

Onderzoeksrapport Vertrokken docenten:

“Voor de leeuwen
gegooid...”

Erik Canisius
Miriam Goes-Daniëls
Marcel van der Klink

Lectoraat Professionalisering
van het Onderwijs

November 2023



samen onderzoekend
ontwikkelen van
inspirerend onderwijs

Zuyd
Onderzoek

ZU
YD

Voorwoord

Kenmerkend voor docenten die in het hbo gaan werken is dat zij doorgaans over veel vakinhoudelijke expertise beschikken en tegelijkertijd weinig tot geen ervaring hebben als docent. Aan hogescholen de taak om een leerwerk omgeving te bieden die er voor zorgt dat starters zich thuis voelen en hun docentbekwaamheid voldoende kunnen ontwikkelen. De praktijk is echter anders, zo laten recente onderzoeken zien.

Dat was de aanleiding om binnen Zuyd Hogeschool onderzoek te verrichten naar redenen waarom een aantal startende docenten relatief snel na hun aanstelling en op eigen initiatief het arbeidscontract met de hogeschool beëindigen. In dit rapport wordt verslag gedaan van een exploratief onderzoek naar de vertrekredenen van docenten die binnen drie jaar na aanstelling hun werkzaamheden voor de hogeschool hebben beëindigd.

Het onderzoek is uitgevoerd door het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs, op verzoek van de Dienst HR.

Een onderzoek als dit is niet mogelijk zonder de bereidwillige medewerking van docenten. Zelfs al hadden ze onze hogeschool al verlaten, toch hebben ze de tijd genomen om ons te informeren over hun ervaringen en hun besluit het werk voor de hogeschool te beëindigen. Dank daarvoor! Een bijzonder woord van dank aan de leden van de klankbordgroep voor hun advisering in de beginfase van het onderzoek. Werkstudenten hebben deel genomen aan de eerste fase van de verwerking van de interviewgegevens, waarvoor dank. Tot slot een woord van dank voor de HR-collega's Yvonne Smeets en Paul Stallenberg voor hun feedback en voor de middelen om dit onderzoek mogelijk te maken.

Dit rapport maakt inzichtelijk dat er werk aan de winkel is om nieuwe docenten een werksituatie te bieden die er voor zorgt dat zij blijven en hun docentbekwaamheid kunnen ontwikkelen. Ik spreek de wens uit dat dit rapport fungeert als een wake-up call om initiatieven te ontplooien die de inwerkperiode van onze docenten structureel en substantieel zullen verbeteren.

Dr. Marcel van der Klink
Lector Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs

Samenvatting

Binnen Zuyd Hogeschool werd de behoefte gevoeld om meer duidelijkheid te krijgen over de vertrekredenen van startende docenten. De uitstroom van startende docenten kan verschillende negatieve gevolgen hebben. In de eerste plaats kan het beschouwd worden als kapitaalvernietiging omdat Zuyd veel geld en tijd geïnvesteerd heeft in het werven, selecteren en inwerken van startende docenten. Daarnaast kan het nadelig zijn voor de employer branding en het imago van Zuyd. En tot slot kan het nadelig zijn voor de prestaties van studenten aangezien zij gebaat zijn bij continuïteit van het docententeam.

Om zicht te krijgen op de vertrekredenen van startende docenten is door het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs, op verzoek van de Dienst Human Resources (HR), een kleinschalig en exploratief onderzoek uitgevoerd onder ex-docenten die binnen drie jaar na aanvang van hun dienstverband op eigen initiatief besloten hebben om Zuyd te verlaten. In totaal 15 voormalige docenten werden geïnterviewd over hun ervaringen bij Zuyd en hun argumenten om te vertrekken.

De interviews met de startende docenten hebben het inzicht opgeleverd dat zij, om diverse redenen, met enthousiasme de overstap naar Zuyd hogeschool hebben gemaakt. Door de geïnterviewden zijn een aantal beweegredenen genoemd om het dienstverband met Zuyd te beëindigen die samen te vatten zijn als het gebrek aan ervaren waardering en steun. De meest in het oog springende vertrekredenen vinden hun oorzaak in onvrede over de werkdruk, geringe of gebrekkige begeleiding en onduidelijkheid over de inhoud van de docentfunctie. Het was opvallend dat tijdens meerdere interviews benoemd werd dat de inmiddels vertrokken docenten vooral terugkijken met het gevoel dat ze 'voor de leeuwen zijn gegooid'.

Zuyd dient zuinig te zijn op haar (beginnende) medewerkers! Dit rapport sluit daarom af met een aantal aanbevelingen om meer continue zicht te houden op het aantal vertrekkende docenten, op het creëren van meer realistische verwachtingen over het docentschap, om starters een optimale leerwerk omgeving te bieden en een HR-beleid dat meer oog heeft voor implementatie en monitoring van het beoogde beleid. Voorts wordt gepleit voor meer grootschalig onderzoek om zicht te krijgen op de constellatie van factoren die inwerken op de beweegredenen om het dienstverband te beëindigen en voor onderzoek naar wat startende docenten motiveert om docent te blijven.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoud	4
1. Inleiding.....	5
2. Achtergronden en vraagstelling.....	6
2.1 Literatuurverkenning	6
2.2 Onderzoeksvraag	9
3. Methode.....	10
3.1 Aard van het onderzoek.....	10
3.2 Onderzoeksgroep.....	10
3.3 Onderzoeksactiviteiten en -instrumenten	10
3.4. Analyse	11
4. Resultaten	13
4.1 Vertrekredenen startende Zuyd-docenten.....	13
4.2 Participanten interviews	14
4.3 Resultaten interviews	14
4.3.1 Motivatie voor het docentschap.....	14
4.3.2 Verwachtingen ten aanzien van het docentschap.....	14
4.3.3 Duidelijkheid en afspraken.....	15
4.3.4 Serieus worden genomen	16
4.3.5 Support.....	17
4.3.6 Werkdruk	18
4.3.7 Ter afronding.....	18
5. Conclusies en aanbevelingen	20
5.1 Conclusies.....	20
5.2 Aanbevelingen.....	21
Literatuur	24
Bijlage 1: Interviewleidraad vertrokken docenten	26
Bijlage 2: Codeboom Onderzoek Vertrekkende docenten	28
Bijlage 3: Leden klankbordgroep.....	29

1. Inleiding

Voor iedere organisatie is uitstroom van personeel een realiteit. Deze uitstroom, dat wil zeggen het verlaten van de organisatie, kent verschillende oorzaken, zoals beëindiging tijdelijk contract, bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd en ontslag wegens functioneringsproblemen. Uitstroom is niet per definitie een negatief verschijnsel. Immers uitstroom kan betekenen dat medewerkers doorstromen naar andere functies en daarmee draagt uitstroom bij aan het creëren van loopbaanmogelijkheden. In die betekenis draagt uitstroom bij aan de vitaliteit en groei van organisaties en haar personeel (Van den Bosch & Nijssen, 2020).

De uitstroom van (beginnende) docenten is op dit moment een vraagstuk dat in toenemende mate door onderwijsorganisaties in de gehele onderwijskolom als problematisch wordt ervaren (Koeslag-Kreunen, 2021). Voor het hbo geldt ook dat er sprake is van een flinke uitval maar actuele onderzoeksgegevens over de precieze omvang van deze uitstroom en de factoren die hierin een rol spelen, zijn nagenoeg niet beschikbaar. Recentelijk heeft Zestor deze onderzoeksvragen opgepakt (Zestor, 2019, 2022).

De urgentie van het vraagstuk van de uitstroom van (startende) docenten wordt mede gevoed door de krapte op de arbeidsmarkt. Deze krapte zal immers gestaag doorzetten, zodoende zal het fenomeen van structurele personeelstekorten de komende jaren nijpender worden. Veel hogescholen hebben geen compleet beeld van de vertrekredenen van uitstromende startende docenten. Dat komt onder andere doordat hogescholen niet structureel exitgesprekken voeren wanneer (startende) docenten de hogeschool verlaten (Zestor, 2022). Daarom is moeilijk te achterhalen welke vertrekredenen exact het zwaarst wegen of het meest voorkomen bij (startende) docenten.

Uitstroom in entreefuncties draagt niet bij aan loopbaanmogelijkheden en vitaliteit maar zorgt er voor dat de organisatie telkens (vooral extern) op zoek moet gaan naar nieuwe collega's om de opgevallen arbeidsplaatsen weer ingevuld te krijgen. Zeker met een krappere arbeidsmarkt en/of schaarse specifieke expertise, wordt het problematischer nieuwe collega's te vinden. Deze nieuwe collega's moeten bovendien ook weer ingewerkt worden, hetgeen de werkdruk van de zittende staf verder verhoogt. Vanuit deze achtergrond heeft de Dienst HR van Zuyd Hogeschool behoefte aan een nadere analyse van de omvang en aard (motieven/redenen) van de startende docenten dat op eigen initiatief binnen een periode van drie jaar na aanvang van hun dienstverband het besluit hebben genomen om de hogeschool weer te verlaten.

Ook binnen Zuyd worden exitgesprekken niet structureel gevoerd. Mede hierdoor bestaat er geen compleet beeld van de vertrekredenen van startende docenten binnen Zuyd. Dat maakt het lastig te achterhalen welke vertrekredenen het zwaarst wegen of het vaakst voorkomen bij startende docenten. Er zijn wel enige inschattingen van de redenen waarom startende docenten Zuyd weer verlaten, bijvoorbeeld bij HR-adviseurs en opleidingsmanagers, maar een volledig gedetailleerd beeld dat mogelijkheden biedt voor gerichte reflectie en beleid ontbreekt momenteel. De Dienst HR wil door middel van onderzoek komen tot een meer volledig beeld dat de basis vormt voor gericht beleid, indien dit nodig blijkt te zijn.

