

Binding van docenten aan het regionale primair onderwijs

Een kwestie van werktevredenheid en inbedding in de omgeving

Karen van Dam, Irma van der Neut, Rob Vink, Roel van Steensel

De binding van docenten aan het regionale primair onderwijs is een thema dat de laatste jaren aan belang heeft gewonnen. Door de huidige krapte op de arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel moeten basisscholen alle zeilen bijzetten om alle posities te kunnen vervullen. Niet alleen is het moeilijker om aan nieuwe docenten te komen, docenten zullen ook eerder mobiel zijn nu zij gemakkelijker aan een andere baan kunnen komen.

Om het lerarentekort het hoofd te bieden is sinds 2002 voor een regionale aanpak gekozen. Schoolbesturen en lerarenopleidingen vormen samen een regionaal platform onderwijsarbeidsmarkt, waarin knelpunten worden benoemd, experimenten worden geïnitieerd om knelpunten aan te pakken en soms wordt samengewerkt bij het verbeteren van het personeels- en opleidingsbeleid in de regio.¹ In een aantal gevallen leidt deze samenwerking tot de oprichting van een Regionaal Centrum Personeelsvoorziening, om de schoolbesturen een infrastructuur te bieden, vervanging beter te regelen en gezamenlijk beleidsinstrumenten, zoals instrumenten voor meerjarige strategische personeelsplanning, te ontwikkelen. Een aantal regio's is door het Ministerie in het kader van de regionale aanpak aangemerkt als risicoregio. Deze regio's krijgen extra middelen om arbeidsmarktknelpunten aan te pakken.

Vooraf in regio's en gemeenten die in het verleden veel docenten uit omliggende streken hebben aangetrokken, bestaat de angst dat deze docenten naar de eigen regio zullen terugkeren. Naast een grote externe mobiliteit zijn gemeentelijke groei en het ontbreken van natuurlijke instroom door een verminderde interesse in het docentschap of de afwezigheid van een PABO factoren die aan deze risicosituatie kunnen bijdragen. Arbeidsmarktprognoses geven aan dat deze krapte in de toekomst alleen nog maar zal toenemen (ECORYS, 2006).

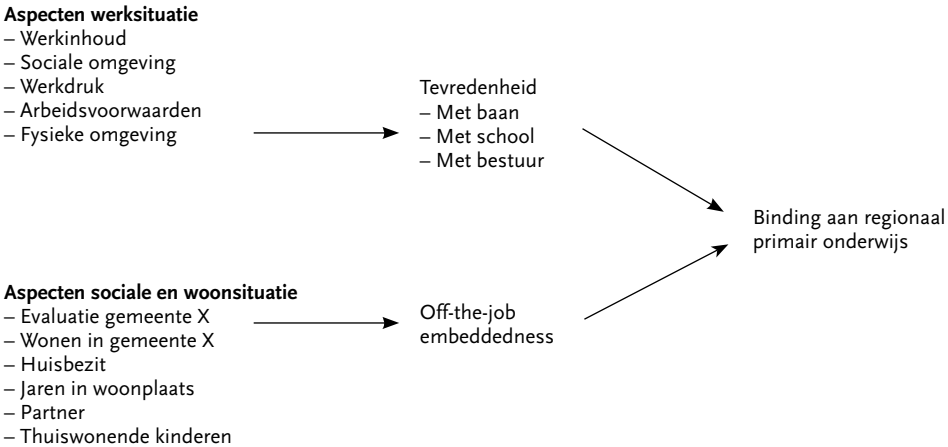
Om toekomstige personeelstekorten te voorkomen is het nodig meer inzicht te krijgen in de binding van docenten aan het regionale primair onderwijs en de factoren die daarbij een rol spelen. Om dit inzicht te bevorderen is een onderzoek uitgevoerd naar de binding van onderwijspersoneel aan het regionale onderwijs in een van de risicoregio's².

Dr. K. van Dam is universitair hoofddocent bij Arbeids- en Organisationspsychologie, Universiteit Tilburg.

Drs. I. van der Neut is senior onderzoeker bij IVA Beleidsonderzoek en Advies, Universiteit Tilburg. Drs. R. Vink is eveneens onderzoeker bij IVA.

Dr. R. van Steensel was ten tijde van het onderzoek verbonden aan IVA en werkt nu als postdoc bij de Universiteit van Amsterdam.

Het doel van het onderzoek was driedelig. In de eerste plaats was het de bedoeling zicht te krijgen op de binding van het onderwijspersoneel aan deze regio door te kijken naar de loopbaanintenties (blijven versus vertrekken) op korte termijn (binnen één jaar) en middellange termijn (binnen vijf jaar). In de tweede plaats was het de bedoeling zicht te krijgen op de factoren die aan deze intenties gerelateerd zijn. Het gaat hierbij niet alleen om factoren in de werkomgeving die in eerder onderzoek de binding aan het werk hebben voorspeld (zie Van Dam & Thierry, 2000; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000), maar ook om factoren in de woonomgeving die ervoor zorgen dat mensen in de regio willen blijven of deze juist willen verlaten (Lee *et al.*, 2004). Ten slotte was het de bedoeling om op basis van deze informatie zicht te krijgen op maatregelen die scholen, gemeenten en regio's kunnen inzetten om de binding van docenten met het regionale onderwijs te vergroten. Figuur 1 geeft het onderzoeksmodel weer.



Figuur 1. Onderzoeksmodel

Werktevredenheid als predictor van binding aan het regionale onderwijs

Er is in de onderzoeksliteratuur al veel bekend over factoren die een rol spelen bij de binding van werknemers aan een organisatie, dan wel hun motieven om de organisatie te verlaten. Een frequent onderzocht begrip is werktevredenheid, dat meestal wordt omschreven als een affectieve evaluatie van de werksituatie (Van der Ploeg & Scholte, 2003). Hoewel werknemers naast een affectieve evaluatie van de werksituatie als geheel ook affectieve evaluaties van de verschillende aspecten van het werk kunnen hebben, is het toch van belang een onderscheid te maken tussen kenmerken van de werksituatie en de affectieve evaluatie daarvan.

Dit onderscheid komt goed naar voren in het investeringsmodel van Farrell & Rusbult (1981). Volgens dit model vindt er tijdens de evaluatie van de werksituatie een subjectieve kosten-batenanalyse plaats waarbij de opbrengsten en kosten van verschillende baankenmerken, zoals beloning, autonomie en loopbaanmogelijkheden, worden gewogen en tot een globaal oordeel worden gecombineerd. Dit globale oordeel zou de tevredenheid met de baan bepalen en via die tevredenheid invloed uitoefenen op de intentie de organisatie al dan niet te verlaten. Onderzoek heeft deze veronderstelling ondersteund. Zo vond Van Dam (2005) een verband tussen de cognitieve baanevaluatie en tevredenheid met de werksituatie, terwijl tevredenheid vervolgens een negatieve relatie vertoonde met de houding ten aanzien van baanveranderingen. In veel onderzoek naar werktevredenheid worden de kenmerken van de werksituatie echter direct aan de werktevredenheid gerelateerd, zonder de tussenkomst van een algemene cognitieve beoordeling van de werksituatie.

