



De functiemix ontrafeld

Een onderzoek naar de functiemix

Matthijs Swarts

335911

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Master of Public Administration

Programma Arbeid, Organisatie en Management

Eerste lezer: Prof. dr. A.J. Steijn

Tweede lezer: Dr. Ir. J. Eshuis

Datum: november 2011

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van een negen maanden durend proces van onderzoeken, analyseren, schrijven, verbeteren en aanpassen. Het resultaat is deze scriptie, geschreven ter afronding van de Master Arbeid, Organisatie en Management binnen de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Ik heb het onderzoek, de analyse van de data en het schrijven van de scriptie als zeer leerzaam ervaren. Wat rest is tevredenheid met het resultaat en trots dat ik met dit onderzoek mijn studietijd afsluit.

Ik heb het proces soms ervaren als eenzaam, traag en frustrerend, daarom wil ik graag de mensen bedanken die betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van deze scriptie en die bovenstaande ervaringen hebben weggenomen.

Ten eerste wil ik Bram Steijn bedanken voor de betrokken en prettige begeleiding tijdens het afstudeerproces. Graag wil ik hem omschrijven als enthousiast, scherp, kritisch, meedenkend, opbouwend en vakkundig. Kortom een zeer motiverende begeleider, die zijn vak verstaat.

Ten tweede wil ik de overkoepelende stichting bedanken voor de mogelijkheid om onderzoek te doen binnen de participerende scholen. Het vergt enige moed om kritisch te reflecteren op het eigen handelen, maar ik denk dat met de resultaten van deze scriptie een positieve bijdrage is geleverd aan de functiemix voor zowel de individuele scholen als voor de overkoepelende stichting.

Daarnaast wil ik mijn vriendin Suzanne bedanken, voor jouw steun en jouw motiverende woorden, maar vooral voor de vele gezellige momenten waarop jij mij niet liet denken aan de functiemix.

Uiteraard wil ik ook mijn ouders bedanken, zij hebben het financieel mogelijk gemaakt dat ik een opleiding kon gaan volgen. Maar zij hebben mij ook enthousiast gemaakt voor HRM in het onderwijs en deze scriptie is daar, in ieder geval voor mijzelf, een ultiem voorbeeld van.

Als laatst wil ik mijn zussen en mijn vrienden bedanken, na gedane arbeid kon ik altijd rekenen op hun gezelligheid.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze scriptie.

Matthijs Swarts

Samenvatting

De kwaliteit en de prestaties van het onderwijs in Nederland staan onder druk. Om daar iets aan te doen, is een goed docentenkorps nodig. Een sterkere positie van de docent in de school begint bij de erkenning van de docent. Het verbeteren van het loopbaanperspectief en het belonen van kwaliteit moet het beroep van docent doen versterken. Vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap wordt dit gefaciliteerd door middel van de functiemix. De functiemix betekent dat er binnen de school docentfuncties op verschillende niveaus naast elkaar bestaan.

Echter, er wordt aangegeven dat de invoering van de functiemix stroef verloopt, waardoor docenten een hoger salaris mis lopen en dat ontransparante benoemingen tot spanningen in de lerarenkamer leiden. Gewaarschuwd wordt dat de functiemix een subjectief systeem is, dat funest is voor het werkplezier in een team.

In dit onderzoek wordt gefocust op de wijze waarop docenten in het voortgezet onderwijs de functiemix ervaren, of de wensen en verwachtingen van docenten overeenkomen met de werkelijkheid en welke effecten dat heeft op de motivatie, betrokkenheid en vertrouwen van docenten. De wensen en verwachtingen van docenten zijn te vangen in de term het psychologisch contract.

Daarom staat in dit onderzoek de volgende vraag centraal:

In hoeverre verschilt de mate van schending van het psychologisch contract van docenten van de verschillende scholen ten aanzien van de functiemix en hoe zijn deze verschillen te verklaren?

In dit onderzoek participeren vier verschillende scholen, te weten: School A, School B, School C en School D. School B en School C maken in de selectieprocedure gebruik van een uitvoerige sollicitatieprocedure, waarbij de bewijslast ligt bij de docent. School A maakt gebruik van het bevorderen van docenten op basis van voordrachten van de leidinggevende. School D maakt gebruik van een mengvorm van de twee verschillende opties.

Er wordt gesteld dat het psychologisch contract onder invloed is van de percepties van rechtvaardigheid en de relatie met de leidinggevende, omdat deze concepten de verwachtingen beïnvloeden en daarmee een deel van het psychologisch contract bepalen.

Resultaten en conclusies

Middels kwalitatief onderzoek zijn de volgende resultaten achterhaald en conclusies geformuleerd.

Docenten geven aan dat criteria die ingezet worden in het kader van de functiemix moeten gaan over kwaliteit en professionaliteit en niet de criteria die minder prestatie gerelateerd zijn. Daarnaast waarderen de docenten met een benoeming de functiemix hoger dan docenten zonder een benoeming. Gevonden is ook dat docenten die de functiemix negatief waarderen ook een gevoel van schending van het psychologisch contract ervaren.

Maar wat zijn de verklarende variabelen die deze verschillen bepalen. De mate van schending van het psychologisch contract wordt verklaard door procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX. Deze beïnvloedende variabelen spelen ook een rol bij de arbeidsmotivatie, betrokkenheid en vertrouwen in het management.

De aanwezige verschillen tussen de participerende scholen zijn daarnaast te herleiden aan de manier waarop het benoemingsproces is vormgegeven.

Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft aangetoond dat de status van het psychologisch contract en de waardering van de functiemix verklaard kunnen worden door met name de organisationele rechtvaardigheid en LMX. Dit betekent dat docenten zich niet perse laten leiden door de uitkomsten van het benoemingsproces, maar door de eerlijkheid en transparantie van de procedures en de uitkomsten en door de arbeidsgerelateerde kwaliteit van contactuitwisseling met de leidinggevende. Met andere woorden: organisationele rechtvaardigheid en LMX zijn minimaal een voorwaarde voor een succesvol functiemix beleid. Dit onderzoek toont aan dat de respondenten van de overkoepelende stichting behoefte hebben aan duidelijkheid, transparantie en eerlijkheid.

Kijkend naar welke selectieprocedure daaraan voldoet, moet worden geconcludeerd dat een uitvoerige sollicitatieprocedure het beste aansluit bij de wensen en verwachtingen van de docenten. Omdat de bewijslast voor een benoeming bij de docent ligt, wordt het eerder als eerlijker en transparanter ervaren. En dat komt de waardering van de functiemix ten goede en heeft directe positieve gevolgen voor de motivatie en het vertrouwen in het management.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Inhoudsopgave	4
Lijst van figuren en tabellen	6
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Onderzoeksafbakening	9
1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen	10
1.4 Onderzoeksopzet	10
1.5 Relevantie	10
1.6 Leeswijzer	11
2. Achtergrond	12
2.1 De doelstellingen van de functiemix	12
2.2 De promotiecriteria	13
2.2.1 Promotiecriteria vanuit het Convenant	13
2.2.2 Promotiecriteria vanuit de CAO	13
2.2.3 Promotiecriteria op schoolniveau	14
2.3 De functiemix op de verschillende scholen	16
2.3.1 De overkoepelende stichting	16
2.3.2 De vormgeving van de functiemix	16
2.4 Samenvattend	18
3. Theoretisch kader	19
3.1 HRM vanuit verschillende invalshoeken	19
3.2 Het psychologisch contract	21
3.2.1 Het psychologisch contract: een omschrijving	21
3.2.2 Kenmerken van het psychologisch contract	22
3.2.3 Functies van het psychologisch contract	23
3.2.4 Evaluatie van het psychologisch contract	23
3.3 Invloed op het psychologisch contract	24
3.4 Samenvattend, conceptueel model en hypothesen	26

4.	Methodologie	29
4.1	Onderzoeksstrategie	29
4.2	Beschrijving van de respondenten	30
4.3	Operationalisering	32
	4.3.1 Status van het psychologisch contract	33
	4.3.2 Organisationele rechtvaardigheid	34
	4.3.3 Leader Member Exchange	34
	4.3.4 Afhankelijke variabelen	35
4.4	Methoden van analyseren	36
4.5	Betrouwbaarheid en validiteit	36
5.	Resultaten: beschrijvende analyse	37
5.1	De waardering van de functiemix	37
5.2	De status van het psychologisch contract	39
5.3	De onderlinge relatie	40
5.4	De uitkomst variabelen	41
5.5	De promotiecriteria	42
5.6	Samenvatting en bespreking hypothesen	43
6.	Resultaten: verklarende analyse	45
6.1	Correlatieanalyse	45
6.2	Regressieanalyse	48
	6.2.1 Regressieanalyse: opzoek naar de determinanten	48
	6.2.2 Regressieanalyse: opzoek naar de effecten	49
	6.2.3 Samenvattend	51
6.3	Verschillen tussen de scholen	52
	6.3.1 De waardering van de functiemix	52
	6.3.2 De status van het psychologisch contract	53
	6.3.3 De beïnvloedende variabelen op schoolniveau	53
	6.3.4 Samenvattend	54
6.5	Koppeling naar de kwalitatieve data	54
6.6	Samenvatting en bespreking hypothesen	55
7.	Conclusie, lessen voor de toekomst en discussie	57
7.1	Conclusie	57
7.2	Welke lessen zijn er geleerd?	61
7.3	Discussie	62
	7.3.1 Reflectie op de literatuur	62
	7.3.2 Beperkingen van het onderzoek	63
	7.3.3 Vervolgonderzoek	63

Lijst van figuren en tabellen

2. Achtergrond

- Tabel 2.1** Functiemix t/m maart 2010 uitgesplitst naar Nederland en Randstad, ministerie van OCW (2010).
- Tabel 2.2** Voornaamste promotiecriteria (Tussenmeting versterking functiemix, 2010).
- Tabel 2.3** Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2011.

3. Theoretisch kader

- Figuur 3.1** Visuele weergave Paauwe en Richardson (1997).
- Figuur 3.2** Het conceptueel model.

4. Methodologie

- Tabel 4.1** Verdeling respondenten naar de verschillende scholen.
- Tabel 4.2** Kenmerken respondenten totaal en naar de verschillende scholen.

5. Resultaten: beschrijvende analyse

- Tabel 5.1** Gemiddelde waardering van de functiemix.
- Tabel 5.2** Gemiddelde waardering van de functiemix op schoolniveau.
- Tabel 5.3** Waardering functiemix gecontroleerd voor LC/LD benoeming, leeftijd en geslacht.
- Tabel 5.4** Anova – Waardering functiemix gecontroleerd voor LC/LD benoeming, leeftijd en geslacht.
- Tabel 5.5** Uitkomsten vergelegen op groepsniveau (Anova).
- Tabel 5.6** Gemiddelde totale scores op de status van het psychologisch contract
- Tabel 5.7** Gemiddelde scores op de status van het psychologisch contract uitgesplitst naar school (Anova).
- Figuur 5.8** Visuele weergave samenhang.
- Tabel 5.9** Gemiddelde scores op de status van het psychologisch contract.
- Tabel 5.10** Gemiddelde scores op de status van het psychologisch contract uitgesplitst naar school (Anova).
- Tabel 5.11** Niet genoemde promotiecriteria door respondenten.
- Tabel 5.12** Promotiecriteria die daadwerkelijk worden ingezet volgens de respondenten.
- Tabel 5.13** Gewenste promotiecriteria volgens de respondenten.