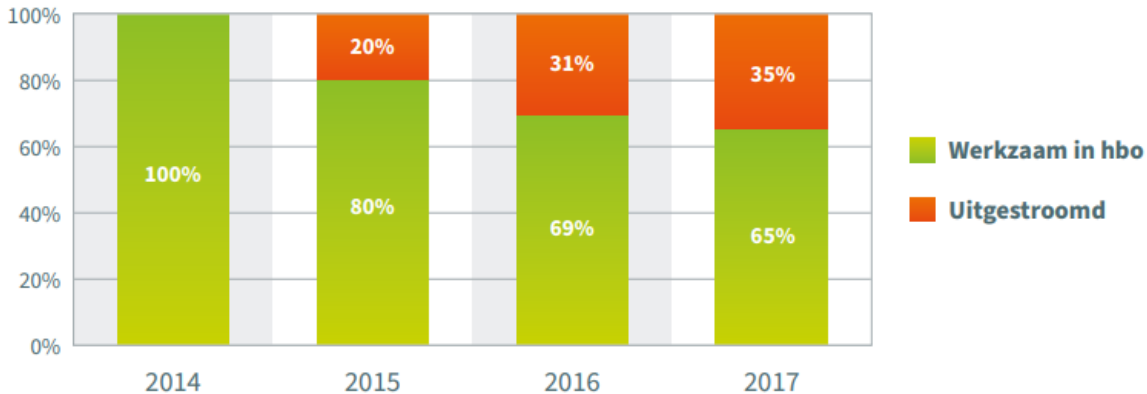
Daarom is het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs gevraagd om onderzoek te verrichten naar docenten die binnen drie jaar na aanvang van hun arbeidsovereenkomst het werk voor Zuyd beëindigen en dit doen op eigen initiatief.

2. Achtergronden en vraagstelling

2.1 Literatuurverkenning

De meest actuele, sector-brede cijfers over de uitstroom van startende docenten in het hbo stammen uit 2017. Toen verliet 20% van de docenten binnen een jaar, 32% binnen twee jaar en 35% binnen drie jaar het hbo, zie Tabel 1 (Zestor, 2022). Na bestudering van Tabel 1 mag niet de conclusie worden getrokken dat er in 2014 géén uitstroom van hbo-docenten plaats heeft gevonden. 2014 was namelijk het ijkjaar.

Tabel 1: Arbeidsmarktsituatie hoger opgeleide starters 2013-2014 in de hierop volgende jaren

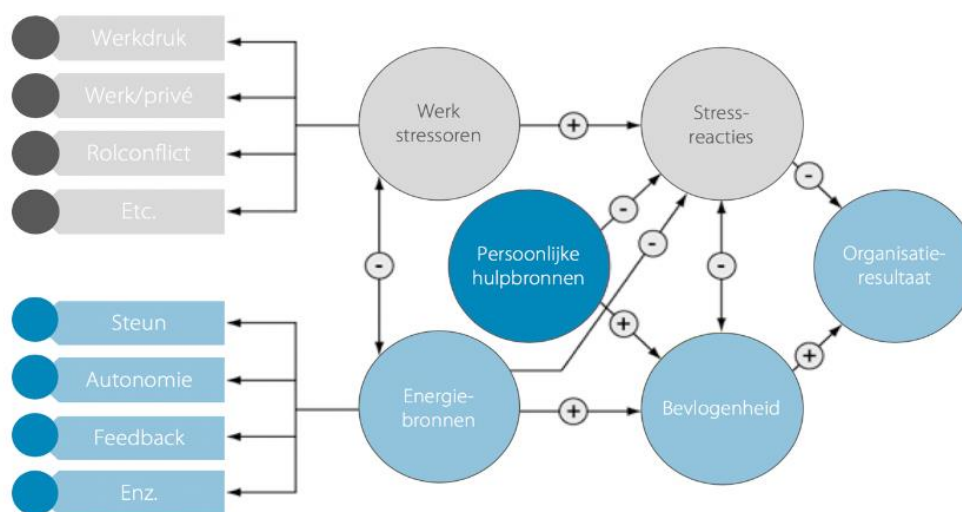


Een hoge uitstroom van startende docenten kan verschillende negatieve gevolgen hebben. Allereerst kan het gezien worden als kapitaalvernietiging, omdat onderwijsinstellingen veel tijd en geld investeren in het inwerken van startende docenten maar ook kan het nadelig zijn voor de prestaties van studenten, aangezien zij gebaat zijn bij continuïteit van de docentenstaf (Zestor, 2022).

Motieven van medewerkers om hun contract te beëindigen, hebben te maken met een scala aan redenen. In het onderzoek hiernaar wordt, afhankelijk van het theoretisch perspectief, een aantal factoren genoemd. Zie bijvoorbeeld het Job Demands Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007; Hackman & Oldham, 1976) en het acht krachten model van Maerz en Griffith (2004).

Het Job Demands-Resources model (JD-R) is een veelgebruikt model om de relaties tussen werkkenmerken en werkuitkomsten te beschrijven (Bakker & Demerouti, 2007). Het model veronderstelt dat hoge werkeisen (job demands) kunnen leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces). Voorbeelden van werkeisen zijn, werkdruk, interpersoonlijke conflicten en baanzekerheid. Voorbeelden van energiebronnen zijn, feedback, sociale steun en regelruimte. Daarbij is het niet per definitie zo dat de werkeisen kunnen compenseren voor de energiebronnen en vice versa. De kracht van het model zit er in dat het een herkenbaar en bruikbaar kader biedt om processen zoals uitstroom van personeel te beschrijven en te interpreteren. Het is een generiek model, dat wil zeggen niet specifiek voor één beroep of functie ontwikkeld, maar relevant voor de gehele arbeidsmarkt. Het model is volgens Schaufeli en Taris (2013) vooral een descriptief, heuristisch model dat nog verdere doorontwikkeling nodig heeft om mogelijk op termijn ook een verklarende en voorspellende functie te kunnen vervullen. Zo behoeft het onderscheid tussen bronnen en stressoren nuancering. De afwezigheid van een belangrijke energiebron kan immers een belangrijke stressor zijn, terwijl een teveel aan een energiebron (bijvoorbeeld feedback) kan leiden tot ongewenste effecten. Ook kan er onderscheid worden gemaakt tussen taakkenmerken die belemmerend (stressor) respectievelijk uitdagend werken (energiebron), waarbij het laatste type kenmerken positieve effecten zou kunnen hebben. Kortom, het zal mede van de context afhangen of iets als een bron dan wel als een stressor wordt waargenomen.

Het Job Demands-Resources model



Figuur 1: Het Job Demands Resources model (Bakker & Demerouti, 2007)

Andere modellen of kaders leiden tot overzichten van factoren die in hoge mate vergelijkbaar zijn met het Job-Demands Resources Model. In een meta-analyse over uiteenlopende onderzoeken naar uitstroom van personeel werden onder andere de volgende factoren gevonden die een rol spelen in de besluitvorming van medewerkers het arbeidscontract te verbreken. De factoren hebben te maken met: werktevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie, kenmerken van de werksituatie (zoals werkdruk, werkinhoud, gedrag leidinggevende, cohesie van het werkteam) en aanwezigheid van (externe) alternatieven voor de huidige functie (Griffith, Hom & Gaertner, 2000).

Onderzoek naar de uitstroom in de onderwijssector is tamelijk beperkt. Hieronder enkele studies die factoren onderzochten die bijdragen aan het vertrek van docenten.

Voor de onderwijssector wordt gewezen op de disbalans tussen de ervaren werkeisen in relatie tot de bronnen die docenten energie geven (Koeslag-Kreunen, 2021), het niet kunnen hanteren (coping) van de werkdruk (Marais-Opperman et al., 2021), schoolgebonden en persoonsgebonden factoren die in interactie leiden tot het besluit te vertrekken (Nguyen et al., 2020). Specifiek voor startende docenten wordt gewezen op het gemis aan voldoende support (zowel van een mentor als via een eigen meer informeel netwerk) dat bijdraagt aan het besluit om het onderwijs de rug toe te keren (März & Kelchterman, 2020).

Onderzoek onder startende docenten in het mbo (Van den Ende, Donker van Heel & De Vreede, 2015) laat zien dat naarmate een startende docent meer geïsoleerd opereert, de kans op verdere ontwikkeling geringer is en de kans op uitval toeneemt. Docenten die vanaf het begin volledig worden opgenomen in een onderwijsteam hebben een grotere kans van slagen. De kans op uitval wordt verminderd door professionele ontwikkelingsactiviteiten zoals coaching, intervisiebijeenkomsten, keuze aan workshops en cursussen, collegiale ondersteuning, mentoring en lesobservatie door bijvoorbeeld een ervaren collega. De aard van het dienstverband heeft eveneens invloed. Tijdelijke contracten (zeker zonder uitzicht op een vast dienstverband) verhogen de uitval.

Geïnspireerd door het Job Demands Resources Model hebben Harmsen, Helms-Lorenz, Maulana en Van Veen (2019) onderzoek gedaan naar de stress die startende onderwijsgeevenden in het voortgezet onderwijs

ervaren en hoe inductieprogramma's hierop inwerken. De ondervraagde docenten ervoeren een hoge taakbelasting die als bijzonder stressvol werd ervaren en er ook mede aan bijdroeg dat startende onderwijsgeevenden het beroep besloten te verlaten. Na verloop van tijd nam het stressniveau af. Eén van de belangrijke factoren die bijdroeg aan reductie van de ervaren stress (en dus tot het blijven in het beroep) was het hebben van goede relaties met studenten en dat hing weer samen met het beschikken over de vaardigheden en kennis om goed klassenmanagement te kunnen uitvoeren.