Eerder onderzoek heeft een groot aantal antecedenten van werktevredenheid naar voren gebracht. Griffeth en Hom (1995) noemen onder andere baancomplexiteit, rolonduidelijkheid, groepscohesie, leiderschap en prestaties als antecedenten van tevredenheid. In een onderzoek onder docenten maakten Rietbergen, Rozeboom en Spierings (2001) een onderscheid tussen functie- en organisatiegebonden tevredenheidsaspecten. Tot functiegebonden aspecten rekenden zij onder meer taakinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Bij dat laatste aspect spelen overigens niet alleen basisvoorwaarden, zoals een redelijk salaris, een rol maar bijvoorbeeld ook ont-plooiingsmogelijkheden (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006; Noe *et al.*, 1997). Tot organisatiegebonden aspecten rekenden zij onder andere de relatie met de leidinggevende en de kwaliteit van het personeelsbeleid (zie ook Vermeulen, 1997). Van der Ploeg en Scholte onderscheiden vijf werkkenmerken die voor docenten relevant zijn: werkinhoud (ervaart een docent de functie als interessant en uitdagend), sociale relaties (is er sprake van waardering en ondersteuning van collega's), autonomie (kan de docent het werk volgens eigen visie vormgeven), ondersteuning (ondervindt een docent voldoende steun, bijvoorbeeld vanuit de materiële omgeving) en arbeidsvoorwaarden (zoals salaris en ontwikkelingsmogelijkheden).

*Ontevreden docenten
zijn geneigd de school
te verlaten nu de keuze
in banen groot is*

Werktevredenheid geldt als een van de belangrijkste predictors van de binding aan de organisatie (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Ontevredenheid met de baan of organisatie leidt tot overwegingen van baan te veranderen, oriëntaties op de arbeidsmarkt en pogingen een andere baan te bemachtigen (Youngblood, Mobley & Meglino, 1983). Hoewel

ook andere verloopprocessen mogelijk zijn, zoals spontaan vertrek zonder voorafgaande arbeidsmarktoriëntatie of conditioneel en uitgesteld verloop (zie Lee & Mitchell, 1994; Maertz & Campion, 2004), blijkt werktevredenheid in veel verloopbeslissingen een cruciale factor te zijn. Ook in onderzoek onder onderwijspersoneel is naar voren gekomen dat werktevredenheid een belangrijke rol speelt bij de beslissing een andere baan te gaan zoeken (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2003; Vrieling, 2004). Ontevredenheid met het management, de inhoud van het werk en de ruimte om werk en privé te combineren bleken in het onderzoek van Vrieling (2004) de belangrijkste motieven om elders te gaan werken of het onderwijs te verlaten.

Toch is de relatie tussen werktevredenheid en daadwerkelijk vertrek niet altijd even sterk. In een meta-analytisch onderzoek gebaseerd op het gedrag van bijna 25 duizend werknemers in 67 studies vonden Griffeth, Hom & Gaertner (2000) grote verschillen in de relatie tussen globale werktevredenheid en verloop (zie ook Carsten & Spector, 1987). Een belangrijke factor die de relatie tussen tevredenheid en verloop kan beïnvloeden is de situatie op de arbeidsmarkt. In een van de eerste verloopmodellen onderscheiden March en Simon (1958) twee determinanten van verloop: behalve *desirability of movement* (wat vaak wordt gelijkgesteld aan arbeids(on)tevredenheid) noemen zij 'ease of movement', de perceptie van het gemak waarmee men de organisatie kan verlaten (wat vaak wordt gelijkgesteld aan baanalternatieven). Wanneer de arbeidsmarkt krap is en er veel alternatieven op de arbeidsmarkt zijn, is het voor werknemers gemakkelijker om van baan te veranderen (Hom & Griffeth, 1995; Muchinski & Morrow, 1980). Op die manier kan de situatie op de arbeidsmarkt de relatie tussen werktevredenheid en verloop modereren (Carsten & Spector, 1987; Muchinsky & Morrow, 1980). Wanneer er weinig vacante banen zijn en de werkloosheid groot is, zullen werknemers minder snel geneigd zijn hun baan op te zeggen, ook als zij ontevreden zijn. De relatie tussen ontevredenheid en verloop is dan minder sterk. Onder gunstiger omstandigheden, wanneer er ruim banen voorhanden zijn, zullen ontevreden werknemers eerder tot vertrek geneigd zijn. In dat geval is werktevredenheid een goede predictor van de binding aan een organisatie. Omdat de arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel momenteel onder druk staat, ligt het voor de hand te veronderstellen dat werktevredenheid een belangrijke rol speelt in het verloop onder docenten. Nu de keuze in banen groot is, zullen ontevreden docenten geneigd zijn de school en mogelijk de regio te verlaten.

Hypothese 1. Werktevredenheid vertoont een positief verband met de binding aan het regionale onderwijs (1a) en medieert de relatie tussen werkkenmerken en binding (1b).

'Job embeddedness' als predictor van binding aan het regionale onderwijs

Naast werktevredenheid wordt in de literatuur over de oorzaken van blijven of vertrekken ook wel gebruik gemaakt van het begrip 'job embeddedness', de mate waarin iemand is ingebed in de werksituatie (Mitchell *et al.*, 2001; Lee *et al.*, 2004). Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen 'on-the-job embeddedness', ofwel de inbedding in de functie of werkomgeving, en 'off-the-job embeddedness', ofwel de inbedding in de sociale en woonomgeving. Vooral die laatste vorm lijkt voor de binding van docenten aan het regionale onderwijs van belang, omdat een goede inbedding in de woonomgeving kan voorkomen dat men die omgeving verlaat. Onderzoek heeft in het verleden slechts matig aandacht besteed aan de redenen van werknemers om te blijven (Holtom, Mitchell & Lee, 2006). Inmiddels zijn in de literatuur ook andere vormen van inbedding gedefinieerd zoals organisatie-inbedding ('organizational embeddedness') en beroepsinbedding ('occupational embeddedness') (Feldman & Ng, 2006; Ng & Feldman, 2007).