6. Resultaten: verklarende analyse

- Tabel 6.2** Regressieanalyse met mate van schending van het psychologisch contract als afhankelijke variabele.
- Tabel 6.3** Regressieanalyse met motivatie als afhankelijke variabele.
- Tabel 6.4** Regressieanalyse met vertrouwen in het management als afhankelijke variabele.
- Tabel 6.5** Gemiddelde scores op de status van het psychologisch contract uitgesplitst naar school (Anova).
- Tabel 6.6** Anova – Waardering van de functiemix gecontroleerd voor MS, PJ, DJ en LMX.
- Tabel 6.7** Gemiddelde scores op de status van het psychologisch contract uitgesplitst naar school (Anova).

Tabel 6.8 Anova – Status van het psychologisch contract gecontroleerd voor PJ, DJ en LMX.

Tabel 6.9 Gemiddelde scores op de beïnvloedende variabelen contract uitgesplitst naar school (Anova).

7. Conclusie, lessen voor de toekomst en discussie

Tabel 7.1 Waardering functiemix gecontroleerd voor LC/LD benoeming, leeftijd en geslacht.

Tabel 7.2 Gemiddelde scores op de status van het psychologisch contract uitgesplitst naar school (Anova).

Tabel 7.3 Gemiddelde scores op de beïnvloedende variabelen uitgesplitst naar school (Anova).

Tabel 7.4 Gemiddelde scores op de status van het psychologisch contract uitgesplitst naar school (Anova).

1. Inleiding

In dit hoofdstuk volgt de aanleiding voor de keuze van het instrument de ‘versterking van de functiemix’ als onderwerp en een afbakening van het onderzoek. Op basis hiervan zijn doelstellingen en onderzoeksvragen geformuleerd, waarna kort uiteen is gezet wat de relevantie van het onderzoek is. Ten slotte is een leeswijzer opgenomen, met daarin een beschrijving van de verschillende elementen van dit onderzoek.

1.1 Aanleiding

De kwaliteit en de prestaties van het onderwijs in Nederland staan onder druk. Om daar iets aan te doen, is een goed docentenkorps nodig. Want uit onderzoek blijkt dat de kwaliteit van docenten van doorslaggevend belang is voor de prestaties van leerlingen (Rapport LeerKracht, 2007). Voor goed onderwijs zijn deskundige en zelfbewuste docenten nodig. Een sterkere positie van de docent in de school begint bij de erkenning van de docent. Het verbeteren van het loopbaanperspectief en het belonen van kwaliteit moet het beroep van docent doen versterken. De prestaties van docenten moeten mee gaan wegen bij de beloning. Als een leraar goed presteert is een hogere waardering dan ook volledig op zijn plaats (Convenant LeerKracht, 2008).

Vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap wordt het bereiken van dit gefaciliteerd door middel van de functiemix. De functiemix betekent dat er binnen de school docentfuncties op verschillende niveaus naast elkaar bestaan. Schoolbesturen krijgen extra geld om docenten promotie te kunnen geven naar hogere docentfuncties, met passende bijbehorende beloning. Deze maatregel, waardoor meer docenten in hogere salarisschalen komen, wordt aangeduid met de term: ‘versterking van de functiemix’ (MinOCW – Uitleg, 2011). De ‘versterking van de functiemix’ moet scholen in staat stellen om de professionalisering van docenten te stimuleren en zodoende in de school een kwaliteitsslag teweeg te brengen (Actieplan LeerKracht, 2011).

De ‘versterking van de functiemix’ is een instrument dat op een adequate manier moet worden ingepast in het personeelsbeleid van scholen (Functiemix voortgezet onderwijs, 2009). Goed personeelsbeleid leidt tot betere prestaties van medewerkers en daarmee ook tot betere prestaties van de organisatie (Onincx, 2005). De medewerker speelt een grote rol binnen Human Resource Management (HRM) en daarom staat in deze scriptie de docent centraal, waarbij gekeken wordt naar de wijze waarop zij de functiemix ervaren.

Op 12 september 2007 verscheen het rapport ‘LeerKracht’ van de Commissie Leraren van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, waarin onderzoek was gedaan naar de aanpak van het toekomstige docententekort, de positie van de docent en de kwaliteit van de docent. Het rapport concludeert dat de docent centraal zou moeten staan bij de realisering van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Professionaliteit en salarisverhoging zijn de kernwoorden uit het rapport (Rapport LeerKracht, 2007). Deze analyse heeft op 1 juli 2008 tot het definitief akkoord geleid van het ‘Convenant LeerKracht van Nederland’. De minister van OCW en de sociale partners hebben daarin maatregelen aangekondigd voor docenten in het voortgezet onderwijs om in te zetten op een betere beloning. Centraal staat de functiemix, dus het verbeteren van het loopbaanperspectief en het belonen van kwaliteit (Convenant LeerKracht, 2008).

De promotie-eisen die in het Convenant zijn opgenomen, zijn niet of nauwelijks uitgewerkt in de CAO-VO 2008-2010 van februari 2009. Het convenant en de CAO schetsen de contouren van de promotiecriteria, maar het schoolbestuur bepaalt in samenspraak met de Medezeggenschapsraad (MR) de invulling van de functiemix. Uiteindelijk gaat het erom wat de scholen er zelf mee doen, maar uiteraard mogen docenten niet zomaar promotie krijgen. De overheid heeft als belangrijkste criterium gesteld dat docenten pas in aanmerking komen voor promotie indien tenminste 60% van de betrekkingssomvang besteed wordt aan lesgevende taken. De achterliggende gedachte hiervan is dat de gelden van de functiemix uitsluitend ingezet mogen worden voor de 'man of vrouw' voor de klas.

Voor elke sector zijn voor 2014 streefpercentages opgesteld met betrekking tot de verdeling van de leraren over de loonschalen, inclusief tussendoelen in 2011. Schoolbesturen in het voortgezet onderwijs ontvangen hier sinds 2009 extra geld voor. De tweede tranche van het geld komt beschikbaar als de sector de tussendoelen haalt.

In het jaar 2009 stond de 'versterking van de functiemix' nog in de kinderschoenen, zo bleek uit een enquête van de SEO onder het onderwijspersoneel (Tussenmeting versterking functiemix, 2010). Schoolbesturen hadden zelden promotiecriteria opgesteld en de gesprekcyclus werd niet of nauwelijks toegepast (functionerings- en beoordelingsgesprekken). Docenten waren nog niet op de hoogte van de functiemix, terwijl het onderwijzend personeel wel behoefte te bleek te hebben aan duidelijke communicatie rondom de functiemix.

In het overleg op 20 januari 2011 met de vaste commissie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap werd aangegeven dat de invoering van de functiemix stroef verloopt, waardoor docenten een hoger salaris mis liepen. En er werd gesteld dat ontransparante benoemingen tot spanningen in de lerarenkamer leidden (Verslag commissie OCW, 2011).

Uit onderzoek van CNV onderwijs in 2011 bleek dat slechts 20% van haar leden de promoties in het kader van de functiemix eerlijk vonden verlopen, waarbij vooral gewezen werd naar de onduidelijkheid over de gestelde eisen. Gewaarschuwd werd dat dit een subjectief systeem funest is voor het werkplezier in een team (CNV, 2011).

1.2 Onderzoeksafbakening

In dit onderzoek wordt gefocust op de wijze waarop docenten in het voortgezet onderwijs de functiemix ervaren, of de wensen en verwachtingen van docenten overeenkomen met de werkelijkheid en welke effecten dat heeft op de motivatie, betrokkenheid en vertrouwen van docenten. De wensen en verwachtingen van docenten zijn te vangen in de term het psychologisch contract, dat is te definiëren als een individuele perceptie van de wederzijdse verplichtingen aanwezig in de arbeidsrelatie tussen organisatie en werknemer (Rousseau, 1998).

Als onderzoekseenheid is gekozen voor een samenwerkingsverband tussen acht Christelijke middelbare scholen. Hoewel de scholen verschillen in onderwijsaanbod, grootte en cultuur, werken ze nauw samen op het gebied van personeelsbeleid. Toch zijn het zelfstandige organisaties met hun eigen karakter. Concreet betekent dit dat het beleid rondom de functiemix op hoofdlijnen is afgestemd, maar dat de verschillende scholen de vrijheid hebben om de functiemix op een eigen wijze te implementeren en uit te voeren. Verondersteld wordt dat dit verschillen zal opleveren bij de uitwerking van de resultaten.

Het is onmogelijk om binnen het tijdsbestek van dit onderzoek een betrouwbaar beeld te schetsen van een algemene trend van de ervaringen van docenten binnen het voortgezet onderwijs in Nederland. De scholen bieden door hun diversiteit daarentegen wel een zeer goed alternatief.

1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de wensen en verwachtingen van docenten met betrekking tot de uitvoering van de functiemix. Doormiddel van het toetsen van hypothesen, wordt nagegaan in hoeverre er effecten optreden op de motivatie, betrokkenheid en vertrouwen van docenten. Wanneer er verschillen worden gevonden, wordt bovendien gezocht naar een verklaring daarvoor.

De centrale vraag van dit onderzoek is:

In hoeverre verschilt de mate van schending van het psychologisch contract van docenten van de scholen ten aanzien van de functiemix en hoe zijn deze verschillen te verklaren?

De deelvragen bij deze centrale vraag zijn:

1. Wat houdt de functiemix in?
2. Wat houdt de status van het psychologisch contract in?
3. Welke factoren zijn van invloed op het psychologisch contract?
4. Welke onderlinge verschillen zijn er te vinden tussen de participerende scholen?
5. Wat is de verklaring van die onderlinge verschillen?

1.4 Onderzoekopzet

Om te kunnen achterhalen wat de ervaringen zijn van docenten rondom de functiemix binnen de scholen zijn er eerst oriënterende gesprekken gevoerd met bestuurs- c.q. directieleden van de individuele scholen. Hiervoor is gekozen om zo een beeld te krijgen van de verschillen rondom de implementatie en uitvoering van de functiemix op bestuursniveau.

Met deze kennis is aan de hand van een aantal gevalideerde schalen uit eerder onderzoek een vragenlijst opgesteld. Uit de vragenlijst moet naar voren komen of de wensen en verwachtingen van docenten rondom de functiemix stroken met de werkelijkheid en welke effecten dat heeft op de motivatie, betrokkenheid en vertrouwen. Bovendien zal duidelijk worden wat de onderlinge verschillen tussen de scholen. Op basis van de resultaten worden uiteindelijk lessen getrokken ter verbetering van het proces rondom de functiemix.

1.5 Relevantie

Uit het voorgaande kan worden opgemaakt welke maatschappelijke relevantie dit onderzoek heeft. Er is grote zorg gerezen over de kwaliteit en de prestaties van het onderwijs in Nederland en er moet worden geïnvesteerd in het docentenkorps. In dergelijke situaties is het lastig om iets te creëren wat daadwerkelijk de prestaties verbetert, één van de maatregelen kan de functiemix zijn. Vanuit de politiek worden discussies gevoerd en verschijnen er rapporten over de werking van de functiemix, met als doel de functiemix tot een succes te maken. Daarnaast pakt de media dit onderwerp op om haar controlefunctie op de politiek uit te voeren. Deze feiten op zich bewijzen al de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek, echter dit onderzoek redeneert puur vanuit de docent en dat is

vernieuwend met betrekking tot de functiemix. Andere onderzoeken richten zich voornamelijk op de kant van de werkgever.

Naast de maatschappelijke relevantie kan dit onderzoek ook wetenschappelijk van waarde zijn. Enerzijds is het onderwerp HRM en prestaties in publieke organisaties nog een onderbelicht thema en met name de combinatie met het psychologisch contract is niet alledaags. Dit onderzoek heeft een nuttige bijdrage geleverd aan de literatuur. Door te laten zien welke variabelen van invloed zijn op het psychologisch contract en dat die variabelen ook de onderlinge verschillen tussen scholen kan verklaren. Daarnaast is getracht om waardevolle aanknopingspunten te kunnen aandragen ten behoeve van verdere professionalisering van de functiemix.