Beginnende onderwijsgeevenden ervaren een aantal spanningen en het kunnen hanteren van die spanningen is voorwaardelijk voor het blijven in het beroep. Tot de belangrijkste spanningen behoren het ervaren van een praktijkshock, het ervaren van handelingsverlegenheid (bijvoorbeeld ten aanzien van orde houden en het scheppen van een productief leerklimaat), hoge werkdruk, weinig verbinding met de rest van het team, expert-novice spanning doordat de nieuwe docent enerzijds als (vakinhoudelijk) bekwaam en anderzijds zich tegelijkertijd zeer onbekwaam voelt, aldus Runhaar, Doppenberg, Brouwer en Scholten (2023).

Ook binnen Zuyd Hogeschool is onderzoek verricht dat factoren benoemt die in bovenstaande onderzoeken werden gerapporteerd. Onderzoek naar de taken en bekwaamheden van ervaren docenten bij Zuyd liet zien dat hun werk veelzijdig en complex is en dat zij substantiële werkdruk en weinig support van het management ervaren, hetgeen mogelijk bijdraagt aan beweegredenen voor het beëindigen van hun werkzaamheden (Goes-Daniels & Canisius, 2023). Vergelijkbare bevindingen werden gerapporteerd in het onderzoek naar de taken en bekwaamheden van startende docenten bij Zuyd (Van der Klink & Canisius, 2020).

Diverse auteurs pleiten voor het inrichten van een zachte landing door het inrichten van meerjarige inductieprogramma's. Dergelijke programma's hebben een tweeledig doel, aldus Van Velzen, Van der Klink, Swennen en Yaffe (2010). Ze dragen bij tot het goed leren kennen van de afspraken, werkwijzen en het hanteren van systemen (organisatorische inductie) en tot het ingroeien in het beroep van docent (inhoudelijke inductie). Dergelijke programma's gaan verder dan een introductie of het bieden van een inwerkperiode. Idealiter wordt rekening gehouden met een reductie van de werkdruk en aanpassing van werkeisen (bijvoorbeeld door middel van minder lessen, meer voorbereidingstijd) met meer support (door collega's en leidinggeevenden), en informele leeractiviteiten (zoals supervisie, intervisie, lesobservaties) en formele opleidingsactiviteiten (zoals workshops, cursussen). Een inductieprogramma vraagt aandacht op drie niveaus in onderlinge samenhang: docentniveau, teamniveau en instellingsniveau (Van den Ende et al., 2015). Een inductieprogramma omvat meerdere jaren en een termijn van drie jaar is niet ongebruikelijk (zie Helms-Lorenz et al., 2020; Runhaar et al., 2023; Van Velzen et al., 2010).

Op basis van een analyse van bestaande inductieprogramma's in het hoger beroepsonderwijs, komen Hoogendoorn en Scheeren (2023) tot de volgende set van factoren die bepalend zijn voor een succesvolle implementatie van inductieprogramma's: 1) het beschikbaar stellen van tijd aan startende docenten, 2) de kwaliteit van de begeleiders, 3) zichtbaarheid zodat starters bekend raken met de mogelijkheden, 4) helderheid over rollen en taken (wie doet wat in het inductieprogramma), 5) continuïteit van het programma garanderen, ook bij wisseling van stafleden en docenten, 6) bieden van maatwerk per individuele starter.

Veel van het onderzoek naar vertrekredenen van docenten in het onderwijs is niet in het hbo verricht en voor internationaal onderzoek naar het hoger onderwijs geldt dat de onderzochte setting niet per definitie vergelijkbaar is met de werksituatie van een docent in het hbo. Dat maakt enige terughoudendheid met het generaliseren van de hierboven genoemde bevindingen noodzakelijk. Desalniettemin biedt de literatuur wel zicht op een range aan factoren die betekenisvol is voor het beschrijven en verklaren van het besluit van (beginnende) docenten om van werkgever te veranderen. Gelet op de hoeveelheid aan factoren is het overigens aannemelijk dat doorgaans meer dan één factor aan te wijzen is die invloed heeft op het besluit om het werk te beëindigen (Van den Bosch & Nijssen, 2020).

2.2 Onderzoeksvraag

Op basis van de vraag van de Dienst HR en de verkenning van relevante literatuur is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat is de omvang van de uitstroom van beginnende docenten die zelf besluiten hun contract te beëindigen en welke redenen liggen hier aan ten grondslag?

3. Methode

3.1 Aard van het onderzoek

Het onderzoek betreft een exploratief kwalitatief onderzoek dat door middel van interviews inzicht tracht te krijgen in het vraagstuk van de beweegredenen van startende docenten om op eigen initiatief de hogeschool te verlaten.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de kaders van het onderzoek in het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs, en past in de traditie van ontwerponderzoek zoals dat binnen dit lectoraat veelvuldig wordt uitgevoerd. Het onderzoek bouwt voort op eerder onderzoek naar taken en competenties van beginnende en ervaren docenten binnen Zuyd en het onderzoek naar de BDB (Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid).

3.2 Onderzoeksgroep

De participanten binnen dit onderzoek zijn docenten die Zuyd verlaten hebben in de periode van 1 september 2019 tot 1 september 2022. Het gaat uitdrukkelijk om docenten die Zuyd op eigen initiatief hebben verlaten. De arbeidsovereenkomst met Zuyd is op eigen verzoek beëindigd. De docenten waren minder dan drie jaar in dienst bij Zuyd.

De Dienst HR heeft een overzicht aangeleverd met 46 namen van docenten die werkzaam zijn geweest bij de diverse te onderscheiden Zuyd Academies.

De docenten uit het overzicht van HR zijn allemaal benaderd om deel te nemen aan het onderzoek inzake hun vertrekreden(en). Om privacy-redenen konden de e-mailadressen van deze docenten niet worden gebruikt en daarom zijn 37 docenten benaderd via LinkedIn en de overige negen per brief. Dit betrof voornamelijk ex-werknemers die ingeschreven staan op een buitenlands adres.

Van alle aangeschreven personen hebben 21 ex-collega's uiteindelijk gereageerd en aangegeven bereid te zijn om een eerste vragenlijst te ontvangen. Deze lijst betrof een inventarisatie of deelname aan het onderzoek relevant was óf niet. De ex-collega's hebben een vragenlijst ontvangen die een opsomming (circa 25) bevatte van vertrekredenen (redenen gelegen in werksituatie, privéredenen, relatie leidinggevende, identificatie met doelstellingen Zuyd, etc.) om het dienstverband met Zuyd te beëindigen. Voor de samenstelling van de inventarisatielijst zijn voorbeelden gebruikt van vergelijkbare onderzoeken waarbij werd gevraagd naar de redenen van vertrek van medewerkers. Als voorbeeld is een overzicht van Zestor (2022) gebruikt. De oud-collega's werd verzocht maximaal drie redenen aan te kruisen.

Uit deze inventarisatie bleek uiteindelijk dat een tweetal ex-werknemers het dienstverband met Zuyd beëindigd hebben vanwege verhuizing óf een reden die buiten de Zuyd-context lag. Derhalve waren deze ex-werknemers niet relevant voor het onderzoek. Er resteerden derhalve 19 ex-collega's die tot de doelgroep van dit onderzoek behoorden, waarvan er 15 zijn geïnterviewd. Geen van de geïnterviewden heeft de BDB gevolgd. Deze informatie is niet via de interviews met de vertrokken docenten verkregen maar via een check vanuit het deelnemersbestand van de BDB.

3.3 Onderzoeksactiviteiten en -instrumenten

Het primair doel van de interviews was om inzicht te krijgen in de beweegredenen die hebben geleid tot het besluit het werk voor de hogeschool te beëindigen. Daarbij is niet sec op de beweegredenen gefocust maar is het gesprek gevoerd vanuit het bredere perspectief van de (verandering in) verwachtingen van de participanten en de mate waarin deze werden gerealiseerd, het proces van besluitvorming leidend tot de beslissing het contract te beëindigen en de beweegredenen die hierin centraal stonden. De interviews waren gericht op het onderliggende verhaal waaruit de onderzoekers dan op zoek zouden gaan naar de rode draad, de triggers om het dienstverband te beëindigen.

Er zijn semigestructureerde interviews met ex-docenten gehouden. Als leidraad voor het interview is onder andere gebruik gemaakt van de topiclijst interview startende docenten (Zestor, 2022). De leidraad is op basis van documentanalyse aangevuld (Randstad Employer Brand Research, 2023; UWV, 2022; CAOP, Onderwijs

aan het Werk, 2023) met voor dit interview relevante vragen. In de interviews stonden de ervaringen van ex-docenten centraal. In het interview is eerst ingegaan op achtergronden van de ex-docent zoals welke functie is vervuld en bij welke Zuyd-Academie? Tevens is geïnformeerd naar de motivatie om docent te worden en waarom niet voor een ander beroep gekozen is. Daarna heeft in de interviews de hoofdvraag centraal gestaan: *‘Wat heeft ertoe geleid dat je het besluit genomen hebt om het dienstverband met Zuyd te beëindigen?’* Expliciet is de participant gevraagd om hierover meer te vertellen en de onderzoekers mee te nemen in de ervaringen.

In de interviewleidraad waren de volgende topics opgenomen: ‘Achtergrondinformatie’ (Functie, werkervaring), ‘Motivatie’ (Drijfveren overstap, verwachtingen, voldoening, kritische momenten), ‘Uitdagingen en begeleiding’ (Begeleiding, Uitdagingen, Kritische momenten) en ‘Afrondende vragen’ (Wat zou Zuyd kunnen ondernemen om de uitval van startende docenten te beperken?). De interviewleidraad is in de bijlage opgenomen (Bijlage 1).

De interviews duurden maximaal zo’n 60 minuten en werden, met uitzondering van één gesprek dat ‘live’ werd gevoerd, via MS Teams afgenomen en vastgelegd (video/audio). De voertaal tijdens de interviews was Nederlands. Van ieder interview is een verslag gemaakt, aan de geïnterviewde voorgelegd (member check) en vervolgens geanonimiseerd. Alle opnamen en verslagen zijn uiteindelijk gearchiveerd op de O-schijf. De privacy van de participanten is gegarandeerd door alle interviewgegevens anoniem te verwerken. Er zijn geen gegevens geregistreerd die herleidbaar zijn tot de afzonderlijke participanten. In het kader van dit onderzoek is gehandeld volgens de dataprotocolrichtlijnen van Zuyd en de verklaring Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit.