Mitchell en collega's hebben aan inbedding drie aspecten onderscheiden (Mitchell *et al.*, 2001). Het eerste aspect ('fit') betreft de mate waarin de situatie aansluit bij persoonlijke wensen en behoeften. Bij off-the-job embeddedness heeft 'fit' betrekking op de mate waarin men zich thuis voelt op de plek waar men woont en binnen de sociale omgeving waarin men verkeert. Het tweede aspect ('links') betreft de sterkte van de banden met de omgeving. Vaak gaat het hierbij om meer objectieve factoren, zoals huizenbezit en het aantal jaren dat men in de huidige woonplaats woont. Het derde aspect ('sacrifice') betreft de waargenomen materiële en psychologische kosten van vertrek en het gevoel dat men iets opgeeft als men uit de huidige woonomgeving zou weggaan. Het opvallende van deze driedeling is dat zij subjectieve en objectieve elementen combineert, wat lastig is voor de betekenis van het begrip en voor de meting ervan. Hoewel Mitchell *et al.* (2001) de subjectieve en objectieve gegevens via een bepaald systeem combineren, blijft het toch de vraag waarnaar de resulterende score eigenlijk verwijst. Om een dergelijke onduidelijkheid te vermijden hebben Crossley en collega's een nieuwe, subjectieve meting voor inbedding ontwikkeld, die echter alleen de werkgerelateerde inbedding betreft (Crossley *et al.*,

Goede inbedding in de woonomgeving kan voorkomen dat men die omgeving verlaat

2007). Een andere oplossing is om bij de meting van Mitchell *et al.* (2001) subjectieve en objectieve aspecten gescheiden te houden. Sterker nog, men zou kunnen redeneren dat de objectieve aspecten, zoals woonjaren en huizenbezit, bijdragen aan de subjectief ervaren inbedding. Deze laatste insteek zullen wij in dit onderzoek hanteren.

Onderzoek van Mitchell *et al.* (2001) heeft laten zien dat beide vormen van inbedding aan vertrekintentie en daadwerkelijke uitstroom zijn gerelateerd. Eveneens kwam naar voren, hoewel dit niet het centrale punt van het onderzoek was, dat on-the-job embeddedness een sterk verband met werktevredenheid vertoonde. In daaropvolgend onderzoek (Lee *et al.*, 2004) bleek met name off-the-job embeddedness een goede predictor van binding te zijn, terwijl on-the-job embeddedness vooral aan prestaties en extra-rolgedrag gerelateerd was. Opnieuw kwam een sterk verband tussen on-the-job embeddedness en arbeidssatisfactie naar voren. Een dergelijke overlap kan problematisch zijn, omdat het de meerwaarde van het nieuwe construct kan ondermijnen. In het huidige onderzoek zal naast werktevredenheid alleen gebruik worden gemaakt van off-the-job embeddedness.

Het begrip off-the-job embeddedness sluit goed aan bij het begrip 'sociaal-culturele binding' (Remmers, 2005), dat refereert aan de mate waarin personen in hun sociale en culturele leven op hun woonomgeving zijn gericht. Iemand die in de eigen woonplaats slechts een beperkt sociaal netwerk heeft, zal eerder geneigd zijn naar een andere plaats te trekken dan iemand die een uitgebreid sociaal netwerk in de woonomgeving bezit. Eenzelfde redenering geldt voor de culturele binding, ofwel de mate waarin iemand deel uitmaakt van het culturele leven in de woonomgeving (onder andere door lidmaatschap van verenigingen). Daarbij is ook de sociale en culturele binding van een eventuele partner en kinderen van belang. In het onderzoek van Remmers (2005) bleken de sociale en de culturele binding negatief aan de vertrekneiging gerelateerd.

Wat betreft de binding aan de woonomgeving bestaat er ook een verband tussen de beoordeling van de kenmerken van die omgeving en de blijf- of vertrekneiging (Knol, 2005). In een onderzoek naar de verhuisbehoefte in de gemeente Rotterdam werd aan bewoners gevraagd een beoordeling te geven van de kwaliteit van hun woonomgeving (Doff & Van der Laan Bouma, 2001). Daarbij werd onder andere gekeken naar de kwaliteit van woningaanbod, fysieke omgeving, waargenomen veiligheid, recreatieve voorzieningen en uitgaansgelegenheden. Personen die hun woonomgeving over het geheel gezien als positief beoordeelden, waren minder vaak geneigd te verhuizen dan personen die hun woonomgeving negatiever beoordeelden.

Vooraf de binding op middellange termijn is een punt van zorg

Op basis van deze theoretische en empirische overwegingen kan worden verwacht dat off-the-job embeddedness een unieke bijdrage levert aan de voorspelling van de binding aan het regionale onderwijs en daarmee de effecten van de woon- en sociale omgevingskenmerken medieert.

Hypothese 2. Off-the-job embeddedness vertoont een positief verband met de binding aan het regionale onderwijs (2a) en medieert de relatie tussen kenmerken van de waargenomen woon- en sociale omgeving en binding (2b).

Methode

Procedure en steekproef

Ter voorbereiding op het onderzoek zijn groepsgesprekken gevoerd met een aantal werknemers van de schoolbesturen primair onderwijs in de als risicoregio gekenmerkte stad. Het doel van deze gesprekken was meer zicht te krijgen op aspecten die een rol spelen bij binding aan de werk- en woonwerkomgeving. Op basis van de resultaten van deze groepsgesprekken en een literatuurstudie is vervolgens een internet-enquête ontwikkeld. Deze enquête is uitgezet onder alle werknemers van het basisonderwijs in deze stad. Gezien de achterblijvende respons is de enquête in een tweede fase ook schriftelijk aangeboden.

Van de 2134 werknemers die zijn benaderd hebben 453 de vragenlijst geretourneerd; 438 vragenlijsten waren volledig ingevuld en zijn in het onderzoek gebruikt. Daarmee kwam de bruikbare respons op 21%. De respondenten waren voornamelijk vrouw (82%), de gemiddelde leeftijd was 41,0 jaar ($SD = 10,3$); men werkte gemiddeld 14,1 jaar in het onderwijs ($SD = 10,2$) en 6,1 jaar op de huidige school ($SD = 4,7$). De meeste respondenten woonden binnen de onderwijsregio ($n = 361$,

	respons	populatie
Geslacht		
man	17,8%	18%
vrouw	82,2%	82%
Leeftijd		
< 35 jaar	29,5%	30%
35-44 jaar	26,4%	26%
45-54 jaar	35,4%	35%
55-65 jaar	8,4%	9%
Personeelstype		
directie	12,6%	6%
onderwijzend personeel	71,9%	75%
ondersteunend personeel	5,2%	19%
overig	10,3%	–

Tabel 1. Vergelijking respons-populatie op de variabelen 'geslacht', 'leeftijd' en 'personeelstype'

80%), 74 (16%) respondenten woonden daarbuiten, en van 18 (4%) was de woonplaats niet bekend. Respondenten woonden gemiddeld 14,8 jaar (SD = 8,5) in hun woonplaats. Tabel 1 geeft een vergelijking van de steekproef en de populatie op drie achtergrondkenmerken: geslacht, leeftijd en personeelstype. Hieruit blijkt dat het aandeel van medewerkers met managementtaken in de responsgroep iets groter is dan in de populatie, terwijl het aandeel ondersteunend personeel juist iets kleiner is. Over het geheel genomen zijn deze verschillen echter gering en lijkt de responsgroep een goede afspiegeling van de populatie te zijn.

Metingen

Tenzij anders aangegeven is gebruikgemaakt van een vijf-punt-Lickert-schaal variërend van (1) geheel mee oneens tot (5) geheel mee eens.