1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de technische kant van de functiemix en daarnaast wordt de overkoepelende stichting nader toegelicht. Hoofdstuk drie behandelt de theorie die voor dit onderzoek relevant is, gevolgd door het conceptueel model, op basis waarvan de hypothesen worden opgesteld. In hoofdstuk vier worden de methoden van dit onderzoek uiteen gezet, waarin de gevolgde procedures en de operationalisering centraal staan. De resultaten van het onderzoek volgen in hoofdstuk vijf en in hoofdstuk 6. Dit rapport wordt afgesloten met de belangrijkste conclusies, lessen voor de toekomst en een discussie.

2. Achtergrond

Dit hoofdstuk behandelt de vraag wat er met de functiemix wordt beoogd en wat dit concreet betekent voor de scholen en de docenten. Daarnaast zal er aandacht worden besteed aan de scholen en de wijze waarop zij invulling geven aan de functiemix. Dit hoofdstuk moet worden beschouwd als achtergrondinformatie, zodat het verdere onderzoek, wat zich puur richt op de docenten, beter begrepen kan worden.

2.1 De doelstellingen van de functiemix

Het actieplan LeerKracht (2007) van Nederland bevat voorstellen voor een betere beloning, een sterkere positie van de leraar en een professioneler personeelsbeleid binnen de school. Op basis van het actieplan hebben de minister en de sociale partners in het onderwijs afspraken gemaakt over de uitvoering van de voorstellen. Dat heeft geresulteerd in de sectorale Convenanten LeerKracht van Nederland, die vanaf 2008 zijn opgesteld. Eén van de beloningsafspraken uit het Convenant LeerKracht van 2008 betreft de versterking van de functiemix. De functiemix betekent dat er binnen de school docentfuncties op verschillende niveaus naast elkaar bestaan en daarom ontvangen schoolbesturen extra geld om meer leraren in een hogere loonschaal te kunnen belonen.

Voor de functiemix zijn drie loonschalen van belang: LB, LC en LD. De ook in het VO voorkomende schaal LE voor promovendi valt buiten de doelstellingen van de functiemix en de schaal LA bestaat niet in het VO.

In 2008 is de meest voorkomende schaal in het VO de laagste schaal (namelijk LB) met 64 procent. De aandelen van de twee andere schalen zijn met zo'n 19 procent (LC) en 17 procent (LD) ongeveer even groot (MinOCW – Afspraken VO, 2011). De gedachte van de functiemix is om deze verdeling anders vorm te geven, te 'mischen', door meer docenten te laten doorstromen naar de schalen LC en LD. In de Randstadregio's zijn hogere percentages voor de hogere schalen vastgesteld, omdat de tekortproblematiek van kwalitatieve docenten nu en in de toekomst daar groter is. Daarbij zijn er aparte doelstellingen bepaald voor in de Randstadregio's, de scholen behoren tot de Randstadregio. In 2014 moet de volgende functiemix zijn gerealiseerd: 14,9 procent van de leraren in schaal LB, 55,6 procent in schaal LC en 28,8 procent in schaal LD (MinOCW – Afspraken VO, 2011).

Tabel 2.1 laat de ontwikkeling in de functiemix in de laatste jaren zien en de doelstelling voor 2014. Ook de tussendoelstellingen voor 2011 zijn vermeld.

Realisaties functiemix (2006, 2008 en 2010) en streefpercentages (2011 en 2014)					
Totaal Nederland	okt 2006	okt 2008	mrt 2010	okt 2011	okt 2014
LB	64,5%	64,2%	59,6%	52%	33%
LC	17,0%	18,6%	23,4%	29%	38%
LD	18,1%	16,9%	16,8%	19%	29%
LE	0,4%	0,3%	0,2%	0%	0%
Randstad	okt 2006	okt 2008	mrt 2010	okt 2011	okt 2014
LB	65,6%	63,9%	55,0%	34,9%	14,9%
LC	16,5%	19,5%	28,4%	45,6%	55,6%
LD	17,6%	16,3%	16,3%	18,8%	28,8%
LE	0,4%	0,3%	0,2%	0,4%	0,4%

Tabel 2.1 Functiemix t/m maart 2010 uitgesplitst naar Nederland en Randstad, ministerie van OCW (2010)

Uit de doelstellingen valt een gemiddeld groeipercentage voor de scholen in een regio af te leiden, deze groeipercentages zijn de doelen voor alle scholen in de desbetreffende regio. De consequentie van deze doelstellingen is dat een school met relatief veel docenten in de hogere loonschalen op 1 oktober 2008, een procentueel even grote groei moet doormaken als scholen met relatief weinig leraren in hogere schalen op 1 oktober 2008.

2.2 De promotiecriteria

2.2.1 Promotiecriteria vanuit het Convenant

In het Convenant (2008) is vastgelegd, *'het criterium 'opleiding' mee te wegen bij functiewaardering in samenhang met het samenstel van werkzaamheden en verantwoordelijkheden'*. De bijlage maakt melding van de volgende nadere afspraken tussen sociale partners, die verankerd zijn in de CAO:

- Bij een promotie blijft de docent een docent. Dat betekent dat men alleen promotie maakt binnen de lerenschalen wanneer men overwegend (tenminste 60 procent) is belast met een lestaak.
- Voor een schaal LC kan men zich kwalificeren door aan één of meer van onderstaande criteria te voldoen:
 - extra opleidingen(en) of in de praktijk door werkervaring verworven expertise op pedagogisch-didactisch gebied / op het gebied van zorgbreedte.
 - een meervoudige tweedegraads bevoegdheid.
 - een eerstegraads bevoegdheid.
- Ook wat betreft de promotie naar de LD-functie op basis van de eerstegraads bevoegdheid wordt verwezen naar nadere afspraken tussen de sociale partners, oftewel de CAO-VO.

Kortom, leraren met een extra opleiding of hogere bevoegdheid kunnen zich kwalificeren voor een hogere schaal, al kan het ook via een andere weg. Promotie van schaal LB naar schaal LC is bijvoorbeeld ook mogelijk bij gebleken competentie in de onderwijspraktijk. Daarbij is vastgelegd in het Convenant, dat de verworvenheden verder dienen te worden geëxpliciteerd in de FUWA, zodat er een duidelijk onderscheid kan worden gemaakt tussen de LB- en LC-functie.

2.2.2 Promotiecriteria vanuit de CAO

De promotiecriteria in het Convenant zijn niet of nauwelijks uitgewerkt in de CAO-VO 2008-2010 van februari 2009. Het hoofdstuk omtrent functies en functiewaardering is kort. Voor de functieomschrijvingen wordt verwezen naar de FUWA-VO (CAO voor het VO, 2009). De relevante passages uit de CAO zijn hieronder samengevat.

In de CAO geeft artikel 11.2 over de functiemix aan dat de gelden voor de functiemix alleen gelden voor leraren met lesgeven als hoofdtaak (meer dan circa 60 procent van de contracturen), dit is rechtstreeks afgeleid uit het Convenant (Convenant LeerKracht, 2008). De passage in de CAO-VO over de implementatie van het beleid rondom de functiemix op scholen bepaalt dat het schoolbestuur in samenspraak met de MR verantwoordelijk is voor de functiemix. Waarbij de eisen zoals afgesproken in het Convenant leidend zijn. Wel is er een waarborging dat er geen functies worden gecreëerd om aan de verplichtingen te voldoen.

2.2.3 Promotiecriteria op schoolniveau

Het Convenant (Convenant LeerKracht, 2008) en de CAO (CAO voor het VO, 2009) schetsen de contouren van de promotiecriteria. Uiteindelijk gaat het erom wat de scholen ermee doen. Het schoolbestuur moet op eigen initiatief de MR informeren over relevante informatie met betrekking tot de functiemix en daarnaast moet er jaarlijks verantwoording afgelegd worden over de realisatie van het gewenste functiebouwwerk.

Uit de tussenmeting 'Functiemix 2010' van de SEO (2010) blijkt dat schoolbesturen het extra geld voor de 'versterking van de functiemix' ook daadwerkelijk inzetten voor het promoveren van docenten. Maar dat de criteria waarop docenten bevorderd worden uiteen lopen. Volgens directieleden in het VO spelen de in het Convenant (Convenant LeerKracht, 2008) genoemde promotiecriteria een rol bij het bevorderen van leraren. Echter zijn deze criteria te ruim om een eerlijke en transparante afweging te kunnen maken, daarom moet het schoolbestuur zelf invulling geven aan de opgestelde kaders. In tabel 2.2 wordt op alfabetische volgorde weergegeven wat de voornaamste criteria zijn die schoolbesturen gebruiken bij de promotie van docenten in het kader van de functiemix.

Criteria	
a) Aanstelling in een tekortvak	b) Einde van de schaal
c) Aantal dienstjaren	d) Goed functioneren
e) Actieve participatie bij onderwijsvernieuwing en – ontwikkeling	f) Goede relatie met directie
g) Behalen van onderwijsrelevante opleidingen	h) Jong talent
i) Behalen van persoonlijke doelstellingen	j) Lesgeven aan moeilijke leerlingen of klassen
k) Buitengewone verdiensten voor de school	l) Minste ziekteverzuim
m) De beste examenresultaten	n) Oudste rechten of boven aan de wachtlijst
o) De beste pedagogische resultaten	p) Persoonlijke inzet
q) De voltijders	r) Vaksectie overstijgende werkzaamheden
s) Deelname in werkgroepen voor niet lesgebonden activiteiten	t) Vervullen managementtaken

Tabel 2.2 Voornaamste promotiecriteria (Tussenmeting versterking functiemix, 2010)

Hoewel in tabel 2.2 de criteria op alfabetische volgorde zijn gepresenteerd, is er wel onderzocht welk criterium het vaakst genoemd wordt door schoolbesturen als promotie criterium. Maar dit geeft geen inzicht in de mate van belangrijkheid, daarom is gekozen om de criteria alfabetisch te presenteren.

In de tussenmeting versterking van de functiemix (2010) is onderzocht dat het criterium (e) actieve participatie bij onderwijsvernieuwing en – ontwikkeling het meest gebruikt wordt door schoolbesturen, op enige afstand volgt (g) het behalen van onderwijsrelevante opleidingen. Opvallend is ook dat (i) het behalen van persoonlijke doelstellingen en met name (d) goed functioneren vaak worden ingezet bij de beoordeling in het kader van de functiemix. Dit is in lijn met de gedachte achter het rapport LeerKracht (2007) dat de goed functionerende docenten extra beloning krijgen. Minder prestatiegerelateerde criteria als (c) aantal dienstjaren en een (f) goede relatie met de directie zijn niet of nauwelijks van belang volgens de directieleden in de tussenmeting 'Functiemix 2010' van de SEO (2010).

Het SEO (2010) concludeert dat de tevredenheid over de ingezette criteria onder MR-leden zeer mager is, namelijk 28 procent. Onduidelijk is wat de ontevredenheid veroorzaakt, want hiernaar is ook niet gevraagd in de tussenmeting. Wel concludeert het SEO dat docenten de opgestelde criteria eerlijk en transparant vinden, zonder dat daarbij wordt aangegeven over welke specifieke criteria dit dan gaat.

De genoemde criteria in tabel 2.2 zullen ook in dit onderzoek worden gebruikt, echter is de insteek om te achterhalen welke criteria volgens de docenten worden ingezet in het kader van de functiemix en welke criteria zij zouden ingezet zien worden door het management. Hiermee wordt de bewijslast omgedraaid en zal er vanuit de docent worden geredeneerd.