Na overleg met de Dienst HR is een klankbordgroep ingesteld. De klankbordgroep kwam bij elkaar voor aanvang van het onderzoek, na afronding van de eerste (kwantitatieve) fase, na afronding van de tweede (kwalitatieve) fase én voor het bespreken van de conclusies en aanbevelingen van het rapport. De klankbordgroep is vertegenwoordigd door een HR-adviseur, een onderzoeker van het Lectoraat Werken in Onderwijs van de Hogeschool Utrecht en een opleidingsmanager van Zuyd Hogeschool.

De opdrachtgever en de klankbordgroep zijn periodiek (afhankelijk van de onderzoeksfase) via korte schriftelijke en/of mondelinge updates geïnformeerd en op de hoogte gehouden over de uitvoering en voortgang van het onderzoek.































3.4. Analyse

In het gehele proces van coderen van de interviewgegevens is door de twee onderzoekers met behulp van twee werkstudenten samengewerkt om te komen tot een optimale codering en beschrijving van de data. Coderen is het proces waarin een grote hoeveelheid tekstuele data op een overzichtelijke en inzichtelijke manier gestructureerd wordt. Het proces bestaat uit drie stappen: open, axiaal en selectieve codering (Harding, 2013; Silverman, 2021). Tijdens het open coderen is aan passages met eenzelfde boodschap eenzelfde code gegeven. Het doel van axiaal coderen is enerzijds om de open codes op te schonen en anderzijds om de open codes te integreren in een overzichtelijk geheel. Het doel van de selectieve codering is om clusters te creëren om de grote hoeveelheid data in één oogopslag te presenteren.

Het open en axiaal coderen is in eerste instantie door de twee werkstudenten gedaan en daarna onafhankelijk van elkaar door beide onderzoekers geverifieerd en waar nodig en in overleg met elkaar aangepast. De selectieve codering is verricht door de beide onderzoekers.

Betekenisvolle fragmenten in de interviewverslagen zijn gemarkeerd, er is een codeboek (zie bijlage 2) gemaakt en codes werden aan de interviewfragmenten toegekend. Daar waar nodig werden codes aan het codeboek toegevoegd. Hoofdcodes in het codeboek hebben betrekking op de (inlossing van de) verwachtingen en de beweegredenen. Gezocht werd naar patronen in de interviewdata. Voor de analyse van de interviewdata is gebruik gemaakt van het softwarepakket Atlas Ti. Door gebruik te maken van dit programma zijn de verdelingen van de codes over de diverse thema’s visueel weergegeven. Zie Tabel 1 en bijlage 2.

Tabel 1: aantal tekstfragmenten per code over de beweegredenen (uit Atlas.Ti)

Name	Grounded
  Duidelijkheid / Cultuur organisatie	189
  afspraken	125
  sociale veiligheid	69
  Serieus worden genomen	43
  feedback	24
  waardering	19
  Support	175
  sociale steun	106
  verbondenheid	69
  Verwachtingen onderwijs en docentschap	192
  bevlogenheid	110
  identiteit	84
  Werkdruk	128
  taakeisen	72
  werkdruk	57

De codering van de motivatie om voor het docentschap te kiezen is niet uitgewerkt in subcodes omdat het hier een onderwerp betrof dat niet centraal stond in het onderzoek, dit is alleen toegepast op de interviewdata over de beweegredenen. Bij de codering van de beweegredenen is uitgegaan van het JDR-model dat in hoofdstuk 2 is gepresenteerd. Telkens is nagegaan of de interviewfragmenten gelinkt kunnen worden aan de werkstressoren en energiebronnen die in dit model worden onderscheiden. De in het analyseproces toegekende codes (werkdruk, serieus genomen worden, support, verwachtingen onderwijs en docentschap en organisatieduidelijkheid/cultuur) uit het codeboek, inclusief afgeleide subcodes, hebben min of meer een relatie met de stressoren en bronnen uit het JDR-model. Daardoor fungeert het JDR-model als een redelijk bruikbaar ordeningskader voor de interviewdata.

4. Resultaten

4.1 Vertrekredenen startende Zuyd-docenten

Om vast te stellen of vertrokken docenten wel of niet behoorden tot de doelgroep van dit onderzoek, is aan de benaderde docenten een lijst met mogelijke vertrekredenen voorgelegd met het verzoek om maximaal drie redenen aan te kruisen die voor hen belangrijk waren bij het besluit Zuyd hogeschool te verlaten.

Tabel 2: Belangrijkste vertrekredenen voor startende Zuyd-docenten (n = 21)

Vertrekreden	Frequentie
Onvrede over de door mij ervaren werkdruk	4
Onvrede over mijn salaris, primaire en/of secundaire arbeidsvoorwaarden	5
Een ervaren gebrek aan afwisseling of uitdaging in mijn werk	1
Onrealistische verwachtingen van het docentschap	2
Onvrede over mijn leidinggevende of andere collega's	2
Moeite met orde houden en het vasthouden van de aandacht van studenten	1
Een ervaren geringe of gebrekkige begeleiding tijdens de eerste maanden	4
Een ervaren gebrek aan de benodigde competenties, waaronder pedagogisch-didactische vaardigheden	2
De functie voldoet niet (meer) aan de wensen	2
Ervaren dat er weinig behoefte is om 'de dingen beter te doen', innovaties worden niet gestimuleerd	1
Onvrede over de ervaren groei- en carrièremogelijkheden	2
De werkzaamheden die ik verricht heb deden onvoldoende een beroep op mijn talenten	1
Onvrede over de ervaren werksfeer	1
Onvrede aangezien ik veel moest overwerken	2
Mijn leidinggevende of het management was geen rolmodel, gaf niet het goede voorbeeld	1
Met mij gemaakte afspraken of beloften werden onvoldoende nagekomen	2
Onvrede over investeringen in mijn opleiding en ontwikkeling	1
Verhuizing omdat ik een andere dienstbetrekking heb aanvaard	2
Verhuizing aangezien mijn partner een andere dienstbetrekking aanvaard heeft	1
Gewijzigde leef- of gezinsomstandigheden	1
Rooster-technische aangelegenheden	3
Corona	1
Externe loopbaanmogelijkheden	5

In Tabel 2 zijn de door de docenten genoemde redenen weergegeven. In totaal hebben de 21 ex-docenten 47 redenen genoemd. De tabel maakt inzichtelijk dat er zeer diverse redenen zijn die bijdragen aan het besluit de hogeschool te verlaten. Onvrede over de arbeidsvoorwaarden, onvrede over de werkdruk, boeiende werkmogelijkheden buiten de hogeschool, en de signalering dat de begeleiding tekortschoot, zijn de vier redenen die relatief gezien het meest vaak zijn genoemd. Ook zijn er enkele redenen genoemd die niet te maken hebben met Zuyd Hogeschool als werksituatie maar meer met persoonlijke omstandigheden (zoals verhuizing doordat partner een baan elders had aanvaard). Voor de interviews zijn vervolgens overigens alleen ex-docenten benaderd die niet een reden hadden aangekruist die verwees naar persoonlijke omstandigheden.

4.2 Participanten interviews

Vijftien docenten die Zuyd op eigen initiatief hebben verlaten, zijn geïnterviewd: Zeven vrouwelijke en acht mannelijke. Het betrof participanten uit uiteenlopende Academies (Verpleegkunde, Hotel Management School, Applied Science, Fysiotherapie, Financieel Management, Conservatorium, Facility Management, Commerciële Economie, Vertaalacademie, Technische Bedrijfskunde en OTC) van Zuyd. De omvang van het dienstverband varieerde. Er was één participant met een zeer kleine aanstelling (tot 0,25 fte), zes hadden een aanstelling tussen de 0,26 en 0,5 fte, vier participanten hadden een aanstelling tussen de 0,51 en 0,75 fte en ook vier participanten hadden een aanstelling van meer dan 0,75 fte. De respondenten hebben variërend van één maand tot maximaal drie jaar (met een grote variatie hierbinnen) bij Zuyd gewerkt voordat zij op eigen initiatief het dienstverband beëindigd hebben. De leeftijd van de vertrokken docenten varieerde behoorlijk; de jongste ex-docent was 24 jaar en de oudste was 63 jaar. Niemand van de vijftien participanten had een BDB afgerond of was bezig met onderdelen daarvan. Eén van de participanten had wel eerder expertise over het geven van onderwijs ontwikkeld daar deze participant beschikte over een eerstegraads onderwijsbevoegdheid.

4.3 Resultaten interviews

4.3.1 Motivatie voor het docentschap

Bij de start van de interviews is aan de participanten gevraagd wat hen aantrok in het docentschap. In twaalf interviews is dit onderwerp expliciet aan de orde geweest.

De antwoorden geven aan dat er verschillende motieven zijn die een rol spelen. Zo zijn er geïnterviewden die aangeven dat ze het feit dat ze studenten iets kunnen meegeven erg waarderen in hun docentschap.

“Ik vind het leuk om mijn kennis te kunnen overbrengen en anderen wat te kunnen leren. Dat was eigenlijk de motivatie en ik had echt voor mijn gevoel, ik kan twee werelden combineren, enerzijds mijn ervaring in het ziekenhuis, anderzijds de affiniteit met onderwijs.

Het was een droom en een wens om in het onderwijs te werken, en die werd gerealiseerd.

Ook gaven ondervraagden aan dat het een functie is die goed bij hen past:

“Ik gaf een aantal keer per jaar gastcolleges. Dus daarmee zat wel die trigger een beetje in mijn hoofd.”