- *Binding / vertrekintentie.* De medewerkers is gevraagd naar de gewenste persoonlijke werksituatie op korte termijn (na één jaar) en op middellange termijn (na vijf jaar). Medewerkers konden op elkaar uitsluitende items aangeven of zij binnen de gespecificeerde termijn in het regionale onderwijs wilden blijven werken of het regionale onderwijs wilden verlaten.
- *Werktevredeheid.* Om de werktevredeheid van de medewerkers te meten is gebruikgemaakt van drie schalen met ieder vier items, die betrekking hadden op de tevredenheid met respectievelijk de baan, de school en het bestuur. Deze items zijn eerder gebruikt in het onderzoek van Van Dam (2005) en lieten toen goede betrouwbaarheden zien. Cronbach's alpha in het huidige onderzoek was .86 (tevredenheid met de baan), .92 (tevredenheid met de school), en .93 (tevredenheid met het bestuur). Een principale componentenanalyse met Obliminrotatie wees uit dat deze drie componenten in de data zijn terug te vinden. Een voorbeelditem was: 'Ik ben op het ogenblik tevreden met mijn werk'.
- *Off-the-job embeddedness.* Om de binding aan de sociale en woonomgeving te meten zijn zes items voorgelegd, bijvoorbeeld 'Ik voel me thuis in mijn woonomgeving'. Deze items zijn ontleend aan de aspecten 'fit' en 'sacrifice' van het instrument van Mitchell et al. (2001) en zijn iets geherformuleerd zodat zij betrekking hadden op de situatie van Nederlands onderwijspersoneel. Cronbach's alpha was .83.
- *Aspecten van de werksituatie.* Op basis van de interviews en eerder onderzoek (o.a. Van Dam, 2005) zijn 36 items gebruikt om verschillende aspecten van de werksituatie te meten: werkinhoud (bijvoorbeeld 'Ik heb op mijn werk veel ruimte om zelf initiatieven te nemen'), sociale aspecten van het werk (bijvoorbeeld: 'Ik kan bij iemand terecht als ik een probleem heb'), arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld 'Ik krijg voldoende scholingsmogelijkheden') en fysieke arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld 'De fysieke arbeidsomstandigheden op mijn werk zijn goed'). Op grond van de uitkomst van een principale componenten-

analyse met Obliminrotatie zijn zes items verwijderd: drie items bleken op twee factoren even hoog te laden en drie andere bleken op eenzelfde factor te laden zonder dat zij een evidente inhoudelijke overlap vertoonden. Verder bleken de twee items die naar werkdruk verwijzen, niet op de factor voor werkinhoud te laden maar een aparte factor te vormen. Uiteindelijk resulteerde deze meting in de volgende vijf schalen: werkinhoud (9 items, $\alpha = .87$), werkdruk (2 items, $\alpha = .73$), sociale relaties (8 items, $\alpha = .83$), arbeidsvoorwaarden (6 items, $\alpha = .71$) en fysieke omgeving (5 items, $\alpha = .65$). Met de matige betrouwbaarheid van de schaal voor fysieke arbeidsomstandigheden zal bij het interpreteren van de resultaten rekening moeten worden gehouden.

- *Aspecten van de sociale en woonsituatie.* Er zijn verschillende indicatoren voor de sociale en woonsituatie gebruikt. Ten eerste is de respondenten gevraagd de desbetreffende gemeente op acht aspecten te evalueren (bijvoorbeeld ‘cultureel aanbod, zoals theaters, musea, bioscopen’). De beoordeling kon worden aangegeven op een vijfpuntsschaal variërend van (1) heel slecht tot (5) heel goed. Cronbach's alpha van deze schaal was matig ($\alpha = .67$). Daarnaast is gevraagd naar het bezitten van een koopwoning (0 = nee; 1 = ja), getrouwd of samenwonend met een partner (0 = nee; 1 = ja), de aanwezigheid van thuiswonende kinderen (0 = nee; 1 = ja) en het aantal jaren dat men in de woonplaats woont.
- *Achtergrondkenmerken.* Er is tevens gevraagd naar geslacht, leeftijd, aantal jaren in dienst bij de huidige school en functietype.

*Besturen kunnen
HR-issues gezamenlijk
oppakken in een regionaal
expertisecentrum*

Analyses

Het onderzoeksmodel is in twee stappen getoetst. Om het eerste deel van het model te toetsen zijn de relaties vastgesteld van de aspecten van de werk- en woonsituatie met werktevredenheid en off-the-job embeddedness. Hiertoe zijn regressieanalyses uitgevoerd met de werk- en woonaspecten als predictoren. Om het tweede deel van onderzoeksmodel te toetsen zijn met behulp van logistische regressieanalyses de relaties vastgesteld van werktevredenheid en off-the-job embeddedness met de twee vormen van binding aan de onderwijsregio. Daartoe zijn eerst twee dichotome variabelen aangemaakt die een onderscheid maken tussen de intentie (na 1 jaar en na 5 jaar) om blijven werken in het regionale onderwijs versus de intentie daaruit te vertrekken.

Mediatie is onderzocht met behulp van de procedure zoals beschreven door MacKinnon en collega's (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West & Street, 2002). Volgens deze procedure is sprake van mediatie wanneer aan twee voorwaarden is voldaan: (1) er bestaat een significante relatie tussen de onafhankelijke variabele en de mediërende variabele, en (2)

	X	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1 Geslacht	.82	.38	–																		
2 Leeftijd	40.98	10.1	.05	–																	
3 Diensttijd	6.10	4.6	-.21	.41	–																
4 Werkinhoud	3.95	.55	-.03	.07	.07	(.87)															
5 Werkdruk	3.59	.91	.06	.02	.00	.04	(.73)														
6 Sociale relaties	3.58	.56	.04	-.11	.00	.48	.02	(.83)													
7 Arbeidsvoorwaarden	3.33	.60	-.11	.04	.08	.42	-.00	.28	(.71)												
8 Fysieke omgeving	3.09	.70	-.14	.09	.01	.36	-.20	.21	.32	(.65)											
9 Evaluatie gemeente	3.62	.39	-.06	.11	.04	.10	-.02	.10	.22	.20	(.67)										
10 Wonen in gemeente	.83	.38	-.02	.11	.05	-.06	-.09	-.02	-.11	-.09	.14	–									
11 Huisbezit	.84	.37	-.03	.31	.20	.12	-.02	-.00	.01	-.01	.14	.05	–								
12 Jaren in woonplaats	14.77	8.45	-.04	.29	.30	.13	-.02	.01	.04	.11	.03	-.05	.05	–							
13 Partner	.83	.38	-.08	.20	.08	.11	.10	-.04	.01	.02	.08	.03	.39	.02	–						
14 Kinderen thuis	.59	.48	.01	.33	.06	.09	-.02	-.01	-.03	.03	.10	.19	.25	.08	.28	–					
15 Tewredenheid baan	4.11	.67	.06	-.01	.08	.58	-.21	.43	.26	.28	.12	-.04	.03	.05	-.02	.01	(.86)				
16 Tewredenheid school	4.01	.81	-.07	.06	.08	.65	-.07	.60	.36	.39	.14	-.02	.08	.10	-.02	.07	.61	(.92)			
17 Tewredenheid bestuur	3.77	.78	-.06	-.09	-.09	.37	-.09	.30	.59	.31	.19	-.08	.05	.03	.00	-.04	.37	.38	(.93)		
18 Off-the-job embeddedness	3.97	.75	.02	.10	.10	.20	.08	.17	.15	.16	.28	-.23	.18	.31	.09	.14	.17	.18	.17	(.83)	
19 Binding 1 jaar	.89	.30	-.03	.06	.06	.22	-.07	.18	.11	.11	.10	.14	.26	.11	.14	.18	.22	.20	.13	.19	–
20 Binding 5 jaar	.69	.45	-.02	.11	.11	.18	-.05	.13	.12	.09	.27	-.27	.19	.06	.10	.21	.26	.15	.13	.21	.52