2.3 De functiemix op de verschillende scholen

2.3.1 De overkoepelende stichting

De overkoepelende stichting is een samenwerkingsverband tussen acht Christelijke scholen voor voortgezet onderwijs. De scholen verschillen in onderwijsaanbod, grootte en cultuur, maar werken nauw samen op het gebied van personeelsbeleid. De doelstelling achter dit samenwerkingsverband is elkaar sterker maken bij de werving en selectie van nieuw personeel. Gebleken is dat het loont om vacatures en personeel uit te wisselen in een steeds grilliger wordend onderwijsveld. De scholen blijven zelfstandige organisaties met een eigen karakter. Concreet betekent dit dat het beleid rondom de functiemix op hoofdlijnen is afgestemd, maar dat de verschillende scholen dit elk op een eigen wijze implementeren en er uitvoering aan geven.

2.3.2 De vormgeving van de functiemix

Kwaliteit staat bovenaan

De landelijke groeipercentages zijn niet leidend, maar de participerende scholen streven hier wel naar. In een gezamenlijk document is beschreven wat kwaliteit betekent. Onderdeel van kwaliteit is een goed functiebouwwerk waarin per school wordt bepaald hoeveel functies LB, LC en LD nodig zijn om een kwalitatief goede school te zijn. Daarnaast zijn er criteria opgesteld voor de verschillende functies, onderverdeeld naar kennis, taken en competenties en grotendeels gebaseerd op de wet BIO. Kwaliteit moet vooral zichtbaar zijn in de klas, dus de LC- en de LD-docenten zijn op de eerste plaats excellente docenten, dat principe is leidend in de selectieprocedure. De doelstelling is uitdrukkelijk niet anciënniteit belonen of het doorvoeren van een algemene loonsverhoging. Met de functiemix zijn er mogelijkheden gekomen om verschil te maken in beloning op basis van kwaliteitseisen. Beter presteren wordt beloond en bovendien zijn er door de functiemix promotiemogelijkheden anders dan via leidinggevende taken.

Leiderschap middenmanagement

Essentieel in het gehele proces is de kwaliteit van het leiderschap van het middenmanagement. Zij moeten in staat zijn het selectieproces in goede banen te leiden, zij moeten het onderscheid durven te maken en de kwaliteit van de individuele docent inschalen. Maar het belangrijkste is dat zij zich daadwerkelijk op durven te stellen als leidinggevende. Verschillende instrumenten krijgt het middenmanagement ter beschikking om dit waar te kunnen maken.

De selectieprocedure

De kern van de nieuwe functiebeschrijvingen van LC-, LB, en LD-functies zijn op overkoepelend niveau ontwikkeld, de meer specifieke invulling van de competentieprofielen wordt door elke school zelf gedaan. De schooleigen kleur wordt toegevoegd om het specifieke karakter te behouden.

De selectie van geschikte docenten voor de LC- en de LD-functies gebeurt dus op hoofdlijnen op basis van de gezamenlijk opgestelde functiebeschrijvingen en competentieprofielen. Echter het in kaart brengen van de individuele capaciteiten van een docent verschilt wel per school, maar het uitgangspunt is het leiderschap van het middenmanagement.

De scholen hebben een limitatieve opsomming van 31 criteria vastgesteld, die in zeer grote mate overeen komen met de criteria uit de tussenmeting 'Functiemix 2010' van de SEO (2010). Echter is men bewust van het discriminerende karakter van bepaalde criteria. Voor een LD-functie wordt academisch werk- en denkniveau gevraagd, dit betekent dat een docent in het VMBO bij voorbaat kansloos is om in aanmerking te komen voor een dergelijke promotie. Afgesproken is om dit principe los te laten tijdens de selectieprocedure en elke docent op zo een rechtvaardige manier te beoordelen.

Hoewel de kaders rondom de functiemix zijn afgestemd op de scholen, heeft elke school een eigen wijze van implementatie en uitvoering. De verschillen in selectie c.q. aanwijzen van docenten die in aanmerking komen voor een promotie zullen in een notendop worden besproken, grofweg is er een onderscheid te maken in twee verschillende categorieën.

Het inzetten van een uitvoerige sollicitatieprocedure is de eerste optie. Docenten kunnen in een gesprek naar voren laten komen over welke competenties zij al beschikken of welke zij willen ontwikkelen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een portfolio dat een docent zelf heeft verzameld en dat dient als bewijslast. De selectie ligt bij de leidinggevende van de docent, dit proces wordt bewaakt door een leidinggevende van een andere sectie om de onafhankelijkheid te waarborgen. De uiteindelijke benoeming is in handen van de vestigingsdirecteur of de directeur P&O, die het advies van de leidinggevende overneemt. Het voordeel van deze manier van werven is dat zowel oudere als jongere docenten in aanmerking kunnen komen voor een bevordering, maar docenten moet wel zelf actie ondernemen.

De tweede optie is het bevorderen van docenten op basis van voordrachten van de leidinggevende. De gedachte achter deze manier van selecteren is dat de leidinggevende haar docenten het best kan inschalen. De benoemingsprocedure is in handen van het middenmanagement van de school en zij wordt verzocht om docenten in een volgorde te plaatsen van wie het eerst in aanmerking komt voor een bevordering in het kader van de functiemix. Ook bij deze optie spelen de criteria een rol, echter ligt de bewijslast niet bij de docent, maar wordt gebruikt gemaakt van harde criteria, zoals examenresultaten en dienstjaren.

In dit onderzoek participeren vier verschillende scholen (zie voor de uitleg hoofdstuk 4), te weten: School A, School B, School C en School D. De scholen School B en School C maken gebruik van de eerste optie. School A is in te delen bij optie 2 en School D maakt gebruik van een mengvorm van de twee verschillende opties.

De realisering van de functiemix op de verschillende scholen

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft het gemiddelde groeipercentage voor de participerende scholen berekent op ongeveer 38%, dit betekent concreet dat op 1 oktober 2011 het percentage LC-docenten met ongeveer 38% gegroeid moet zijn ten opzichte van op 1 oktober 2008. Voor de ene school kan dit resulteren in een absoluut hoger percentage dan het gemiddelde bepaald voor de Randstad en voor de andere school een lager absoluut percentage. Hierbij zij opgemerkt dat bepaalde functies inwisselbaar zijn, waarbij 2 LC-functies ingewisseld kunnen worden voor 1 LD-functie.

In tabel 2.3 is te zien dat School A en School B een grotere groei van LB-docenten naar LC-docenten hebben doorgemaakt dan School C en School D. School A en School B hebben al op 1 oktober 2010 voldaan aan de doelstelling van de Randstad (45,6% LC-docenten), wat inhoudt dat in twee jaar tijd voldoende docenten bevorderd zijn van LB naar LC. Als kanttekening is op te merken dat School A bij aanvang in 2008 gemiddeld 15% minder LB-docenten in haar bestand had ten opzichte van de andere drie scholen.

Realisaties functiemix 2008, 2009 en 2010 (peildata: 1 oktober) per school					
School A	2008	2009	2010	Doelstelling**	Vershil***
LB	50,2%	24,0%	22,5%	34,9%	- 12,4%
LC	33,5%	57,7%	58,8%	45,6%	13,2%
LD	16,3%	18,4%	18,7%	18,8%	- 0,1%
LE	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	- 0,4%
Docenten*	148,6	146,6	140,0		
School B	2008	2009	2010	Doelstelling	Vershil
LB	61,5%	31,6%	30,6%	34,9%	- 4,3%
LC	19,6%	47,2%	45,9%	45,6%	0,3%
LD	17,4%	20,4%	23,5%	18,8%	4,7%
LE	1,5%	0,8%	0,0%	0,4%	- 0,4%
Docenten*	133,7	128,0	135,5		
School C	2008	2009	2010	Doelstelling	Vershil
LB	65,3%	65,7%	55,2%	34,9%	20,3%
LC	13,8%	12,8%	24,0%	45,6%	- 21,6%
LD	20,2%	21,5%	20,7%	18,8%	1,9%
LE	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	- 0,4%
Docenten*	170,4	169,2	178,8		
School D	2008	2009	2010	Doelstelling	Vershil
LB	63,2%	45,7%	40,4%	34,9%	5,5%
LC	11,5%	27,9%	33,3%	45,6%	- 12,3%
LD	24,1%	25,3%	25,2%	18,8%	6,4%
LE	1,2%	1,1%	1,1%	0,4%	0,7%
Docenten*	170,3	177,7	177,2		

Tabel 2.3

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2011.

* = Aantal docenten in FTE's.

** = Doelstelling op 1 oktober 2011

*** = Verschil: het procentuele verschil tussen de realisatie in 2010 en de doelstelling op 1 oktober 2011

2.4 Samenvattend

In dit hoofdstuk is samengevat wat de doelstellingen en de kaders zijn van de functiemix vanuit het Convenant en de CAO-VO. Ook is er inzicht gegeven in welke promotiecriteria ingezet worden bij de selectie van docenten in het kader van de functiemix. Uiteindelijk is ingezoomd op de scholen van de overkoepelende stichting en de manier waarop zij vormgeven aan het bevorderen van de docenten. Hierbij is naar voren gekomen dat er een onderscheid is te maken in de manier waarop de participerende scholen invulling geven aan het benoemingsproces rondom de functiemix. De informatie van hoofdstuk twee is geschreven op basis van officiële documenten en gesprekken met sleutelpersonen.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch fundament gelegd, dat dient als dat als basis dient voor het onderzoek. In de inleiding van dit onderzoek is gesteld dat goed personeelsbeleid leidt tot betere prestaties van medewerkers en de organisatie (Onincx, 2005), nu zal er beargumenteerd worden waar die stelling vandaan komt. Daarnaast zal er uitgebreid worden ingegaan op het psychologisch contract en welke factoren de inhoud van het psychologisch contract bepalen. Uiteindelijk zullen de theoretische verhandelingen worden samengebracht in een conceptueel model, waarbij hypothesen zullen worden geformuleerd.

3.1 HRM vanuit verschillende invalshoeken

De ontwikkeling naar personeelszaken naar Human Resource Management (HRM) kenmerkt zich door de veranderende visie op de medewerker. Begin jaren tachtig ontstond het besef dat mensen een belangrijke waarde voor de organisatie zijn, omdat ze gemanaged kunnen worden en zo een bijdrage kunnen leveren aan organisatieprestaties. Vanaf toen werd de discipline personeelsmanagement dan ook aangeduid als HRM (Schuler & Jackson, 2007). Rond 1995 heeft er een breukpunt plaatsgevonden in het HRM debat. Vanaf begin jaren tachtig was er namelijk vooral sprake van onderzoek naar de essentie van HRM, terwijl vanaf 1995 de toegevoegde waarde van HRM centraal staat (Boselie, 2002).

Onder invloed van het denken over 'Human Resource' als bron van concurrentievoordeel is er veel aandacht gekomen voor de bijdrage van HRM aan een verbeterd presteren van mensen en organisaties (Boselie, 2002). HRM wordt volgens van Loo en de Grip (2002) de laatste jaren steeds meer gezien als beslissende factor voor organisatieprestaties. Zij nemen een ontwikkeling waar naar een HRM-beleid die prestaties van mensen in organisaties op een integrale manier probeert te benaderen en verbeteren. Het HRM-beleid van veel ondernemingen wordt daarmee steeds hechter verweven met de organisatiestrategie.