Voor een aantal speelde ook mee dat het docentschap een mooie nieuwe uitdaging inhield:

“Ik heb, wat ik zei, 14 jaar lesgegeven op een middelbare school en toen ik dit zag, dacht ik van: nou, dat zou wel een hele leuke nieuwe uitdaging zijn. Niet dat ik uitgekeken was op het middelbaar onderwijs. Ja, integendeel, dat vond ik ook heel leuk, maar ik dacht toch van: nou ja, dat, dat, dat is.... dat klinkt wel interessant en toen ben ik me er eens in gaan verdiepen, wat dat dan inhoudt en toen ja, klonk dat wel als een als een leuk avontuur.”

De antwoorden illustreren dat de geïnterviewden motieven hadden om met enthousiasme aan hun docentschap te beginnen.

4.3.2 Verwachtingen ten aanzien van het docentschap

Docenten komen met bepaalde verwachtingen de hogeschool binnen die soms wel en soms niet worden ingelost of worden bijgesteld. Zes van de participanten hebben in de interviews aangegeven dat de spanning

tussen hun eigen verwachtingen en de dagelijkse werkzaamheden als docent een bijdrage hebben geleverd aan hun besluit om te vertrekken.

Zo signaleerden drie participanten dat de vakinhoudelijke deskundigheid die het docentschap van hen vroeg veel geringer was dan zij vooraf hadden bedacht:

“oef, ik word hier eigenlijk toch niet gelukkig van hoeveel stappen ik nu terug moet doen in de complexiteit van de materie.”

“uiteindelijk, wat ik heb gedoceerd, ja, dat had relatief weinig raakvlakken met de materie. Dus... ik herinner me nog een moment dat ik bij een bedrijf met zo’n groep studenten voor een project rondliep. Ja, toen voelde ik me best wel ongelukkig. Dat ik dacht van: waar ben ik hierin terecht gekomen.”

De combinatie van de geringe vakinhoudelijke uitdaging met de routinematige aspecten van het docentschap, droeg bij aan het besluit om de hogeschool te verlaten, zo gaven enkele participanten aan:

“Na twee jaar vond ik het, ja, echt een cyclus worden dat ik dacht van: oké, dan ga ik volgend jaar weer precies ongeveer hetzelfde doen. Ja, dat stond me toch tegen op een gegeven moment.”

“Lesboeren, je riedeltje steeds afdraaien. Ik denk dat dat gemaakt heeft dat ik heb gezegd: hier word ik geen gelukkig mens van.”

“Vooral het feit dat ze geen loopbaanperspectief konden bieden.”

Verbazing over wat docenten meemaakten werd ook door participanten benoemd:

“Het viel me ook op dat ik zonder enige begeleiding of onderwijservaring zo voor de klas mocht staan. Dat er niet werd meegekeken, maar dat er gewoon op basis van een gesprek van een half uur vanuit werd gegaan dat ik wel kon lesgeven.”

“Ik had het op prijs gesteld als Zuyd, als werkgever, wellicht eerlijker was geweest over uhm... de ambitie of motivatie van de groep studenten die ik te zien krijg.”

Samenvattend kan gesteld worden dat de vakinhoudelijke deskundigheid minder tentoongespreid kon worden, er een zekere mate van routine zat in hun werkzaamheden en hun verwachtingen ten aanzien van begeleiding bij het inwerken en het gedrag van studenten niet werden ingelost. Dat draagt ertoe bij dat participanten hun docentschap heroverwegen.

4.3.3 Duidelijkheid en afspraken

Tijdens de interviews is door diverse participanten gesignaleerd dat zij vonden dat Zuyd Hogeschool onvoldoende duidelijkheid gaf over met name de arbeidsvoorwaarden en afspraken hierover in hun ogen niet nakomt. In totaal 10 participanten hebben opmerkingen gemaakt die terug zijn te leiden tot onduidelijkheid en het niet nakomen van afspraken.

Zes participanten gaven aan dat onhelderheid over het vaste contract een belangrijke reden was die bijdroeg aan het besluit de hogeschool te verlaten. Zo was er een participant die de toezegging had dat na één jaar goed functioneren er een vaste aanstelling zou volgen. Die belofte werd echter niet ingelost:

“Dat heb ik expliciet gevraagd en toen zeiden ze: na één jaar krijg je een vast contract, bij goed functioneren. Nou, toen was er een jaar voorbij. Ja, maar toen kreeg ik te horen dat bij Zuyd het normaal is dat pas na twee jaar een vaste aanstelling volgt. Ik zei: ja, maar dat heb ik niet afgesproken!”

Andere participanten gaven aan dat het onzekere perspectief voor een vaste aanstelling er toe leidde om de beslissing te nemen de hogeschool te verlaten:

“Ja, toen zei die: misschien, misschien, misschien... en ik dacht: ik ga niet op misschien wachten. Daar heb ik geen zin in, ik heb een eigen huis. En toen heb ik voor mezelf besloten van, dat was een soort deadline, ik ga niet meer aan een nieuw schooljaar beginnen.”

“Toen kwam er een onduidelijk antwoord. In die zin van ja, weet ik niet, ik moet nog nadenken, ik moet nog overleggen. Ik moet nog een rondje maken langs collega's, wat ze van jou vinden. En toen heb ik maar het zekere voor het onzekere genomen.”

Onduidelijkheid over het salaris, is een reden die ertoe bijdraagt dat participanten de hogeschool verlaten. Het onzekere of niet als rechtvaardig ervaren perspectief leidt ertoe dat participanten zelf het besluit nemen de hogeschool de rug toe te keren. Participanten meldden dat zij ervoeren dat hun salarisafspraken niet in overeenstemming waren met wat zij hadden verwacht en twee daarvan zijn hier zeer expliciet over:

“En toen kwamen wij er op een gegeven moment met zijn allen achter van, hé, we krijgen allemaal iets anders betaald en, uh, hoe zit dat nou precies? En dat gezeik was dus voornamelijk tussen ons en de manager, dus niet onderling per se, maar ja, goed, we wisselden die informatie uit. En toen zei de manager tegen de ene dit en tegen de ander dat en het leek gewoon niet echt alsof daar over nagedacht was.”

“Toen ik de vacature las, zeg maar, daar stond bijvoorbeeld ook dat het functieschaal 11 was en bij het arbeidsvoorwaardengesprek bleek dat schaal 10 te zijn, dus dat was heel eventjes slikken. Maar ik had de keuze gemaakt om regelmatig te werken en minder te werken, dus dat loonverlies, en dat was behoorlijk veel, dat heb ik geaccepteerd, die keuze is gemaakt. Maar dat was al een beetje een teleurstelling waarvan ik dacht: nou ja, dat is niet echt wat in de vacature staat. Ja, dat is een beetje misleidend.”

Ook de (communicatie) over het werk is een bron van onvrede. Zo signaleren participanten dat afspraken niet of onvoldoende op papier worden gezet. Ook worden gemaakte afspraken niet voldoende of tijdig gecommuniceerd. Hieronder het relaas van een beginnend docent die er achter komt dat zijn les is vervallen:

“Dus, je kunt je voorstellen, toen dacht ik: ‘jongens, wat is dit voor een organisatie?’ Ik ga een heel weekend hè om het toch een beetje goed voor te bereiden op het docentschap, ga ik me inlezen in leren. En ja, toen bleek die les er niet meer te zijn, zonder overleg, dus er was niet gecommuniceerd richting mij van: jongens, we hebben de lesdag herschreven, de opdracht is eruit”.

Samenvattend kan worden gesteld dat de participanten de onhelderheid en dan met name de onzekerheid over het toekomstperspectief als zodanig negatief ervaren dat zij besluiten om de hogeschool te verlaten. Het gaat daarbij met name om het gegeven dat zij zich zeer afhankelijk voelen en tegelijkertijd het voor hen zeer onduidelijk is wat de beslissing zal zijn en wanneer die zal worden gecommuniceerd.

4.3.4 Serieus worden genomen

In totaal negen participanten hebben uitspraken gedaan die gecategoriseerd zijn als niet serieus genomen worden. Acht participanten voelden zich niet gewaardeerd of gesteund door hun werkomgeving. Hieronder twee korte interviewfragmenten van twee participanten:

“Dat heb ik vorig jaar wel letterlijk gezegd. Ja, ja, dat Zuyd mij niet serieus neemt.”

“En toen had ik erop gesolliciteerd en niks gehoord. Toen heb ik gebeld met HR en toen zeiden ze tegen mij: jij komt niet aanmerking want jij bent niet in vaste dienst. En dat is niet zo! Er is verder niks meer gebeurd. Ik heb niks meer gehoord.”

Andere participanten signaleren dat zij een gebrek aan gerichte aandacht en feedback ervaren in hun werk, hieronder twee uitspraken die dit illustreren:

“Dat is die aandacht, waardering en erkenning, hè? Dus doe ik het goed? Ook horen dat je het goed doet om die en die reden.”

“Ja, ik mis die continue dialoog en het is natuurlijk druk en ook dat snap ik. Maar ja, daar zit het vooral, hè. Van iets meer tijd steken in elkaar. Ik denk als ik erom vraag, zal ik het krijgen. Maar ik denk dat dat ook andersom moet.”

Samenvattend, het gevoel van niet serieus genomen worden zit er in dat actoren binnen Zuyd niet het gedrag vertonen dat eigenlijk (impliciet) wordt verwacht. Het gaat om gevoelens die veroorzaakt worden door onduidelijkheid die als onrechtvaardig wordt ervaren of door het uitblijven van gerichte aandacht voor en feedback op het functioneren als docent.

4.3.5 Support

In totaal 10 participanten hebben in de interviews ervaringen gedeeld die geschaard kunnen worden onder het gemis aan (voldoende) support.

Vier participanten vertelden dat zij een buddy/mentor hadden gehad, maar drie ervan ervoeren deze begeleider niet als support, zoals onderstaand fragment illustreert:

“Buddy of mentor is niet (duidelijk) aanwezig of aangesteld.”