$r \geq .09$, $p < .05$;

$r \geq .12$, $p < .01$;

$r \geq .18$, $p < .001$.

Tabel 2. Gemiddelden, standaarddeviaties, intercorrelaties en betrouwbaarheden van de onderzoeksvariabelen

		%	n
Gewenste situatie op korte termijn (na één jaar) (n=436)			
1	Ik wil blijven werken in mijn huidige baan	69	299
2	Ik wil binnen mijn huidige school van functie veranderen	9	39
3	Ik wil binnen het onderwijs in de stad werken, maar mijn huidige school verlaten	11	49
4	Ik wil binnen het onderwijs werken, maar niet in deze stad	7	32
5	Ik wil een baan vinden buiten het onderwijs	3	12
6	Ik wil stoppen met werken	1	5
Totaal		100	436
Gewenste situatie op middellange termijn (na vijf jaar) (n=428)			
1	Ik wil binnen het onderwijs in deze stad werken	69	297
2	Ik wil binnen het onderwijs werken, maar niet in deze stad	17	73
3	Ik wil een baan hebben buiten het onderwijs	9	39
4	Ik wil gestopt zijn met werken	4	19
Totaal		100	428

Tabel 3. Gewenste werksituatie van deelnemers op korte en middellange termijn

er bestaat een significante relatie tussen de mediërende variabele en de afhankelijke variabele, wanneer de onafhankelijke variabele constant wordt gehouden.

In alle analyses zijn geslacht, leeftijd en diensttijd (aantal jaren verbonden aan de huidige school) als controlevariabelen meegenomen. Tabel 2 geeft een overzicht van de gemiddelden, standaarddeviaties, intercorrelaties en betrouwbaarheden van de variabelen.

Resultaten

Binding en vertrekintentie

De eerste onderzoeksvraag betrof de binding van het onderwijspersoneel aan de regio en de vertrekintentie op korte en middellange termijn. Tabel 3 laat zien hoe de medewerkers hun persoonlijke situatie op die termijnen wensen te zien.

Op korte termijn geldt dat verreweg de meeste ondervraagden (89 procent) in de stad willen blijven werken, zij het niet altijd in dezelfde functie of binnen dezelfde school. Zeven procent ambieert een baan in het onderwijs buiten de stad, drie procent wil een baan buiten het onderwijs vinden, een procent wil stoppen met werken.

Op middellange termijn wil eveneens de meerderheid van de ondervraagden binnen de stad blijven; wel is het aandeel 'blijvers' met twintig procent afgenomen (tot 69 procent). Ongeveer een derde van het onderwijspersoneel wil het onderwijs in de stad verlaten. Bij alledrie de

genoemde motieven – ‘binnen het onderwijs, maar niet in de stad’, ‘buiten het onderwijs’, ‘stoppen met werken’ – is het aandeel ondervraagden dat dit motief heeft aangegeven, toegenomen.

**Predictoren van binding en vertrekintentie:
toetsing van het onderzoeksmodel**

Om het eerste deel van het onderzoeksmodel te toetsen zijn de relaties vastgesteld van de aspecten van de werk- en woonsituatie met werktevredenheid en off-the-job embeddedness. Tabel 4 geeft een overzicht van de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten. Tevredenheid met de baan wordt zoals verwacht voorspeld door de inhoud van het werk, werkdruk en sociale relaties op het werk. Naarmate medewerkers het werk uitdagender vinden, goede relaties op het werk hebben en minder werkdruk ervaren, zijn zij tevredener met hun baan. In tegenstelling tot de verwachting is baantevredenheid niet gerelateerd aan de arbeidsvoorwaarden en de fysieke omgeving.

Tevredenheid met de school wordt eveneens voorspeld door werkinhoud en sociale relaties. Daarnaast bleek de fysieke omgeving een rol te spelen. Tevredenheid met de school vertoonde geen significant verband met werkdruk of arbeidsvoorwaarden.

Tevredenheid met het schoolbestuur wordt alleen voorspeld door de arbeidsvoorwaarden. De andere aspecten van de werksituatie vertoonden geen significante relatie met de tevredenheid met het bestuur.

Off-the-job embeddedness vertoont relaties met verschillende kenmerken van de sociale en woonomgeving. Medewerkers voelden zich meer in hun sociale en woonomgeving ingebed naarmate zij positiever over gemeente X waren en naarmate zij meer banden (‘links’) met die omgeving hadden, dat wil zeggen in gemeente X woonachtig waren, in het bezit van een koopwoning waren, langer in dezelfde woonplaats woonden en thuiswonende kinderen hadden. Daarnaast bleken goede sociale relaties op het werk een kleine rol te spelen. Het hebben van een partner had geen unieke bijdrage aan de voorspelling van embeddedness.

*Nieuw personeel zou
ondersteuning kunnen
krijgen bij het vinden
van woonruimte*

Vervolgens zijn met behulp van logistische regressieanalyses de relaties vastgesteld van werktevredenheid en off-the-job embeddedness met de twee vormen van binding met de onderwijsregio. Respondenten ouder dan 55 die hadden aangegeven te willen stoppen met werken zijn buiten beschouwing gelaten. De resultaten van deze analyses zijn weergegeven in Tabel 5.