Volgens Schuler & Jackson (2007) wordt de afstemming van het HRM-beleid op de organisatiestrategie als Strategisch Human Resource Management (SHRM) gekenmerkt. SHRM is gebaseerd op de veronderstelling dat organisaties effectiever kunnen zijn als de medewerkers gemanaged worden. Met andere woorden, HRM-praktijken moeten het passende gedrag, de benodigde competentie en het gewenste niveau van motivatie creëren bij medewerkers. Alleen dan kunnen de gewenste organisatieprestaties behaald worden (Schuler & Jackson, 2007). Steijn (2003) stelt dat de mens sleutel is tot bedrijfssucces, ook volgens deze gedachte leidt een betere benutting van het menselijk potentieel in de organisatie per definitie tot een betere prestatie van die organisatie.

Maar de literatuur is niet eensluidend over de directe relatie van HRM op de organisatieprestaties. Delery en Doty (1996) onderscheiden drie dominante perspectieven ten aanzien van SHRM en prestaties; de universalistische, de contingentie en de configuratie benadering.

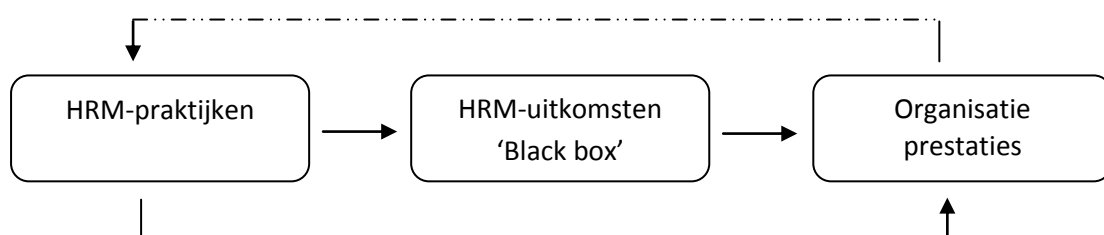
Volgens Delery en Doty (1996) is de universalistische benadering de meest simplistische binnen de SHRM gedachte, omdat in deze benadering de relatie tussen SHRM en prestaties universeel is, ongeacht de organisatiecontext. Uitgangspunt in de universalistische benadering is dat er een lineaire relatie is tussen HRM-beleid en de prestaties van de organisatie. Deze benadering is

gekoppeld aan de termen 'best practice' en 'high performance work practices' (Paauwe, 2004). Deze twee termen gaan er vanuit dat er HRM-praktijken bestaan die altijd beter werken dan andere en dat alle organisaties er dan ook belang bij hebben om deze set van 'best practices' te implementeren. Sels (2003) stelt dat er een consensus in de literatuur wordt ontwikkeld rondom drie HRM-praktijken: praktijken gericht op het ontwikkelen van de competenties, motivatie en inspraak van medewerkers.

De contingentie benadering gaat er vanuit dat een organisatie zijn HR-beleid dient af te stemmen op andere aspecten van de organisatie (Delery & Doty, 1996). De omgeving en de aard van de organisatie zijn van invloed op de relatie tussen HRM en prestaties. In deze benadering staan complexe en op zichzelf staande interacties centraal. Het hoofddoel van een organisatie binnen dit perspectief is een fit bewerkstellingen tussen HRM en de strategie van een organisatie. Als de individuele HRM-praktijken in relatie staan met de strategie van de organisatie, worden prestaties behaald (Sels 2003).

De configuratie benadering verschilt van de andere twee benaderingen, omdat in deze benadering niet de individuele HRM-praktijken de prestaties beïnvloeden maar een intern consistente bundel of verzameling van HRM-praktijken (Delery & Doty, 1996). De configuraties zijn veelal ideaaltypen in plaats van waarneembare praktijken (Paauwe, 2004). Het doel binnen deze benadering is om naast een verticale fit ook een horizontale fit te bewerkstelligen, dus dat er interne consistentie moet zijn tussen de organisatie en haar HRM-beleid (Delery & Doty, 1996).

Binnen deze drie perspectieven van SHRM en prestaties bestaat consensus dat het inzetten van zorgvuldig HRM-beleid positief van invloed is op de prestaties van een organisatie, echter de manier waarop er invulling aan wordt gegeven verschilt. Paauwe en Richardson (1997) geven daarnaast aan dat tussen HRM en prestaties een 'black box' zit, namelijk de HRM-uitkomst. Volgens hen leiden HRM-praktijken niet direct tot organisatieprestaties, maar indirect via de HRM-uitkomsten, zoals is te zien in figuur 3.1. De gedachte daarachter is dat adequate HRM-praktijken de motivatie en betrokkenheid van medewerkers beïnvloeden en dit zorgt voor de link tussen HRM-praktijken en organisatieprestaties (Guest, 1997).



Figuur 3.1 Visuele weergave Paauwe en Richardson (1997)

De centrale focus in dit onderzoek richt zich dan ook op de link tussen HRM-praktijken rondom de functiemix en organisatieprestaties. Wat is de invloed van het benoemingsproces van de functiemix zoals gehanteerd door de scholen van de overkoepelende stichting op de motivatie, betrokkenheid en het vertrouwen in het management van de individuele docenten. In dit onderzoek wordt dus het functiemix gedeelte van het HRM-beleid onderzocht (de 'black box') binnen de verschillende scholen, door de link tussen HRM-praktijken en organisatieprestaties, zoals geformuleerd door Paauwe en Richardson (1997), te onderzoeken.

3.2 Het psychologisch contract

In de paragraaf 3.1 is betoogd dat de link tussen de HRM-praktijken en de organisatieprestaties de HRM-uitkomsten zijn. In deze paragraaf zal worden ingegaan op het psychologisch contract, omdat het psychologisch contract is te plaatsen rondom de HRM-uitkomsten. Het psychologisch contract moet worden gezien als een brug tussen de docent en de organisatie, daarmee kan het een belangrijke functie vervullen om de 'black box' te beschrijven.

Sinds iets meer dan een decennium erkent de managementliteratuur de centrale plaats die het concept psychologisch contract inneemt in de arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever (Willems et. al, 2003). Omdat werkgevers meer en meer flexibiliteit verlangen van de werknemer, terwijl er geen zekerheid geboden kan worden bij de organisatie. Inzicht in de verwachtingen van werknemers is cruciaal voor een organisatie in een veranderende omgeving. Het psychologisch contract is daarbij een belangrijk instrument ter verklaring van de motivatie, de houding en het gedrag van de werknemer.

3.2.1 Het psychologisch contract: een omschrijving

Een deel van de wederzijdse verwachtingen tussen een werkgever en een werknemer zijn vastgelegd in de formele arbeidsovereenkomst, maar het grootste deel van deze verwachtingen zijn impliciet (Anderson & Schalk, 1998). Het psychologisch contract omvat de impliciete dwingende verwachtingen van de werkgever en de werknemer ten aanzien van hun werkrelatie (Willems et. al, 2003). Concreet gaat het bijvoorbeeld om de verwachtingen van de werknemer over de baan zekerheid of over een promotie en bij de verwachtingen van de werkgever gaat het over loyaliteit en prestaties. Daarmee neemt het psychologisch contract een centrale plaats in de relatie tussen de werkgever en de werknemer.

Vanuit de literatuur blijkt een beperkte mate van consensus te bestaan over de precieze definitie van het begrip psychologisch contract. Verschillende auteurs geven verschillende definities en schrijven verschillende kenmerken toe aan het concept (Van den Brande, 2002). Argyris (1960) is de grondlegger van het begrip, hij definieert het psychologisch contract als een impliciet akkoord tussen de werknemers en hun ploegbaas om elkaars normen te respecteren, zodat de productie omhoog gaat.

Met name Levinson et. al (1962) en Schein (1970) werken het concept verder uit. Zij introduceren de term verwachtingen in de definitie van psychologisch contract en definiëren het psychologisch contract als een geheel van wederzijdse verwachtingen tussen de organisatie en de werknemer. De verwachtingen van het psychologisch contract kunnen volgens hen de vorm aannemen van beloften of van verplichtingen. Of de organisatie en de werknemer akkoord dienen te zijn over de verwachtingen, blijkt echter niet uit hun definitie en dat levert een probleem op. De verwachtingen van de organisatie zijn moeilijk te meten, omdat de organisatie niet bestaat, maar vertegenwoordigd wordt door verschillende individuen van de organisatie (Van den Brande, 2002).

Rousseau (1998) lost dit probleem op door het psychologisch contract te definiëren als een individuele perceptie van de wederzijdse verplichtingen aanwezig in de arbeidsrelatie. Deze definitie impliceert dat men het psychologisch contract kan kennen door de individuele perceptie van een partij te meten. Door het psychologisch contract als een individuele perceptie te beschouwen, hoeven de partijen van het psychologisch contract ook niet akkoord te zijn over de termen van het

psychologisch contract (Van den Brande, 2002). De definitie van Rousseau is vrij algemeen aanvaard en de meeste recente onderzoekers nemen haar definitie dan ook letterlijk over.

In dit onderzoek staat de definitie van Rousseau (1998) van het psychologisch contract centraal, omdat alleen de docenten van de scholen ondervraagd kunnen worden om de wederzijdse verplichtingen te meten van het psychologisch contract. Er kan vanuit worden gegaan dat de werkgever (lees: het bestuur van de scholen) op de hoogte is van die wederzijdse verplichtingen, echter hoeven zij niet akkoord te zijn met de inhoud daarvan.

3.2.2 Kenmerken van het psychologisch contract

Het impliciete en subjectieve karakter

In tegenstelling tot het formele juridische contract is het psychologisch contract niet uitgesproken of schriftelijk vastgelegd. Het is een informeel contract. Het psychologisch contract is impliciet in zijn geheel, dit betekent dat sommige aspecten wel en andere niet zijn vastgelegd (Willems et. al, 2003). Zo kan bijvoorbeeld het loon ook behoren tot het psychologisch contract. Logischerwijs volgt dan dat het psychologisch contract eveneens subjectief van aard is. Het psychologisch contract bestaat uit gepercipieerde verplichtingen die gevormd worden door de informatie die een individu verzamelt. Elke werknemer ervaart en interpreteert de informatie van de werkgever op zijn eigen manier en geeft zo vorm aan het psychologisch contract. Het psychologisch contract is een subjectieve perceptie, dat verschilt tussen individuen (Anderson & Schalk, 1998).

Het wederzijdse karakter

In het psychologisch contract staan de gepercipieerde verplichtingen omtrent de ruilrelatie tussen individu en werkgever centraal. Van den Brande (2002) stelt dat het psychologisch contract wederzijds is, omdat het bestaat in de context van een uitwisselingsrelatie. Een partij kan geen psychologisch contract creëren. Een psychologisch contract ontstaat in de interactie tussen twee partijen. Rousseau (1998) formuleert dat het niet nodig is dat er aan de gepercipieerde verplichtingen van beide partijen wordt voldaan om te kunnen spreken van wederkerigheid. Zij stelt dat de ervaring van de wederkerigheid voor beide partijen voldoende is.

Daarnaast is evenwicht een facet rond het psychologisch contract, het houdt in dat de partijen evenveel verwachten te ontvangen als te geven van elkaar. Ook hier geldt dat enkel de verwachting evenveel te geven als te nemen voldoende is en dat er geen sprake hoeft te zijn van effectief evenredige ruil. Echter bestaat de opvatting dat de prestaties die men levert in waarde ongeveer gelijk moeten zijn aan de beloningen die men ervoor ontvangt opdat de relatie tussen werkgever en werknemer zou standhouden (Van den Brande, 2002).