Eén participant vertelde dat de mentor een positieve bijdrage leverde aan het functioneren:

“Als we dan met zijn drieën waren, durfden we toch iets meer te vertellen en te ventileren wat je ervan vond. Dus dat... dat vond ik heel fijn. Dat was meer dan, zeg maar, ja... zeg maar de morele ondersteuning.”

Vijf participanten signaleerden een buddy of mentor te missen met als gevolg dat zij zelf heel veel moesten uitzoeken. En vier participanten meldden expliciet dat zij begeleiding hebben gemist bij het leren hanteren van systemen, zoals Moodle of Osiris:

“Er was niemand die mij heel actief mee bij het handje nam en dan al die dingen, zeg maar, liet zien.”

“Er is geen instructie die je krijgt van dit is dit en zo ziet het programma eruit, het is niet begrijpelijk. Daar heb je dan toch begeleiding voor nodig, want daar wordt ook met kreten gestrooid of met programma's gewerkt die je nooit gezien hebt, waarvan je niet weet hoe ze functioneren, maar je moet het programma wel gebruiken om de studievoortgang van de studenten te monitoren.”

Tot slot signaleerden participanten het gemis aan een aanspreekpunt tot wie je je zou kunnen wenden in het geval van een introductie in of het oplossen van problemen bij het lesgeven of in de werking van systemen. Twee van hen waren hier zeer expliciet over:

“Sorry dat dat nu voor jou een probleem is, maar ik kan het niet. Ik heb nog dat en dat en dat en dat te doen en geen tijd om jou ook nog in te werken, daar heb ik helaas geen tijd voor. Maar er waren meer van dit soort uitbarstingen.”

“Nog een andere student in mijn mentorklas gehad. Ja, die gewoon echt gedragsproblemen had. En ja, daar wist ik op een gegeven moment soms echt niet wat ik... wat ik moest doen. En dan wist ik ook niet bij welke collega's ik terecht kon om daarover te spiegelen en tips te vragen.”

De interviews schetsen een beeld dat de participanten onvoldoende begeleiding en te weinig ondersteuning in de dagelijkse werkzaamheden ervoeren om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Het beeld is dat er soms geen ondersteuning is, soms te weinig ondersteuning of onhelderheid is over ondersteuning op het moment dat de participant daar behoefte aan had waardoor de participant op zichzelf teruggeworpen werd.

4.3.6 Werkdruk

Werkdruk is voor een aantal participanten een reden geweest om de hogeschool te verlaten. Acht participanten hebben aspecten genoemd die onder werkdruk zijn geschaard.

Het inwerken is een belangrijke bron voor het ervaren van werkdruk, bijvoorbeeld doordat participanten ervaren dat ze nog geen routine hebben als docent of dat zij veel achtergrondinformatie moeten verwerven om hun onderwijs te geven. Daar speelt ook in mee dat deze participanten hun werk heel graag heel goed wilden uitvoeren, zoals de onderstaande interviewfragmenten illustreren:

En ja, ik merkte dat het bij Zuyd ja, heel erg op die theorie zat, waardoor ik me daar dus ook ontzettend in moest verdiepen en echt gewoon ja, mijn dagen van acht uur 's morgens tot elf uur 's avonds. Ik was altijd bezig met de laatste voorbereidingen en ook op mijn vrije dagen omdat ik het niet, ja, ik kreeg het anders niet geregeld, zeg maar, want ik wilde het wel goed doen en ik wilde ook voorbereid zijn op vragen die studenten zouden gaan stellen, dus dat.”

“En dat was op dat moment teveel. Want ik had nog geen routine als docent, ik stond pas voor de klas, zeg maar. Ik moest veel zelf leren, want ik had nog geen ervaring.”

Drie participanten signaleerden dat hun werkdruk verder werd verhevigd doordat ook het reeds zittende docententeam last had van werkdruk, al dan niet doordat er issues speelden in het team waardoor de sfeer/werkdruk negatief werd beïnvloed:

“De drukte is heel groot. Veel frustratie bij de collega's.”

“Ik kwam in een team terecht met een trauma, zo zou je het kunnen zeggen. Er waren een aantal thema's bij die wekelijks hoog op de emotionele belastingsladder lagen voor het team.”

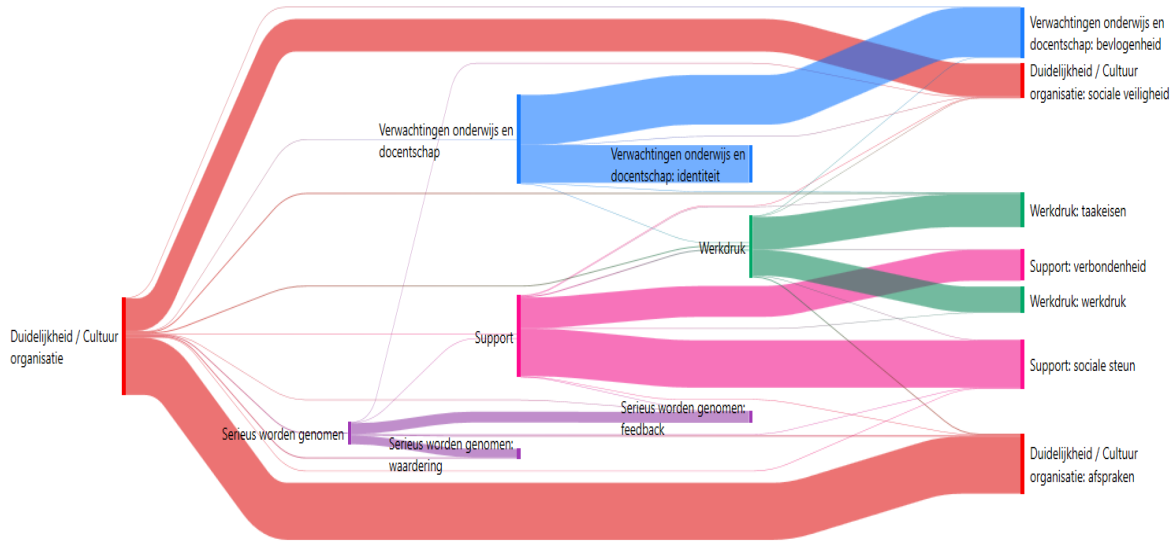
Tot slot signaleerden participanten dat zij in een vroeg stadium van hun aanstelling als docent taken erbij kregen die voor hen op dat moment als te uitdagend werden ervaren:

“Maar ik merkte ook wel dat ik op een gegeven moment zonder aankondiging of overleg taken erbij kreeg die... zoals stagebegeleiding en afstudeerbegeleiding en dat ja, was best nog een groot deel van... van de taak. Ja, en ik merkte dat ik daar gewoon iets minder ja, mijn ei in kwijt kon.”

4.3.7 Ter afronding

In onderstaand Figuur 2 is af te lezen dat vooral de (on)duidelijkheid van de cultuur en organisatie, de wellicht onrealistische verwachtingen over het onderwijs en docentschap en (het gebrek aan) support in de

interviews aan de orde zijn geweest, waarbij de werkdruk ook een niet onbelangrijke reden is die aan bod is gekomen. Dit figuur is gegenereerd door softwareprogramma Atlas-Ti op basis van de interviewfragmenten en de ingevoerde (sub)codes.



Figuur 2: De in de interviews genoemde vertrekredenen visueel weergeven

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

In dit onderzoek stond de vraag centraal wat de omvang was van de groep docenten die op eigen initiatief de hogeschool heeft verlaten en wat hun beweegredenen waren. Het onderzoek is uitgevoerd onder docenten die binnen drie jaar na aanstelling het besluit hebben genomen om hun contract te beëindigen en wel in de periode van 1 september 2019 tot 1 september 2022. Het gaat uitdrukkelijk om docenten die Zuyd op eigen initiatief hebben verlaten. Op basis van deze criteria heeft de Dienst HR een overzicht aangeleverd met 46 namen van docenten die werkzaam zijn geweest bij de diverse te onderscheiden Zuyd Academies. Het is lastig om te duiden of het hier een substantiële groep docenten betreft omdat inschattingen hiervan pas mogelijk zijn als bekend is hoe groot de totale instroom van docenten in diezelfde periode is geweest. Uit deze groep van 46 vertrokken docenten zijn uiteindelijk 15 docenten geïnterviewd.

De geïnterviewde docenten waren werkzaam in uiteenlopende academies/opleidingen, hun aanstelling varieerde van een kleine aanstelling tot een voltijdse aanstelling en de arbeidsduur binnen Zuyd Hogeschool liep uiteen van enkele maanden tot bijna drie jaar. Wat ze allemaal deelden was dat geen van hen onderdelen van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) hadden gevolgd.

De interviews maken inzichtelijk dat er diverse redenen zijn die ertoe hebben bijgedragen dat docenten het initiatief nemen hun arbeidscontract te beëindigen.