		Tevredenheid met de baan	Tevredenheid met de school	Tevredenheid met het bestuur	Off-the-job embeddedness
Achtergrondvariabelen	Geslacht	.07	-.05	.01	.02
	Leeftijd	-.01	.03	-.05	-.08
	Diensttijd	.07	.03	-.15**	.00
Aspecten van de werksituatie	Werkinhoud	.52***	.42***	.09	.05
	Werkdruk	-.23***	-.05	-.06	.08
	Sociale relaties	.18***	.37***	.08	.10*
	Arbeidsvoorwaarden	-.03	.02	.50***	-.01
	Fysieke omgeving	.02	.13**	.07	.04
Aspecten van de sociale en woonsituatie	Evaluatie gemeente X	.07	.02	.06	.27***
	Woonachtig in gemeente X	-.02	.02	-.00	.25***
	Huisbezit	-.03	.04	.08	.13**
	Jaren in woonplaats	-.04	.00	.05	.30***
	Partner	-.02	-.03	-.00	-.02
	Kinderen thuis	-.03	.03	-.04	.13**
	R ² adj F (14, 412)	.42 23.03***	.57 40.96***	.39 20.14***	.28 12.75***

N = 427

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

Tabel 4. Relaties van werk- en woonkenmerken met werktevredenheid en off-the-job embeddedness

Zoals verwacht vertonen baantevredenheid en off-the-job embeddedness een significant verband met de binding aan de onderwijsregio op korte en middellange termijn. Medewerkers die tevreden zijn met hun baan en die zich thuis voelen in hun sociale omgeving zijn minder geneigd de onderwijsregio te verlaten. Opvallend is dat baantevredenheid en off-the-job embeddedness sterkere predictoren zijn van de binding aan de onderwijsregio op middellange termijn dan op korte termijn. De overige vormen van werktevredenheid dragen niet bij aan de voorspelling van binding aan de onderwijsregio. Naast deze voorspelde verbanden komt een direct positief verband naar voren tussen het wonen in de gemeente en de binding aan de onderwijsregio op zowel korte als middellange termijn. Verder vertoont het hebben van een koopwoning een positieve relatie met binding aan het regionale onderwijs op korte termijn. Ook bestaat er een positieve relatie tussen leeftijd en binding op middellange termijn.

	Binding op korte termijn		Binding op middellange termijn	
	B	S.E.	B	S.E.
Achtergrondvariabelen				
• Geslacht	-.20	.58	.01	.38
• Leeftijd	.03	.03	.05**	.02
• Diensttijd	-.06	.06	-.01	.04
Aspecten van de werksituatie				
• Werkinhoud	.15	.53	.02	.36
• Werkdruk	-.24	.25	.03	.16
• Sociale relaties	.68	.42	.27	.31
• Arbeidsvoorwaarden	-.33	.41	-.33	.30
• Fysieke omgeving	.19	.33	-.06	.23
Werktevredenheid				
• Tevredenheid met baan	.77*	.37	.97***	.28
• Tevredenheid met school	-.10	.34	-.36	.26
• Tevredenheid met bestuur	-.11	.30	.08	.22
Aspecten van de sociale en woonsituatie				
• Evaluatie gemeente X	-.29	.51	.79*	.36
• Wonen in gemeente X	1.78***	.48	1.92***	.36
• Huisbezit	1.32**	.49	.32	.38
• Jaren in woonplaats	.01	.02	-.02	.02
• Partner	.35	.49	.05	.36
• Kinderen thuis	.35	.46	.27	.32
Off-the-job embeddedness	.69*	.28	.75***	.21
Nagelkerke R2 Chiz (1,18)	.33 72.93***		.36 114.42***	

N = 402

* p<.05

** p<.01

*** p<.001

Tabel 5. Resultaten logistische regressieanalyse: relaties van werk- en woonkenmerken, werktevredenheid en off-the-job embeddedness met binding op korte en middellange termijn

Discussie

Doel van dit onderzoek was de binding te bestuderen van het onderwijspersoneel aan het primair onderwijs van een Nederlandse risicoregio en vast te stellen welke factoren deze binding kunnen verklaren. Uit de resultaten komt naar voren dat vooral de binding op middellange termijn een punt van zorg is; ruim dertig procent van het onderwijspersoneel is van plan het onderwijs in deze regio binnen vijf jaar te verlaten. Ook de vertrekintentie op korte termijn kan met elf procent hoog worden genoemd. Let wel, het gaat hier niet om de intentie van baan of takenpakket te veranderen, maar om de intentie zich uit het regionale onderwijs terug te trekken.

Omdat een dergelijk besluit niet alleen professionele maar tevens persoonlijke implicaties kan hebben, is in het onderzoek aandacht geschonken aan kenmerken van de sociale en woonomgeving naast werkkenmerken en werktevredenheid die in veel verlooponderzoek zijn bestudeerd. Het onderzoeksmodel veronderstelde dat de binding aan de onderwijsregio in belangrijke mate zou worden voorspeld door werktevredenheid en de inbedding van de medewerker in de sociale en woonomgeving (*off-the-job embeddedness*), en dat deze twee variabelen daarmee de invloed van de werksituatie en van de sociale en woonsituatie zouden mediëren. Op deze manier combineerde het onderzoeksmodel predictoren uit verlooponderzoek (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000) en onderzoek naar binding (Lee *et al.*, 2004; Mitchell *et al.*, 2001).

De resultaten ondersteunden onze veronderstellingen voor een groot deel. Inderdaad waren verschillende kenmerken van het werk gerelateerd aan de tevredenheid met de werksituatie; vooral werkinhoud, werkdruk en sociale relaties op het werk bleken van belang. Daarnaast vertoonde baantevredenheid een relatie met binding aan de onderwijsregio. Op grond hiervan kan geconcludeerd worden dat baantevredenheid de relatie tussen aspecten van de werksituatie en binding medieert (vergelijk MacKinnon *et al.*, 2002). Daarentegen bleken tevredenheid met de school en tevredenheid met het bestuur geen mediërende variabelen te zijn in deze relatie. Hoewel tevredenheid met de school werd voorspeld door werkinhoud, sociale relaties en fysieke omgeving, had deze vorm van tevredenheid geen unieke bijdrage aan de voorspelling van binding. Hetzelfde gold voor tevredenheid met het bestuur, die weliswaar werd voorspeld door arbeidsvoorwaarden en diensttijd, maar geen significant verband met binding liet zien. Daarom beschouwen we hypothese 1 slechts gedeeltelijk ondersteund.

Op dezelfde manier werden significante relaties gevonden van verschillende aspecten van de sociale en woonsituatie met *off-the-job embeddedness*. Medewerkers voelden zich meer ingebed in hun sociale en woonomgeving wanneer zij een positiever beeld van de stad hadden, in deze stad woonachtig waren, een koophuis bezaten, langer in dezelfde gemeente woonden en thuiswonende kinderen hadden. Vervolgens bleek *off-the-job embeddedness* gerelateerd aan binding op de korte en op de middellange termijn. Daarmee lijkt *off-the-job embeddedness* de relatie tussen aspecten van sociale en woonomgeving en binding aan het regionale onderwijs te mediëren.