De dynamische aard

Het psychologisch contract is dynamisch van aard, omdat het niet vast ligt en aan verandering onderhevig is. Maar wanneer het verandert, is niet goed aan te geven (Van den Brande, 2002). Willems et. al (2003) geeft aan dat het psychologisch contract continu verandert door de voortdurende interactie en onderhandelingen tussen de werkgever en de werknemer. Rousseau (1998) maakt een onderscheid tussen deze continue veranderingen, die door de partijen zelf zijn teweeg gebracht en veranderingen die zich voordoen op kritische momenten, zoals promotie en beoordelingsmomenten.

Het dwingende karakter van de verwachtingen

Een psychologisch contract is dwingend, omdat de verwachtingen die er deel van uitmaken nagekomen moeten worden. Anders ontstaat een schending van het psychologisch contract. Zowel de werkgever als de werknemer zijn aan elkaar gebonden, omdat beide partijen verwachtingen hebben over elkaar (Willems et. al, 2003). Rousseau (1990) meent dat het psychologisch contract dwingend is omwille van de gemaakte beloftes die de basis vormen van het contract.

3.2.3 Functies van het psychologisch contract

Het reduceren van de onzekerheid bij werknemer en werkgever is een belangrijke functie van het psychologisch contract. Omdat in het juridisch contract niet alle voorwaarden kunnen worden opgenomen, zodat er onduidelijkheid overblijft (Anderson & Schalk, 1998). De onduidelijkheid wordt opgevangen door het psychologisch contract, waardoor een deel van de onzekerheid wordt gereduceerd. Beide partijen geloven dat er beloftes bestaan die zullen worden nageleefd. De onderlinge overeenkomsten is vooral belangrijk in tijden van onzekerheid, omdat er structuur wordt aangeboden. (Willems et. al, 2003). Daarnaast heeft het psychologisch contract een zelfregulerende functie. De werkgever en de werknemer vergelijken de verwachtingen met de uitkomsten en passen het gedrag aan om een evenwicht te bereiken (Anderson & Schalk, 1998).

3.2.4 Evaluatie van het psychologisch contract

Bij de evaluatie van het psychologisch contract wordt nagegaan in hoeverre de werknemer ervaart dat er vervulling, verandering of een breuk is in het contract. Bij het psychologisch contract gelooft elke partij dat de andere partij de voorwaarden van het contract op dezelfde manier interpreteert. Echter, wanneer bepaalde verplichtingen niet nageleefd worden, kunnen deze negatieve gevolgen met zich meebrengen. Er wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen een breuk en een schending van het psychologisch contract. Schending van het psychologisch contract ontstaat wanneer een partij van oordeel is dat de andere partij zijn verplichtingen die deel uitmaken van het psychologisch contract niet zijn nagekomen (Willems et. al, 2003).

Het psychologisch contract is ongeschreven van aard en dus uit de schending van het psychologisch contract zich pas als de voorwaarden niet worden nageleefd. Het is belangrijk om aan te geven dat het hierbij gaat om de perceptie van de werkgever of de werknemer, schending kan ook voorkomen wanneer er geen sprake is van schending van de voorwaarden (Klüh, 2010).

Een contractbreuk ontstaat wanneer er een discrepantie is tussen de feitelijke vervulling van verplichtingen door de organisatie en de beloftes die eerder werden gemaakt omtrent deze verplichtingen (Anderson & Schalk, 1998). Uit het bestaand onderzoek komt naar voren dat werknemers gemiddeld genomen vinden dat hun psychologisch contract niet vervuld is, wanneer niet genoeg aan de verwachtingen tegemoet is gekomen door de werkgever (Van den Brande, 2002). Dit kan ernstige gevolgen hebben. Een schending van het psychologisch contract is immers duidelijk verschillend van het niet tegemoet komen aan de verwachtingen of louter een gevoel van onrechtvaardigheid (Rousseau, 2001).

3.3 Invloed op het psychologisch contract

De mate van contractvervulling bepaalt de status van het psychologisch contract. Het uitgangspunt van de benadering van het psychologisch contract is dat de organisatie de verwachtingen van medewerkers zoveel mogelijk dient te vervullen. De verwachtingen van medewerkers zijn van invloed op de prestaties van de organisatie. Het onvervuld laten van de inhoud van het psychologisch contract komt de doelstellingen van de organisatie dus niet ten goede.

Guest (1998) heeft een model van het psychologisch contract ontwikkeld vanuit het perspectief van de individuele werknemer, omdat het psychologisch contract geen homogeen fenomeen is. Het is een lineair model en handelt over de oorzaken (input), de inhoud (throughput) en de consequenties van het contract (output).

De input van het psychologisch contract omvatten de verwachtingen van medewerkers, maar ook bijvoorbeeld de eerdere ervaringen en de HRM-praktijken. De inhoud van het psychologisch contract gaat met name over de mate van contractvervulling. De uiteindelijke consequenties van het psychologisch contract bevatten de gevolgen op de houding en het gedrag van werknemers (O'Donnell & Shields, 2002).

De mate van contractvervulling, oftewel de status van het psychologisch contract, wordt beïnvloed door gevoelens van rechtvaardigheid. De percepties van rechtvaardigheid of onrechtvaardigheid ten aanzien van de HRM-praktijken hebben een grote invloed op de reactie van werknemers naar die HRM-praktijken en zelfs naar de organisatie als geheel. Deze gevoelens zijn ook bekend onder noemer van 'organizational justice' (O'Donnell & Shields, 2002). Gevoelens van rechtvaardigheid zijn daarom van invloed op het psychologisch contract van medewerkers. O'Donnell & Shields (2002) onderscheiden twee vormen van rechtvaardigheid; distributieve rechtvaardigheid en procedurele rechtvaardigheid.

Distributieve rechtvaardigheid betreft de verdeling van uitkomsten. In organisaties kan distributieve rechtvaardigheid betrekking hebben op bijvoorbeeld het salaris dat een docent krijgt, de mogelijkheden voor promotie of de waardering van collega's en de leidinggevende. Het belang van distributieve rechtvaardigheid is vooral benadrukt door de billijkheidstheorie. Deze theorie stelt dat de verhouding van investeringen en uitkomsten voor verschillende personen gelijk moet zijn. Wanneer de ene docent meer investeert in zijn werk dan een andere docent, bijvoorbeeld door meer taken, meer inzet of het behalen van betere resultaten, terwijl er evenveel of zelfs minder waardering of salaris voor wordt verkregen, dan is er sprake van benadeling. Daarnaast is het mogelijk dat in vergelijking met een collega er juist teveel waardering of salaris verkregen wordt voor de investeringen die worden gedaan. Volgens de billijkheidstheorie zijn zowel benadeling als bevoordeling onprettig, maar in organisaties zullen werknemers bevoordeling makkelijker accepteren dan benadeling (O'Donnell & Shields, 2002).

Procedurele rechtvaardigheid betreft de wijze waarop mensen in de organisatie worden bejegend en de mate waarin er bij beslissingen rekening gehouden wordt met de belangen en wensen van medewerkers. Een onrechtvaardige bejegening kan leiden tot stress en tot plichtsverzuim. Als er sprake is van rechtvaardige procedures in een organisatie, dan spreekt hieruit dat je als medewerker gewaardeerd wordt en serieus genomen wordt door de leiding (O'Donnell & Shields, 2002).

Distributieve en procedurele rechtvaardigheid worden in dit onderzoek beschouwd als componenten die van invloed zijn op het psychologisch contract. Omdat 'organizational justice' een grote rol speelt bij de ontwikkeling van de verwachtingen van individuele medewerkers.

Daarnaast speelt de relatie van een medewerker met de leidinggevende een voorname rol met betrekking tot het psychologisch contract. Met name bij de functiemix is de rol van de leidinggevende cruciaal, omdat de leidinggevende zijn ondergeschikten moet beoordelen in kader van de functiemix. De relatie tussen de leidinggevende en de ondergeschikte schept altijd verwachtingen tijdens een formeel moment. Vanuit de 'Leader Member Exchange' (LMX) theorie is het uitgangspunt dat er een wederzijdse ruilrelatie bestaat tussen een leidinggevende en een individuele medewerker en de kwaliteit van die relatie heeft invloed op de arbeidsgerelateerde uitkomsten (Van der Vlist, 1991). Doordat een leidinggevende op individuele basis een wederzijdse relatie heeft met een medewerker, worden hiermee ook de verwachtingen van die medewerker beïnvloed en dus het psychologisch contract.

De LMX theorie focust zich op de relatie tussen de leidinggevende en de ondergeschikte in plaats van op de relatie tussen leidinggevende en werkgroep (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Elke relatie tussen een leidinggevende en een ondergeschikte is op zich zelf staand en bevat unieke eigenschappen. Traditionele theorieën die leiderschap proberen te verklaren geven aan dat leiderschap een functie is van persoonlijke karakteristieken van de leider en kenmerken van de situatie. De kern van de LMX theorie is dat er een wederzijdse relatie bestaat met tussen de leidinggevende en de ondergeschikte en ongeacht de kwaliteit van die relatie is deze gericht op arbeidsgerelateerde uitkomsten (Gerstner & Day, 1997). De LMX-theorie gaat er vanuit dat een leidinggevende elke ondergeschikte op een andere manier benadert en dat de relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte zich ontwikkelt naarmate de tijd vordert. De theorie focust zich voornamelijk op de eigenschappen van de relatie en niet op de eigenschappen van de deelnemers (Dansereau, Yamarrino & Markham, 1995).

Het theoretische fundament voor de LMX is voortgekomen uit de 'role theory'. Graen (1976) stelt dat medewerkers en leidinggevend hun werk uitoefenen door een rol aan te nemen, waarbij de leidinggevende formele sancties kan geven om de rol van zijn ondergeschikte te beïnvloeden. De contactuitwisseling bepaalt voor een groot gedeelte welke rol de ondergeschikte inneemt in specifieke situaties. Een nauwe relatie tussen de leidinggevende en alle ondergeschikte is onmogelijk, als gevolg van de tijdsdruk die leidinggevend op het werk ervaart (Graen, 1976).

De minder nauwe relaties tussen een leidinggevende en een ondergeschikte zijn enkel gebaseerd op arbeidscontracten en de minder nauwe relaties impliceren een lage LMX-score. In het onderzoek van Liden en Graen (1980) komt naar voren dat werknemers met een lage LMX-score minder tijd besteden aan het nemen van beslissingen en grensverleggende activiteiten, daarnaast waren die minder snel geneigd zich aan te melden voor speciale taken en voor extra werk. Tevens werden ze door hun leidinggevende lager beoordeeld op hun algemene prestaties. De nauwe relaties tussen een leidinggevende en een ondergeschikte worden gekarakteriseerd door wederzijds respect, vertrouwen en door grote aandacht en ondersteuning van de leidinggevende. Deze relaties hebben een hoge LMX-score (Dansereau, Graen, & Haga, 1975).

3.4 Samenvattend, conceptueel model en hypothesen

In deze paragraaf wordt het voorgaande van hoofdstuk drie samengevat en geconstrueerd in een conceptueel model, dit hoofdstuk wordt afgesloten met de formulering van hypothesen die het voorgenomen conceptueel moeten toetsen en die bijdragen aan de beantwoording van de hoofdvraag.

In de inleiding van dit onderzoek is gesteld dat goed personeelsbeleid leidt tot betere prestaties van medewerkers en daarmee ook tot betere prestaties van de organisatie. De functiemix heeft als doel om de kwaliteit en de prestaties van het onderwijs in Nederland te verhogen, dus om de organisatieprestaties te verhogen is goed personeelsbeleid op het gebied van de functiemix noodzakelijk.