1. Beginnende docenten constateerden dat hun verwachtingen ten aanzien van het docentschap en de realiteit twee verschillende dingen waren. Zij konden hun vakinhoudelijke deskundigheid veel minder 'kwijt' in hun werk, studenten gedroegen zich anders dan zij hadden verwacht, het werk had meer een routinematig karakter dan verwacht. Ook het feit dat zij ervoeren zonder enige begeleiding voor de klas te worden gezet, wekte bij de beginnende docenten de nodige verbazing. Daarmee hebben zij het gevoel gehad in het diepe gegooid te worden. In een aantal interviews is door de geïnterviewde docenten letterlijk gezegd dat zij het gevoel hadden voor de leeuwen gegooid te worden.
2. Beginnende docenten ervoeren onduidelijkheid over hun toekomst bij Zuyd Hogeschool. Zo was onduidelijk of er wel of geen vaste aanstelling zou volgen, of werden afspraken hierover in de ogen van deze docenten niet nagekomen. Ook gaven docenten aan dat de salarisafspraken niet in overeenstemming waren met wat naar hun mening was afgesproken. Er was door een gebrek aan communicatie niet altijd duidelijkheid over hun werkpakket of concrete werkactiviteiten.
3. Docenten ervoeren dat zij niet serieus werden genomen en dat heeft deels te maken met de onduidelijkheid die hierboven is benoemd. Het zit er in dat dat medewerkers (zoals leidinggevenden) binnen Zuyd niet het gedrag vertoonden dat eigenlijk (impliciet) door de docenten werd verwacht. Het gaat om gevoelens die veroorzaakt werden door onduidelijkheid die als onrechtvaardig werden ervaren of door het uitblijven van gerichte aandacht voor en feedback op hun functioneren als beginnend docent.
4. De uitvoering van de onderwijstaken vond meestal plaats zonder begeleiding of introductie. Een minderheid van de geïnterviewde docenten had een buddy/mentor doch meestal was die niet of nauwelijks beschikbaar. Ook het gemis aan een gedegen ondersteuning bij het leren hanteren van systemen zoals Moodle en Osiris werd door de ondervraagde docenten als problematisch ervaren. Dit gemis zorgt ervoor dat beginnende docenten het gevoel hadden op zichzelf terug geworpen te zijn.
5. Tot slot de werkdruk. Een aantal geïnterviewde docenten ervoer een forse werkdruk, mede veroorzaakt doordat zij geen routine hadden én het feit dat zij heel graag hun werk goed wilden doen.

De door de geïnterviewde docenten genoemde redenen zijn redenen die vaker worden gerapporteerd (zie bijvoorbeeld Schaufeli & Taris, 2013). In de meeste gevallen is er niet één reden maar is het een combinatie van redenen geweest die bij deze beginnende docenten heeft geleid tot hun besluit het arbeidscontract met Zuyd te verbreken, hetgeen in lijn is met wat Van den Bosch en Nijssen (2020) constateerden.

Er zijn enkele opmerkingen die geplaatst kunnen worden bij de onderzoeksbevindingen.

1. De redenen die de geïnterviewde docenten noemden zijn ook herkenbaar in het onderzoek naar de taken en competenties van ervaren docenten binnen Zuyd Hogeschool (Canisius & Goes, 2023). Blijkbaar zijn de redenen die genoemd zijn niet in alle situaties aanleiding om de hogeschool te verlaten. Mogelijk zijn de redenen niet altijd zwaarwegend genoeg, of een alternatieve verklaring: er ontbreken voldoende loopbaanmogelijkheden om dit besluit te nemen. Ook als docenten, ondanks de genoemde redenen, besluiten de hogeschool niet de rug toe te keren, dan is overigens de vraag relevant wat dit doet met hun functioneren als onderwijsprofessional.
2. Een aspect dat moet worden meegewogen in de duiding van de onderzoeksbevindingen is dat er geen informatie in dit onderzoek is verzameld over het loopbaanperspectief dat de opleidingen met de geïnterviewde docenten voor ogen hadden. Zouden alle geïnterviewde docenten in aanmerking zijn gekomen voor een vaste aanstelling? Hebben we hier te maken met docenten die per definitie tot de flexibele schil van de opleidingen behoren? Echter, door het ontbreken van formele scholing en begeleiding, is het de vraag of er mogelijk sprake is van een self fulfilling prophecy die ertoe leidt dat docenten ook niet de bekwaamheden kunnen ontwikkelen die nodig zijn voor een vaste aanstelling en loopbaan in het hoger beroepsonderwijs.

Kortom, enige voorzichtigheid bij het formuleren van de eindconclusie lijkt geboden. Echter, ook als bovenstaande opmerkingen worden meegewogen dan blijft de conclusie overeind dat deze startende docenten niet beschikten over een adequate leerwerksituatie die hen voorbereid op het docentschap in het hoger beroepsonderwijs. De inductieperiode van deze startende docenten werd gekenmerkt door het ontbreken van formele scholing (BDB), gemis aan voldoende steun en support, in combinatie met de werkdruk, en dat zorgt er voor dat deze beginnende docenten werden teruggeworpen op zichzelf. Hun werkomgeving tolereerde geen hoogwaardige professionele ontwikkeling en, zoals Murray (2008) ooit verwoordde, dat maakt dat hun professionele ontwikkeling in hoge mate ongestructureerd, ad hoc, reactief was, zonder veel tijd voor overdenking of reflectie.

5.2 Aanbevelingen

De kwaliteit van ons onderwijs staat of valt met de kwaliteit van onze docenten. Vanuit dat perspectief worden op basis van de onderzoeksbevindingen de aanbevelingen geformuleerd, waarbij eerst de aanbevelingen voor het beleid en de praktijk binnen Zuyd worden geformuleerd, gevolgd door aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Exitgesprekken

Het is gebruikelijk dat docenten die besluiten te vertrekken standaard een exitgesprek krijgen aangeboden. Hoewel dit op papier wel beleid is in de hogeschool, heeft niemand van de in dit onderzoek geïnterviewde docenten bij vertrek het aanbod gekregen om deel te nemen aan een exitgesprek. Zulke gesprekken zijn noodzakelijk zowel voor docenten als opleidingen om goed afscheid van elkaar te kunnen nemen.

Monitoring

Een hogeschoolbrede monitoring van het vertrek van startende docenten die op eigen initiatief de hogeschool verlaten, is van belang om zicht te krijgen op de omvang van het vraagstuk en de spreiding van vertrekkende docenten over de opleidingsdomeinen waar zij werkzaam waren. Zo'n monitoring van de uitstroom is voorwaardelijk voor het ontwikkelen van een adequaat beleid maar ook voor het vaststellen in

welke mate het gevoerde beleid effectief is. Aanbevolen wordt een tweejaarlijkse rapportage van de gegevens van deze monitoring zodat alle stakeholders frequent voorzien zijn van actuele gegevens om op basis daarvan te kunnen acteren.

Volwaardig inductieprogramma

Een inductieprogramma is nodig om er voor te zorgen dat beginnende docenten de tijd krijgen om hun bekwaamheid te ontwikkelen en in te groeien in het docentschap. Zo'n programma omvat meer dan de onderdelen van de huidige BDB. Het is niet ongebruikelijk dat een inductieprogramma drie jaar beslaat waarbij per jaar wordt gespecificeerd wat er aan formele en informele leeractiviteiten plaatsvindt en waarbij wordt aangegeven welke docentactiviteiten en mate van werkbelasting geëigend zijn om de docentbekwaamheid te ontwikkelen. Werkplekbegeleiding, individuele begeleiding/supervisie, intervisie, collegiale consultatie, co-teaching en lesbezoeken, de inzet van coaches en mentoren, afspraken over aangepaste taakbelasting en lesvoorbereidingsuren en het aanbieden van cursussen en workshops over de uiteenlopende facetten van het docentschap, zijn standaard ingrediënten van een volwaardig inductieprogramma. Hiertoe behoort zeer zeker het 'verplicht' volgen van de BDB in een vroegtijdig stadium (uiterlijk binnen een jaar na indiensttreding).

Momenteel biedt de hogeschool weliswaar elementen aan die hierboven zijn benoemd maar er is nog heel veel ruimte voor verbetering. Een herontwerp is nodig van de leerwerk omgeving van startende docenten, te starten met de formulering van een doelstelling, een analyse van de elementen die in zo'n omgeving noodzakelijk zijn en de mate waarin deze realiseerbaar zijn. Daarbij kan geput worden uit inzichten die in onderzoek naar het hbo zijn opgehaald (zie bijvoorbeeld Hoogendoorn & Scheerens, 2023) maar ook de ervaringen in andere onderwijssectoren bieden betekenisvolle aanknopingspunten (zie bijvoorbeeld Jehee, 2023; Runhaar et al., 2023).

Traject voor de poort

Er is aandacht nodig voor het traject voorafgaand aan de inductieperiode. De verwachtingen die startende docenten hebben van het werk als docent matchen niet altijd met de werkelijkheid die zij aantreffen na hun benoeming. Meeloopdagen, stagedagen, video's, realistische assessments zijn manieren om aanstaande docenten inzicht in het docentschap te geven en zijn tevens een middel voor opleidingen om meer onderbouwde beslissingen te kunnen nemen over de aanname van hun nieuwe docenten.

Effectief beleid maken

Het beoogde HR-beleid en de hedendaagse praktijk inzake de daadwerkelijke inductie van docenten liggen ver uit elkaar. Het betreft hier de allocatie van verantwoordelijkheden en taken tussen alle betrokkenen: Wie doet wat? Wie is uiteindelijk verantwoordelijk voor een goede inductie van nieuwe docenten? Welke mechanismen en interventies zijn nodig om er voor te zorgen dat het beoogde beleid ook gerealiseerd wordt? Een fundamentele herbezinning is vereist, niet alleen op de inhoud van het beleid, maar ook op een succesvolle implementatie ervan en op de monitoring van de mate waarin dit beleid conform de bedoeling wordt gerealiseerd en om zicht te krijgen op de opbrengsten die hier mee worden gerealiseerd.

Grootschaliger onderzoek

Dit kleinschalige exploratieve onderzoek duidt er op dat er verschillende redenen zijn die ertoe bijdragen dat beginnende docenten het besluit nemen om hun contract met de hogeschool te verbreken. Een herhaling van dit onderzoek op grotere schaal is van belang om een beeld te kunnen schetsen van de relatieve zwaarte van de beweegredenen afzonderlijk en de onderlinge samenhang van de beweegredenen. Van belang is de context mee te nemen waarin de beweegredenen zich manifesteren door in te zoomen op de kenmerken van de werksituatie, kenmerken van de functie en persoonskenmerken en hoe deze kenmerken gerelateerd zijn aan de beweegredenen.

