut.
- Ja, deze worden voldoende benut.
- Nee, deze worden onvoldoende benut
- Nee, deze worden nauwelijks tot niet benut.

28. Hoe vaak heeft u het gevoel deel uit te maken van een team, **binnen de opleiding** waar u werkzaam bent?

- Iedere werkdag.
- Een keer per week.
- Eens in de twee weken.



- Eens per maand of minder.
- Dit gevoel heb ik niet gehad in de afgelopen 6 maanden.

29. Hoe vaak heeft u het gevoel deel uit te maken van een team, **binnen de FG?**

- Iedere werkdag.
- Een keer per week.
- Eens in de twee weken.
- Eens per maand of minder.
- Dit gevoel heb ik niet gehad in de afgelopen 6 maanden.

30. Heeft u het gevoel dat u tijdens uw werk anders wordt behandeld door uw etnische afkomst?

- Ja, dit gevoel heb ik heel sterk. -> door naar vraag 31
- Ja, dit gevoel heb ik een beetje. -> door naar vraag 31
- Nee, dit gevoel heb ik niet. -> door naar vraag 33

31. Op welke wijze, en hoe frequent bent u anders behandeld door uw etnische afkomst?

Geeft u a.u.b. per horizontale antwoordoptie aan hoe frequent dit is voorgekomen.

	Regel- matig	Eens in de afgelopen 6 weken	Niet onlangs, wel in het verleden	Dit heb ik nooit meege- maakt
Uitsluiting	◦	◦	◦	◦
Minder gewaardeerd worden dan uw collega's	◦	◦	◦	◦
Stereotypering van uw taal en cultuur	◦	◦	◦	◦
Het gevoel hebben te moeten bewijzen dat u vaardig genoeg bent om les te geven.	◦	◦	◦	◦
Het gevoel hebben dat er van u verwacht wordt dat u beter presteert dan uw collega's.	◦	◦	◦	◦
Gecontroleerd worden in het uitvoeren van uw werkzaamheden.	◦	◦	◦	◦
Anders, namelijk.....	◦	◦	◦	◦
Anders, namelijk.....	◦	◦	◦	◦

Anders, namelijk.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anders, namelijk.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Door wie bent u anders behandeld op grond van uw etnische afkomst? Denk hierbij bijvoorbeeld aan uw collega's, studenten of leidinggevenden.

- Uitsluiting:.....
- Minder gewaardeerd worden dan uw collega's:.....
- Stereotypering van uw taal en cultuur:.....
- Het gevoel hebben te moeten bewijzen dat u vaardig genoeg bent om les te geven:.....
- Het gevoel hebben dat er van u verwacht wordt dat u beter presteert dan uw collega's:.....
- Gecontroleerd worden in het uitvoeren van uw werkzaamheden:.....
- Anders, namelijk:.....

33. Komen de normen en waarden **binnen de opleiding** waar u werkzaam bent overeen met uw eigen normen en waarden?

- Ja, dit komt in grote mate overeen.
- Ja, maar het komt niet volledig overeen.
- Nee, dit komt niet overeen.
- Nee, dit komt niet of nauwelijks overeen.

34. Komen de normen en waarden **binnen de FG** overeen met uw eigen normen en waarden?

- Ja, dit komt in grote mate overeen.
- Ja, dit komt overeen.
- Ja, maar het komt niet altijd overeen.
- Nee, dit komt niet overeen.
- Nee, dit komt niet of nauwelijks overeen.

---

De enquête is nu bijna ten einde. Er zullen in het derde gedeelte aan aantal afrondende vragen gesteld worden.

---

35. Geef voor de onderstaande onderwerpen aan hoe belangrijk ze zijn voor u binnen uw werkomgeving, door ze een cijfer te geven van 1 t/m 10.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Voldoende tijd voor het uitvoeren van taken										
Salaris	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Inwerktraject	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Respect van collega's	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Goede relatie met collega's	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Autonomie	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Variatie in uw werkzaamheden	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Carrière mogelijkheden	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Het benutten van uw capaciteiten	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Goede relatie met uw leidinggevende	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Invloed op het beleid binnen uw opleiding	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Invloed op het beleid binnen de FG	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Contact met collega's met een andere culturele achtergrond dan de uwe	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Deel uitmaken van een team binnen de FG	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Deel uitmaken van een team binnen uw opleiding	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Mensen van elke etnische afkomst gelijk behandelen	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Normen en waarden binnen de FG die overeenkomen met uw eigen normen en waarden	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Normen en waarden binnen uw opleiding die overeenkomen met uw eigen normen en waarden	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o

36. Wilt u nog iets kwijt over deze enquête of het diversiteitbeleid van de FG?

.....

*Bijlage 2: Vragenlijst interviews*

1. Wat is uw leeftijd?
2. Bij welke opleiding bent u werkzaam?
3. Wat voor soort docent bent u? (docent, hogeschooldocent of hogeschool hoofddocent)

4. Waarom bent u docent geworden?
5. Waarom bent u docent geworden op een hogeschool?
6. Bent u tevreden met uw baan?
7. Hoe was uw inwerkperiode?
  - a. Bent u voldoende ingewerkt?
  - b. Hoe verliep het inwerken?
  - c. Was u voldoende voorbereid om les te gaan geven?
8. Hoe is de werkdruk?
9. Heeft u voldoende invloed op het beleid?
  - a. Beleid binnen de eigen opleiding.
  - b. Beleid binnen de FG.
  - c. Op welk beleid zou u invloed willen hebben?
10. Hoe is de relatie tussen u en uw leidinggevende?
  - a. Wat maakt u tevreden/ontevreden?
11. Bent u tevreden over de relatie tussen u en uw collega's?
12. Krijgt u voldoende respect van uw collega's?
13. Heeft u voldoende autonomie binnen uw werk?
14. Is het voor u mogelijk om carrière te maken binnen de HU?
  - a. Waarom wel/niet?
  - b. Hoe zou u dit aanpakken?
15. Heeft u voldoende variatie binnen uw werk?
16. Worden uw capaciteiten voldoende benut binnen uw functie?
17. Heeft u de digitale enquête ingevuld?