Vervolgens is ingezoomd op de manier waarop goed personeelsbeleid leidt tot betere prestaties. Gevonden werd dat Strategisch HRM gebaseerd is op de veronderstelling dat organisaties effectiever kunnen zijn als de medewerkers gemanaged worden. Met andere woorden, HRM-praktijken moeten het passende gedrag, de benodigde competentie en het gewenste niveau van motivatie creëren bij medewerkers. Alleen dan kunnen de gewenste organisatieprestaties behaald worden. Dus door middel van zorgvuldig en adequaat gekozen HRM-praktijken zullen de organisatieprestaties toenemen. Dat betekent dat de HRM-praktijken die worden ingezet om de functiemix vorm te geven, bepalend zijn voor de prestaties van de functiemix vanuit de docent.

Echter, tussen de HRM-praktijken en de organisatieprestaties is nog een stap, namelijk de HRM-uitkomsten of de 'black box'. De gedachte daarachter is dat adequate HRM-praktijken de motivatie en betrokkenheid van medewerkers beïnvloeden en dit zorgt voor de link tussen HRM-praktijken en organisatieprestaties, de invulling van de 'black box'.

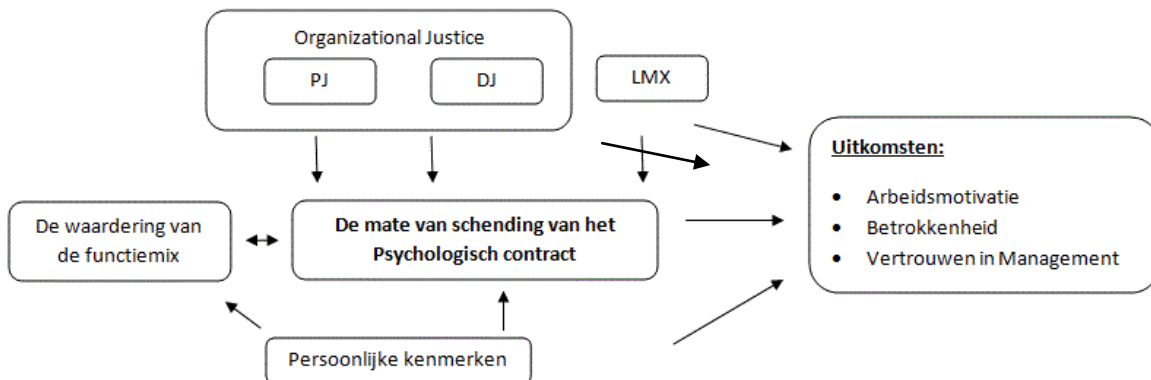
Centraal tussen de HRM-praktijken en de HRM-uitkomsten wordt het psychologisch contract geplaatst, het psychologisch contract moet worden gezien als een brug tussen de organisatie en de docent. Het psychologisch contract is te definiëren als een individuele perceptie van de wederzijdse verplichtingen aanwezig in de arbeidsrelatie tussen organisatie en werknemer. Het psychologisch contract is impliciet, subjectief en dynamisch, maar heeft wel een wederzijds en dwingend karakter.

De mate van contractvervulling bepaalt de status van het psychologisch contract ten opzichte van de functiemix. In dit onderzoek wordt nagegaan in hoeverre de werknemer ervaart dat er vervulling, verandering of een breuk in het contract heeft opgetreden, oftewel de mate van schending van het psychologisch contract. De verwachtingen van medewerkers zijn van invloed op de prestaties van de organisatie. Het onvervuld laten van het psychologisch contract komt de organisatieprestaties niet ten goede.

De percepties van rechtvaardigheid en de relatie met de leidinggevende zijn van invloed op het psychologisch contract. Omdat deze concepten de verwachtingen beïnvloeden en daarmee een deel van het psychologisch contract bepalen.

Deze concepten zijn visueel weergegeven in figuur 3.2 'het conceptueel model'. Te zien is dat centraal de mate van schending van het psychologisch contract staat. Dit concept staat onder invloed van de waardering van de functiemix, persoonlijke kenmerken, organisationele rechtvaardigheid en LMX. In dit onderzoek worden die relaties onderzocht en uiteindelijk zal gekeken worden naar de relaties

met betrekking tot de arbeidsmotivatie, betrokkenheid en vertrouwen in het management, de HRM-uitkomsten.



Figuur 3.2 Het conceptueel model

Hieronder worden hypothesen geformuleerd die een direct verband veronderstellen en te herleiden zijn vanuit het conceptueel model.

1. *Docenten willen promotiecriteria die handelen over kwaliteit en professionaliteit eerder dan promotiecriteria die minder prestatie gerelateerd zijn.*

De eerste hypothese heeft betrekking op de promotiecriteria die besproken zijn in hoofdstuk 2. De verwachting is dat in lijn met het rapport ‘de tussenmeting versterking van de functiemix’ (2010) de docenten kiezen voor de promotiecriteria die handelen over kwaliteit en professionaliteit.

2. *Docenten met een LC/LD benoeming waarderen de functiemix hoger dan docenten zonder een benoeming.*

De tweede hypothese heeft betrekking op het meest linker gedeelte van het conceptueel model, de waardering van de functiemix. Verondersteld wordt dat docenten die geen benoeming hebben in het kader van de functiemix die negatiever waarderen dan docenten die wel een benoeming hebben in het kader van de functiemix. De gedachte hierachter kan zijn dat emoties en teleurstellingen een rol spelen bij de waardering van de functiemix.

3. *Docenten die de functiemix negatief waarderen ervaren ook een gevoel van schending van het psychologisch contract.*

In het verlengde van hypothese twee is hypothese drie geformuleerd. Als een docent de functiemix negatief waardeert is de veronderstelling dat de werkgever niet geheel voldoet aan contractvervulling en dat er dus een mate van schending van het psychologisch contract optreedt.

4. *De mate van schending van het psychologisch contract wordt verklaard door procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX.*

Hypothese vier handelt over de invloed op de mate van schending van het psychologisch contract. In het theoretisch kader is gesteld dat procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX van invloed zijn op de mate van schending van het psychologisch contract. Omdat deze

concepten de verwachtingen beïnvloeden en daarmee een deel van het psychologisch contract kan bepalen.

5. *Arbeidsmotivatie wordt verklaard door de mate van schending van het psychologisch contract en de beïnvloedende variabelen.*
6. *Betrokkenheid wordt verklaard door de mate van schending van het psychologisch contract en de beïnvloedende variabelen.*
7. *Vertrouwen in het management wordt verklaard door de mate van schending van het psychologisch contract en de beïnvloedende variabelen.*

De hypothesen vijf, zes en zeven zijn overeenkomstig en handelen over de uitkomst variabelen; arbeidsmotivatie, betrokkenheid en vertrouwen in het management. De gedachte achter deze hypothesen is om te achterhalen wat de verklarende variabele is in dit onderzoek en wat de eventuele verschillen verklaard tussen de scholen.

8. *De aanwezige verschillen tussen de participerende scholen zijn te herleiden aan de hand van de manier waarop het benoemingsproces is vormgegeven.*

De laatste hypothese heeft betrekking op de verschillen in de selectieprocedure, die is grofweg in te delen in twee verschillende categorieën. Het inzetten van een uitvoerige sollicitatieprocedure is de eerste optie en de tweede optie is het bevorderen van docenten op basis van voordrachten van de leidinggevende. Kijkend naar wie verantwoordelijk is voor de benoemingsprocedure, dan valt op dat bij de eerste optie de docent zelf verantwoordelijk is en bij de tweede optie de leidinggevende. De gedachte achter deze hypothese is dat verschillen tussen de scholen te herleiden zijn naar de verschillende opties.

Concluderend staat in dit onderzoek de mate van schending van het psychologisch contract centraal. Onderzocht wordt wat het psychologisch contract beïnvloed en wat uiteindelijk daar de consequenties van zijn.

4. Methodologie

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de wensen en verwachtingen van docenten met betrekking tot de uitvoering van de functiemix. Om dit te achterhalen is een vragenlijst opgesteld. De focusgroep van dit onderzoek zijn de docenten in het voortgezet onderwijs van de scholen van de overkoepelende stichting. In dit hoofdstuk wordt eerst de onderzoeksstrategie uiteengezet en daarna volgt een beschrijving van de respondenten. De kern van dit hoofdstuk is de operationalisering van de verschillende theoretische concepten en de methoden van analyseren. Tot slot volgt een beschrijving van de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek.

4.1 Onderzoeksstrategie

Het onderzoek bestaat uit twee fasen:

1. De eerste onderzoeksfase betreft het in kaart brengen van de implementatie en de uitvoering van de functiemix op de verschillende scholen door middel van interviews met de sleutelfunctionarissen. Het doel daarvan was om een duidelijk beeld te verkrijgen van de functiemix vanuit het oogpunt van de werkgever en om enthousiasme te kweken om docenten van de betreffende scholen deel te laten nemen aan onderzoeksfase twee.
2. De tweede onderzoeksfase betreft het uit zetten van een vragenlijst en het onderzoeken op welke wijze de functiemix wordt ervaren en beoordeeld door de docenten van de verschillende scholen.

In de eerste onderzoeksfase heeft er allereerst een documentanalyse plaatsgevonden om informatie en kennis te vergaren over de functiemix. Deze documenten waren zowel afkomstig vanuit het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap als van interne documenten van de scholen en de overkoepelende stichting. Dit had als doel om een expertrol met betrekking tot de functiemix te kunnen aannemen in het vervolg van het onderzoek. Ten tweede is dit onderzoek geïntroduceerd in de maandelijkse vergadering van de overkoepelende stichting. In een korte presentatie is de doelstelling en de beoogde opzet van het onderzoek uitgelegd.

Ten derde is er in de eerste onderzoeksfase gebruik gemaakt van een interviews met sleutelfunctionarissen van de verschillende scholen. Deze interviews zijn gebruikt om dieper in te kunnen gaan op aspecten vanuit de (interne) documenten, zodat er een gedetailleerder beeld kon worden geschetst van de functiemix. Via een open, doch gestructureerde wijze is veel informatie los gekomen over de functiemix. De sleutelfunctionarissen hebben eerst uitgelegd de manier waarop zij de functiemix zien en benaderen en zijn vervolgens diep ingegaan op de wijze van implementatie en uitvoering van de functiemix op hun school. Als leidraad voor het interview is gekozen voor de in het Convenant genoemde promotiecriteria, de sleutelfunctionarissen konden vrijuit reageren op de criteria en in hoeverre deze een rol spelen op hun school.

De achterliggende motivatie om eerst interviews af te nemen met de sleutelfunctionarissen schuilt in het kweken van enthousiasme om verder deel te nemen aan het onderzoek naar functiemix. Aangezien de geïnterviewde personen de bevoegdheid hebben om toestemming verlenen voor een dergelijk onderzoek en zonder die toestemming is het onmogelijk en ongewenst om een vragenlijst uit te zetten onder het personeel.

De resultaten van de eerste onderzoeksfase zijn samengebracht en gecombineerd tot één analyse. Dit is gedaan omdat de scholen nauw samen werken op het gebied van personeelsbeleid. Concreet betekent dit dat het beleid rondom de functiemix is afgestemd, maar dat de verschillende scholen dit elk op een eigen wijze heeft geïmplementeerd en er uitvoering aan geeft. De verschillen in implementatie en uitvoering hebben betrekking op de wijze van selectie c.q. aanwijzen van docenten die in aanmerking komen voor een promotie. Echter, in grote lijnen is het overeenkomstig en daarom is het legitiem om de data te combineren tot één analyse.

In de tweede onderzoeksfase is een vragenlijst uitgezet onder de docenten van de deelnemende scholen. Met behulp van het conceptueel model en de resultaten van de eerste fase van het onderzoek is de vragenlijst ontwikkeld. Het doel van de vragenlijst is het onderzoeken wat de wensen en verwachtingen van docenten zijn met betrekking tot de functiemix en hoe zij de functiemix beoordelen en waarderen. Er is voor het uitzetten van vragenlijsten gekozen, omdat het voor het onderzoek belangrijk is om een beeld te krijgen van de houdingen en meningen van de docenten ten opzichte van de functiemix.