Naast deze gemedieerde relatie bleken echter ook sterke directe verbanden te bestaan tussen omgevingsaspecten en binding aan het regionale onderwijs. Medewerkers met een eigen huis en woonachtig in de desbetreffende gemeente waren minder geneigd het regionale onderwijs te

Het onderzoek bestudeerde de intentie en niet het daadwerkelijke gedrag

verlaten, niet alleen omdat hun woonsituatie tot een subjectief gevoel van verbondenheid met de omgeving leidde, maar ook vanwege die objectieve kenmerken van de woonsituatie. Deze objectieve kenmerken gelden in het model van Mitchell *et al.* (2001) als een van de aspecten van job embeddedness, namelijk de 'links'. In de introductie redeneerden wij dat dergelijke objectieve banden het subjectieve gevoel van verbondenheid mogelijk versterken; op grond hiervan werden deze objectieve kenmerken in het model als antecedenten van subjectieve off-the-job embeddedness opgenomen. De resultaten laten nu zien dat beide redeneringen gedeeltelijk worden ondersteund. Enerzijds medeert het subjectieve gevoel van inbedding de relatie tussen objectieve aspecten van de sociale en woonomgeving met binding aan het regionale onderwijs, zoals het onderzoeksmodel voorspelt; anderzijds is slechts sprake van partiële mediatie en bestaan er, zoals het model van Mitchell *et al.* (2001) voorspelt, directe verbanden tussen de objectieve links met de omgeving en binding aan het regionale onderwijs. Toekomstig onderzoek is nodig om meer inzicht te krijgen in de relaties tussen de verschillende aspecten van job embeddedness en hun bijdrage aan de voorspelling van binding en verloop. In ieder geval kan op grond van de gedeeltelijke mediatie geconcludeerd worden dat hypothese 2 gedeeltelijk is ondersteund.

Het onderzoek kent een aantal beperkingen. Ten eerste belemmert het gebruik van een cross-sectioneel design uitspraken over causaliteit. Wel kunnen we de resultaten als beschrijving zien, waarbij bepaalde kenmerken samengaan in 'profielen' zoals jonger, geen woning in de gemeente, geen kinderen thuis en minder binding aan het regionale onderwijs. Ten tweede ging deze studie uit van zelfrapportage voor alle variabelen, waardoor het gevaar van 'common method bias' dreigt. Ten derde moet worden opgemerkt dat de respons aan de lage kant was. Echter, omdat de steekproef op de achtergrondkenmerken amper van de populatie bleek te verschillen en omdat het aantal respondenten groot was, is het waarschijnlijk dat de resultaten naar een grotere populatie te generaliseren zijn. Ten slotte bestudeerde het huidige onderzoek de gewenste toekomstige situatie (of intentie) en niet het daadwerkelijke gedrag. Het zou goed zijn als dit onderzoek een vervolg krijgt met een tweede meting waarin de mobiliteit van de onderzochte medewerkers centraal staat.

Ondanks deze beperkingen heeft het onderzoek een aantal belangrijke praktische implicaties. Allereerst onderschrijven de resultaten de typering 'risicoregio' door het ministerie van OCW van deze onderwijsregio. Als alle medewerkers hun intenties waarmaken, dan dreigt in deze regio binnen vijf jaar een groot tekort aan onderwijspersoneel te ontstaan. Uit de

resultaten van dit onderzoek komen verschillende aanwijzingen naar voren hoe men de binding van onderwijspersoneel aan het regionale onderwijs kan versterken. In de eerste plaats is het van belang de tevredenheid met de baan te vergroten, door ervoor te zorgen dat het takenpakket uitdaging en autonomie bevat, door ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden, aandacht aan het loopbaanperspectief te besteden en door de samenwerking tussen docenten middels teambuilding te versterken. De werkdruk kan in de hand worden gehouden door een beperkte klassengrootte, goede vervanging bij ziekte, voldoende ondersteunend personeel en vrij opneembare adv-dagen. Nieuwe docenten zouden door een mentor kunnen worden begeleid, zodat zij zich sneller zeker voelen, beter functioneren en zich eerder thuis voelen op hun school. Verder zou het onderwijspersoneel nog beter kunnen worden voorbereid op de omgang met probleemkinderen en assertieve ouders. Hoewel scholen een eigen verantwoordelijkheid op deze punten hebben, kunnen bepaalde maatregelen beter op bestuurs- of gemeenteniveau plaatsvinden. Zo kunnen besturen ervoor kiezen bepaalde HR-issues gezamenlijk op te pakken in een regionaal expertisecentrum voor HR-beleid. Een dergelijk expertisecentrum kan een aantal uitvoerende taken ter hand nemen, zoals de mobiliteit van medewerkers die een andere baan ambiëren vormgeven en zaken als vervanging, arbo- en verzuimbeleid en werving en selectie regelen. Daarnaast kan een gezamenlijk expertisecentrum de ontwikkeling van HR-instrumenten als meerjarige strategische personeelsplanning of systemen voor registratie van bekwaamheidsdossiers op zich nemen. Hoge ontwikkelkosten worden zo door de samenwerkende schoolbesturen gedeeld. Hier kan een belangrijke stimulans uitgaan voor versterking van de kwaliteit van het HR-beleid. Een aantal regio's heeft al initiatieven genomen voor de ontwikkeling van dergelijke centra. Mogelijk gaat hier een aantrekkende werking voor onderwijspersoneel uit andere regio's van uit. Zeker bezien vanuit het perspectief van de risicoregio's zou dat een wenselijke ontwikkeling betekenen. Concurrentie tussen regio's in de werving van onderwijspersoneel kan bovendien ook voor andere regio's een stimulans vormen om de aantrekkelijkheid van het werken in hun regio te verbeteren. In die zin kan concurrentie de kwaliteit van het werken in het onderwijs verhogen. Op die manier zou een toename van de instroom en een afname van de uitstroom van docenten binnen het beroepsveld bereikt kunnen worden. Dat komt uiteindelijk de gehele sector ten goede.

In de tweede plaats is het relevant de inbedding van onderwijspersoneel in de sociale en woonomgeving te versterken. Er zouden maatregelen kunnen worden genomen die ertoe leiden dat het personeel binnen de gemeente blijft of er gaat wonen. Nieuw personeel zou bijvoorbeeld ondersteuning kunnen krijgen bij het vinden van woonruimte binnen de gemeente. Personeel zou ook geholpen kunnen worden bij het kopen van een huis, bijvoorbeeld door via een collectieve regeling bij lokale banken

garanties te krijgen of gunstiger voorwaarden, en door eerder vaste contracten te bieden aan personeel dat goed presteert (een assessment zou hier uitsluitsel over kunnen geven) zodat een hypotheek binnen bereik komt. Voor personeel dat net buiten de gemeente een woning heeft, zou een reiskostenvergoeding woon-werkverkeer interessant kunnen zijn. Daarnaast zou de band met de omgeving kunnen worden versterkt door het stimuleren van deelname aan plaatselijke sociale en culturele activiteiten, bijvoorbeeld door het aanbieden van een sportabonnement. Tot slot zou de gemeente het beeld dat medewerkers van de gemeente hebben kunnen verbeteren door daadwerkelijk veranderingen aan te brengen of door de positieve aspecten beter te communiceren.