Onderzoek naar het blijven in de hogeschool: Dit kleinschalige exploratieve onderzoek had de focus op de beweegredenen om te vertrekken. Aan de andere kant is het zeer interessant om inzicht te hebben in de

Literatuur

- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job demands Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Goes-Daniels, M. & Canisius, E. (2023). *Een schets van het werk en de professionalisering van ervaren docenten. Een exploratief onderzoek onder ervaren docenten van Zuyd Hogeschool*. Heerlen: Zuyd Hogeschool
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Harding, T., & Whitehead, D. (2013). Analysing data in qualitative research. *Nursing & midwifery research: Methods and appraisal for evidence-based practice*, 5, 141-160.
- Harmsen, R., Helms-Lorenz, H., Maulana, R. & Van Veen, K. (2019). The longitudinal effects of induction on beginning teachers' stress. *British Journal of Educational Psychology*, 89, 259-287.
- Helms-Lorenz, M., Pers, v. d., Moorer, P., Lugthart, E., Lans, v. d., & Maulana, R. (2020). *Begeleiding Startende Leraren 2014-2019: Eindrapportage*. Groningen: University of Groningen.
- Hoogendoorn, T. & Scheeren, J. (2023). Inductie van startende docenten in het hbo. In Van der Meer, M., Cörvers, F. & Van der Aa, R. (Red.), *Onderwijs aan het werk*, 474-484. Tilburg: Universiteit Tilburg.
- Jehee, M. (2023). *Docenten binden en boeien*. Academisch proefschrift. Heerlen: Open Universiteit.
- Koeslag-Kreunen, M. (2021). *Fier. Naar onderwijsprofessionals met werkplezier*. Openbare les op 24 november 2021. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Maertz, C. P., Jr., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683.
- Marais-Opperman, V., Rothmann, S. & Van Eeden, C. (2021). Stress, flourishing and intention to leave of teachers: Does coping type matter? *Journal of Industrial Psychology*,
- März, V. & Kelchtermans, G. (2020). The networking teacher in action: A qualitative analysis of early career teachers' induction process. *Teaching and Teacher Education*.
- Murray, J. (2008). Teacher educators' induction into higher education: work-based learning in the micro-communities of teacher education. *European Journal of Teacher Education*, 31(2), 117-133.
- Nguyen, T.D., Pham, L.D., Crouch, M. & Springer, M.G. (2020). The correlates of teacher turnover: An updated and expanded Meta-analysis of the literature. *Educational Research Review*,
- Randstad (2023). *Employer brand research 2023: de resultaten*.
<https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/employer-brand-research-2023>
- Regioplan (2004). *Uitstroom uit po, vo en bve*. Amsterdam: Regioplan.

Runhaar, P., Doppenburg, J., Brouwer, P. & Scholten, E. (2023). *Naar een kansrijke inductie van startende leraren*. Gedownload op 1 september 2023 van www.platformsamenoopleiden.nl

Schaufeli, W. & Taris, T. (2013). Het Job-Demands Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.

Silverman, D. (2021). *Doing qualitative research: A practical handbook* (6th ed.). Sage Publications, London.

Van den Bosch, S. & Nijssen, M. (2020). Stroombeleid. In: Kampermann, A. & Kluijtmans, F. (red.) *Leerboek HRM*, 63-92. Groningen/Utrecht: Noordhoff.

Van den Ende, I., Donker van Heel, P. & De Vreede, R. (2015). *Gesteund bij de start. Cruciale factoren van startende mbo-docenten*. Zoetermeer: Panteia.

Van der Klink, M. & Canisius, E. (2020). *De vijf bekwaamheden van docenten in beeld. Een exploratief onderzoek onder beginnende docenten van Zuyd Hogeschool*. Heerlen: Zuyd Hogeschool.

Van Velzen, C., Van der Klink, M., Swennen, A. & Yaffe, E. (2010). The induction of teacher educators: The needs of beginning teacher educators. *Professional Development in Education*, 36(1/2), 61-75.

Zestor. (2019). *Beweging op de arbeidsmarkt: Thematische analyse op basis van de in-, uit- en doorstroom van hogescholen* [paper]. Den Haag: Zestor

Zestor. (2022). *Begeleiding startende docenten in het hbo, onderzoek naar mobiliteit en inductieprogramma's*. Den Haag: Zestor.

Bijlage 1: Interviewleidraad vertrokken docenten

Introductie maximaal 5 minuten

- Bedanken voor meedoen
- Voorstellen interviewer
- Doel onderzoek
- Duur interview
- Opnames/ethiek

Vragen

Achtergrondinformatie:

- Vervulde functie bij Zuyd / Welke Academie?
- Welke functies heb je vervuld voordat je bij Zuyd bent begonnen? wat heb je gedaan voordat je bij Zuyd bent komen werken?
- Waar werk je nu? Welke functie?
- Wat was je motivatie om docent te worden? Waarom heb je hiervoor gekozen? (En niet voor een ander beroep?)
- Heb je de baan bij Zuyd gecombineerd met een baan buiten?

Hoofdvraag:

Wat heeft ertoe geleid dat je het besluit genomen hebt om het dienstverband met Zuyd te beëindigen?

Wil je ons daar meer over vertellen? Wil je ons meenemen in jouw ervaringen?

(doorvragen):

Geheugensteun:

- Welke aspecten/onderdelen van het docentschap spraken jou aan? en in hoeverre zijn die verwachtingen uitgekomen?
- Is er een moment geweest waarop je wist/dacht dat je de juiste keuze gemaakt had om docent te worden?
- Wat in het werk gaf jou energie? En wat vergde (te) veel energie? Hoe was de balans hiertussen?
- Werd je als beginnend docent begeleid? Heb je bijvoorbeeld scholing gevolgd (BDB) of was er iemand op jouw werkplek (buddy of mentor) die je kon raadplegen? Ben je begeleid door een buddy of mentor? Kan je een moment noemen waarop je veel aan jouw buddy hebt gehad?
- Werd je in de eerste maanden op de hogeschool extra vrijgeroosterd om de werkdruk te verlagen? Hoe heb je dat ervaren?
- Zijn er momenten geweest waarop je spijt had dat je in het hbo bent gaan werken? Zijn er momenten geweest waarop je het docentschap niet meer zag zitten?
- Ben je gedurende de eerste tijd als docent tegen problemen of uitdagingen aangelopen? Hoe ben je daarmee omgegaan? Heb je voldoende ondersteuning gekregen om hiermee om te gaan?

Wat zouden hogescholen volgens jou kunnen ondernemen om de uitval van startende docenten te beperken dan wel startende docenten beter te begeleiden?

Als je iets zou kunnen veranderen rondom de begeleiding van startende docenten op hogescholen, wat zou dat dan zijn?

Zijn er volgens jou nog kansen rondom startende docenten die niet benut worden?

Had er iets gedaan kunnen worden waardoor je niet het besluit zou nemen om te stoppen? Zo ja wat had er dan moeten plaatsvinden?

Wat zou je beginnende docenten bij Zuyd willen adviseren? En wat zou je Zuyd als werkgever willen adviseren?

Wat had Zuyd kunnen doen om jou te behouden?

Laatste vraag:

heb je je verhaal al eerder kunnen doen en bij wie? Is hier iets mee gedaan

Bijlage 2: Codeboom Onderzoek Vertrekkende docenten

Hoofdcodes:

1. Duidelijkheid / Cultuur organisatie

Omschrijving: Startende docenten beschikken over een bepaalde 'mindset' uit hun vorige beroep, deze verschilt van de culturele assumpties en verwachtingen binnen Zuyd. Dit leidt tot een cultuurschok, die tot frustratie kan leiden. Bijvoorbeeld ten aanzien van een gebrek aan verantwoordingsstructuren, de sfeer op de werkvloer, het niet naar collega's durven stappen als zij een vraag hebben omdat zij hun collega's niet tot last willen zijn.

Sub codes: Afspraken & Sociale veiligheid

2. Serieus worden genomen door (het) de organisatie-(management)

Omschrijving: Beginnende docenten bij Zuyd zijn vanuit een vorig arbeidsverleden, vóór Zuyd, (zeker binnen een organisatiecontext uit de private markt) bekend met het proactief oplossen van problemen, deze bespreekbaar maken en vooral daadkracht tonen en doorpakken. De stelregel waarmee zij opgevoed zijn luidt: afspraak is afspraak en dit geldt niet eenzijdig voor de beginnende docent.

Sub-codes: Feedback & waardering leidinggevende

3. Support

Omschrijving: Beginnende docenten hebben het gevoel dat ze "voor de leeuwen worden gegooid". Geen of een slechte begeleiding, het ontbreken van een vast aanspreekpunt waar startende docenten bij terecht kunnen bij problemen of vragen en het ontbreken van een mentor of buddy kunnen leiden tot het voortijdig verlaten van de organisatie.

Sub codes: sociale steun & verbondenheid

4. Verwachtingen onderwijs en docentschap

Omschrijving: Startende docenten hebben bepaalde verwachtingen over het onderwijs, het docentschap of de organisatie wanneer zij in dienst treden. Wanneer er sprake is van een discrepantie tussen de verwachtingen van de beginnende docenten en de dagelijkse beroepspraktijk, kan dit leiden tot teleurstellingen en uitval.

Sub codes: Bevlogenheid en identiteit

5. Werkdruk

Omschrijving: Beginnende docenten krijgen weinig tijd om te wennen aan de organisatie en het onderwijs, het 'rooster' regeert en is leidend. Door tekorten of slechte wervingsactiviteiten moeten startende docenten vaak direct veel lessen verzorgen, terwijl ze daar nog niet de benodigde ervaring en vaardigheden hebben opgedaan.

Sub codes: werkdruk en hoge taakeisen

Bijlage 3: Leden klankbordgroep

Dr. Mieke Koeslag-Kreunen
Lector Werken in Onderwijs, Utrecht University of Applied Science

Dr. Peggy Lambriex-Schmitz
Opleidingsmanager
Academie voor Logopedie, Zuyd Hogeschool

Donné Schols MSc
Senior HR Adviseur, Zuyd Hogeschool