Het zal duidelijk zijn dat de genoemde maatregelen het HR-beleid van individuele scholen op belangrijke punten overstijgen. Hoewel basisscholen hun HR-beleid op deze urgente situatie zullen moeten toesnijden, is het onwaarschijnlijk dat een schoolgebonden HR-beleid alléén het probleem kan oplossen. Om een dramatisch tekort op de arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel in deze regio te voorkomen zullen overheid, gemeente en scholen nauw moeten samenwerken om zo te proberen huidige en nieuwe medewerkers aan de regio te binden. Zoals dit onderzoek heeft laten zien, is niet alleen de werksituatie aan de binding met het regionale primair onderwijs gerelateerd maar ook de privésituatie. Door maatregelen te nemen die beide aspecten ondersteunen, zou het vertrek van docenten uit de regio mogelijk worden tegengegaan, waardoor de grote tekorten waarnaar de resultaten van deze studie lijken te verwijzen, kunnen worden voorkomen.

SUMMARY

In the next few years, large shortages are expected at the labor market for teachers in several regions in the Netherlands. This study investigated the attachment of 438 primary school teachers to the educational system within one of these problem regions. We focused on factors within the work situation and their relationship with job satisfaction, and on factors within the personal situation and their relationship with the individual's embeddedness within the social environment. The results showed that about one third of the teachers intended to leave the regional educational system within a period of five years, and that both work and personal factors contributed to this intention. This finding implies that human resources policy within this region should focus on increasing job satisfaction as well as enhancing teachers' off-the-job embeddedness. Several interventions are suggested, some of which exceed the policy of individual schools, such as the establishment of a regional center for HR policy.

Literatuur

- Ajzen, I. (1991), 'The theory of planned behavior', *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, p. 179-211.
- Carsten, J.M. & P.E. Spector (1987), 'Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinski model', *Journal of Applied Psychology* 72, p. 374-381.
- Crossley, C.D., R.J. Bennett, S.M. Jex & J.L. Burnfield (2007), 'Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover', *Journal of Applied Psychology* 92, p. 1031-1042.
- Dam, K. van (2005), 'Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model', *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78, p. 253-272.
- Dam, K. van, B.I.J.M. van der Heijden & B. Schyns (2006), 'Employability en individuele ontwikkeling op het werk', *Gedrag & Organisatie* 19, p. 53-68.
- Dam, K. van & H. Thierry (2000), Mobiliteit in perspectief: Een overzicht van onderzoek rond de mobiliteit van personeel, *Gedrag & Organisatie* 13, p. 29-49.
- Doff, W. & S. van der Laan Bouma (2001), Rotterdam, wat doet dat dan?, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- ECORYS (2006), *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel tot 2015. Arbeidsmarktprognoses voor primair onderwijs, voortgezet onderwijs en bve-sector*, Rotterdam: ECORYS.
- Farrell, D. & C. E. Rusbult (1981), 'Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments', *Organizational Behavior and Human Performance* 27, p. 78-95.
- Feldman, D.C. & T.W.H. Ng (2007), 'Careers: Mobility, embeddedness, and success', *Journal of Management* 33, p. 350-377.
- Griffeth, R.W. & P.W. Hom (1995), 'The employee turnover process', in: G.R. Ferris (red.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 13), Greenwich, CT: JAI Press, p. 245-293.
- Griffeth, R.W., P.W. Hom & S. Gaertner (2000), 'A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator test, and research implications for the next millennium', *Journal of Management* 26, p. 463-488.
- Holtom, B.C., T.R. Mitchell & T.W. Lee (2006), 'Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory', *Organizational Dynamics* 35, p. 316-331.
- Holtom, B.C. & B.S. O'Neill (2004), 'Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan', *Journal of Nursing Administration* 34, p. 216-227.
- Hom, P.W. & R.W. Griffeth (1995), *Employee turnover*, Cincinnati, OH: South-Western.
- Knol, F. (2005), *Wijkkwaliteiten. De kwaliteit van de fysieke woonomgeving 1994-2002*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Lee, T.W. & T.R. Mitchell (1994), 'An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover', *Academy of Management Review* 19, p. 51-89.
- Lee, T.W., T.R. Mitchell, C.J. Sablinski, J.P. Burton & B.C. Holtom (2004), 'The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional ab-

- sences, and voluntary turnover', *Academy of Management Journal* 47, p. 711-722.
- MacKinnon, D.P., C.M. Lockwood, J.M. Hoffman, S.D.G. West & V. Sheets (2002), 'A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects', *Psychological Methods* 7, p. 83-104.
- Maertz, C.P. & M.A. Campion (2004), 'Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory', *Academy of Management Journal* 47, p. 566-582.
- March, J.G. & H.A. Simon (1958), *Organizations*, New York: Wiley.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003), *Personeels- en mobiliteitsonderzoek overheidspersoneel 1999-2002*, Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Mitchell, T.R., B.C. Brooks, T.W. Lee, C.J. Sablinski & M. Erez (2001), 'Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover', *Academy of Management Journal* 44, p. 1102-1121.
- Muchinski, P.M. & P.C. Morrow (1980), 'A multidisciplinary model of voluntary employee turnover', *Journal of Vocational Behavior* 17, p. 263-290.
- Ng, T.W.H. & D.C. Feldman (2007), 'Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages', *Journal of Vocational Behavior* 70, p. 336-351.
- Noe, R.A., S.L. Wilk, E.J. Mullen & J.E. Wanek (1997), 'Employee development: Issues in construct definition and investigation of antecedents', in: J.K. Ford, S.W. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas & M.S. Teachout (red.), *Improving training effectiveness in work organizations*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates (p. 153-188).
- Ploeg, J. van der & E. Scholte (2003), 'Arbeidssatisfactie onder leerkrachten', *Pedagogiek* 23, p. 276-290.
- Prestholdt, P.H., I.M. Lane & R.C. Mathews (1987), 'Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model', *Journal of Applied Psychology* 72, p. 221-227.
- Remmers, A. (2005), *Kritische succesfactoren ten aanzien van regionale binding*, Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Rietbergen, C., N. Rozeboom & F. Spierings (2001), *In kaart gebracht. Literatuurstudie naar de verschillende kenmerken van het verzuim en een uiteenzetting van het gevoerde beleid op het gebied van ziekteverzuim in het primair en (speciaal) voortgezet onderwijs*, Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Vermeulen, M. (1997), *De school als arbeidsorganisatie. Personeelsbeleid, organisatiekenmerken en arbeidsbeleving van leraren in scholen voor voortgezet onderwijs*, Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Vrieling, S. (2004), *Arbeidssatisfactie, personeelsbeleid en mobiliteit in het onderwijs*, Nijmegen: ITS.
- Westaby, J.D. (2005), 'Behavioral reasoning theory: Identifying new linkages underlying intentions and behavior', *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 98, p. 97-120.
- Youngblood, S.A., W.H. Mobley & B.M. Meglino (1983), 'A longitudinal analysis of the turnover process', *Journal of Applied Psychology* 68, p. 507-516.

Noten

- 1 Er zijn zo'n 30 regionale platforms in het primair onderwijs actief.
- 2 Met de opdrachtgever is afgesproken dat we de betreffende stad in dit artikel niet bij naam noemen.