Gekozen is om de docenten per e-mail te benaderen via de sleutelfunctionarissen, omdat zij beschikken over de adressen en omdat zij een bepaalde mate van autoriteit bezitten. De gedachte daarachter is dat een vragenlijst voor een onderzoek sneller zal worden ingevuld door docenten als het blijkt dat de school het onderzoek steunt en erachter staat. Na een paar weken zijn er reminders verstuurd naar de docenten met het verzoek om toch de vragenlijst in te vullen.

Helaas participeerde slecht vier van de acht scholen van de overkoepelende stichting, om uiteenlopende redenen waren de scholen niet in staat om deel te nemen aan het onderzoek. Drie scholen hebben besloten om na het interview af te zien van verdere deelname en één school was slechts met 5 respondenten vertegenwoordigd op een totaal van 172 respondenten. Dat betekent dat er geen zinnige conclusies te formuleren waren voor die school. Uiteindelijk hebben de analyses betrekking op 4 scholen; School A, School B, School C en School D.

4.2 Beschrijving van de respondenten

De populatie die de vragenlijst voorgelegd heeft gekregen bestond uit docenten die overwegend (meer dan ongeveer 60 procent) is belast met een lestaak, gelijk aan de gestelde criteria van het Convenant. Dat betekent concreet dat ook docenten met een leidinggevende functie kunnen participeren in het onderzoek, als zij daarnaast ongeveer 60% van de arbeidstijd voor de klas staan. Door alle docenten van de participerende scholen aan te schrijven is getracht een zo breed mogelijk beeld te schetsen van de werkelijkheid. Immers alle docenten hebben de mogelijkheid om vrijwillig mee te doen aan dit onderzoek.

In totaal hebben 172 docenten van vier verschillende scholen de vragenlijst volledig ingevuld, dit komt neer op responspercentage van 27 %. Dit percentage lag aanvankelijk hoger, namelijk 259 ingestuurde vragenlijsten (exclusief de 5 vragenlijsten van Gouda).

Gekozen is om enkel vragenlijsten mee te nemen in de analyse die volledig zijn ingevuld of waar maximaal 2 antwoorden van de 61 ontbreken. Hiervoor is gekozen omdat zo de data volledig blijft en er geen scheef beeld ontstaat in de analyses. Gebleken is dat een aantal respondenten de vragenlijst voortijdig stoppen, waardoor incomplete vragenlijsten automatisch in worden gestuurd en deze vragenlijsten zijn dus niet meegenomen.

Verdeling Respondenten*			
School A	41	140	29 %
School B	37	135	27 %
School C	64	178	36 %
School D	30	177	17 %
Totaal	172	630	27 %

Tabel 4.1 Verdeling respondenten naar de verschillende scholen
* = Peildatum 1 oktober 2010

In tabel 4.1 is zichtbaar dat 172 respondenten de vragenlijst volledig hebben ingestuurd, verdeeld over 4 scholen; School A (41), School B (37), School C (64) en School D (30). In totaal is de vragenlijst verstuurd naar 630 docenten van de vier verschillende scholen en is er dus een respons van in totaal 27%. School C heeft een relatief en absoluut een hoger aantal respondenten dan School D en School A en School B zitten op het gemiddelde.

Kenmerken respondenten		Totaal	School A	School B	School C	School D
Totaal	N	172	41	37	64	30
Geslacht	Man	99	29	21	32	17
	Vrouw	73	12	16	32	13
Leeftijd	< 25 jaar	4	1	1	2	0
	25 tot 35 jaar	23	4	7	8	4
	35 tot 45 jaar	26	4	7	5	10
	45 tot 55 jaar	56	11	13	25	7
	> 55 jaar	63	21	9	24	9
Werkzaam / onderwijs	< 5 jaar	19	5	3	7	4
	5 – 10 jaar	33	5	6	13	9
	10 – 15 jaar	28	4	10	7	7
	15 – 20 jaar	15	2	5	6	2
	> 20 jaar	76	25	13	30	8
Werkzaam / school	< 5 jaar	41	7	10	14	10
	5 – 10 jaar	25	6	5	9	5
	10 – 15 jaar	31	6	6	19	6
	15 – 20 jaar	19	4	5	7	3
	> 20 jaar	54	17	10	21	6
Onderwijsniveau	Praktijk	6	1	0	5	0
	Vmbo	86	27	12	34	13
	Havo	37	7	11	9	10
	Vwo	42	6	13	16	7

Tabel 4.2 Kenmerken respondenten totaal en naar de verschillende scholen
* = De cumulatieve zijn soms niet 100%, omdat de achtergrondvragen niet verplicht waren.

In tabel 4.2 zijn een aantal kenmerken van de respondenten terug te vinden, uitgesplitst naar de vier scholen. De verdeling tussen mannen en vrouwen is nagenoeg gelijk, in totaal hebben iets meer mannen (99 of 58%) dan vrouwen (73 of 42%) de vragenlijst ingevuld. Kijkend naar de 4 scholen afzonderlijk dan zijn deze percentages bijna gelijk aan elkaar.

De leeftijdsopbouw van de respondenten komt overeen met het algemene beeld in het onderwijs, namelijk het steeds ouder wordend personeelsbestand. Ook in dit onderzoek is de groep tot en met 35 jaar amper vertegenwoordigd met 16% (27) en ligt het zwaartepunt bij de oudere docenten (> 45 jaar: 70%). Opgemerkt dient te worden dat met name in School C de gemiddelde leeftijd hoger ligt dan bij de drie andere scholen.

Het aantal jaren dat de respondenten werkzaam zijn in het onderwijs vertoont niet een directe gelijkenis met de leeftijdsopbouw van de respondenten. 30% (52) Van de respondenten zijn korter dan 10 jaar werkzaam in het onderwijs, dat afgezet tegen 16% (27) respondenten < 35 jaar, betekent dat een grote groep respondenten op een latere leeftijd het onderwijs zijn ingestroomd. Dit kan verklaard worden door de zogenaamde zij-instroomregeling, waarbij op een latere leeftijd, door middel van een versneld traject, men docent kan worden. Echter een grote groep van de respondenten 44% (76) werkt daarentegen langer dan 20 jaar in het onderwijs, dit rechtvaardigt de opmerking over de zij-instromers.

Ook het aantal jaren dat de respondenten werkzaam zijn bij dezelfde school wijkt af van de leeftijdsopbouw en het aantal jaren werkzaam in het onderwijs. Uit de cijfers kan geconcludeerd worden dat een grote groep respondenten wisselt van werkgever, want 35% (61) van de respondenten is korter dan 10 jaar werkzaam voor dezelfde school. Overeenkomstig met het aantal jaren in het onderwijs is ook een grote groep respondenten lang aan dezelfde school verbonden, namelijk 31% (54). Dit betekent dat er een verband is tussen lang in het onderwijs werkzaam en lang op dezelfde school werkzaam.

Kijkend naar de verdeling van de respondenten naar onderwijsniveau valt op dat het praktijkonderwijs matig is vertegenwoordigd. Dit is te verklaren doordat deze scholen dit niveau minimaal aanbieden. Het zwaartepunt ligt bij het Vmbo met 50% (86), gevolgd door het Vwo 24% (42) en de Havo 21% (37). Echter voor de functiemix maakt het onderwijsniveau niet veel uit, omdat afgesproken is dat er wordt benoemd op basis van kwaliteit.

4.3 Operationalisering

Deze paragraaf bevat de verantwoording van de totstandkoming van de vragenlijst, waarbij wordt beargumenteerd op welke manier de theoretische concepten meetbaar zijn gemaakt en op welke wijze deze worden gerepresenteerd in het onderzoek.

Aan de docenten is voorgelegd of zij konden aangeven of een bepaald criterium daadwerkelijk door de school wordt ingezet bij de benoemingen in het kader van de functiemix, daarnaast is gevraagd welke criteria mee zouden moeten spelen bij de benoemingen.

Om de waardering van de functiemix te meten is aan de docenten gevraagd om de functiemix op hun school te becijferen op een schaal van 1 tot en met 10, waarbij 10 een perfecte werking impliceert.

4.3.1 Status van het psychologisch contract

Zoals is betoogd in hoofdstuk 3 gaat de inhoud van het psychologisch contract met name over de mate van contractvervulling, dus is er vervulling, schending of een breuk in het contract opgetreden. In dit onderzoek wordt dat samengevat als de mate van schending van het psychologisch contract. Het psychologisch contract wordt in dit onderzoek gemeten door middel van 3 verschillende schalen: 'ervaring met het instrumentarium', 'schending van het psychologisch contract' en 'breuk in het psychologisch contract'.

Om te bepalen wat de ervaringen zijn van de werking het instrumentarium is gebruik gemaakt van de schaal van Mayer & Davis (1999). Alle items zijn gemeten op een vijfpunt schaal met 1 = geheel niet van toepassing en 5 = geheel van toepassing. De betrouwbaarheid van deze schaal komt met een Cronbach's α uit op 0.88.

- Het hangt van mijn prestaties af of ik een LC of LD benoeming krijg.
- Des te beter mijn prestaties, des te beter mijn beoordeling.
- Bij goed presteren nemen mijn kansen toe om een LC of LD benoeming te krijgen.

Daarnaast is de mate van schending van het psychologische contract gemeten met de schaal van Robinson en Morrison (2000). Deze schaal bestaat uit twee constructen, namelijk 'schending van het psychologisch contract' en 'breuk in het psychologisch contract'. Alle items zijn gemeten op een vijfpunt schaal met 1 = geheel niet van toepassing en 5 = geheel van toepassing.

Het construct 'schending van het psychologisch contract' bestaat uit 5 items en de laatste twee zijn gehercodeerd, zodat voor alle items geldt; des te lager de score, des te hoger er een schending van psychologisch contract wordt ervaren. De betrouwbaarheid van deze schaal komt met een Cronbach's α uit op 0.95.

- Mijn werkgever is alle beloftes nagekomen rondom de functiemix.
- Ik heb het gevoel dat mijn werkgever alles is nagekomen wat me beloofd is rondom de functiemix.
- Tot nu toe is mijn werkgever succesvol geweest in het nakomen van beloftes aan mij met betrekking tot de functiemix.
- Ik heb niets ontvangen van de dingen die me wel beloofd waren in ruil voor mijn bijdrage aan de organisatie.
- Mijn werkgever heeft veel beloftes gebroken, ondanks dat ik mij hield aan de dingen die van mij verwacht werden.

Het construct 'breuk in het psychologisch contract' bestaat uit 4 items en alle items zijn gehercodeerd, zodat ook voor deze schaal geldt; des te lager de score, des te hoger er een breuk in het psychologisch contract wordt ervaren. De betrouwbaarheid van deze schaal komt met een Cronbach's α uit op 0.96.

- Ik voel een grote mate van boosheid ten opzichte van de organisatie waar ik werk.
- Ik voel me bedrogen door de organisatie waar ik werk.
- Ik voel dat de organisatie waar ik werk de relatie tussen mij en de organisatie heeft beschadigd.
- Ik voel me ontzettend gefrustreerd over hoe ik behandeld ben door mijn organisatie.

4.3.2 Organisationele rechtvaardigheid

Om organisationele rechtvaardigheid te meten is er gebruik gemaakt van de schaal van Colquitt (2001), die de schalen van Thibaut & Walker (1975) en Leventhal (1980) gecombineerd heeft. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de constructen 'distributieve rechtvaardigheid' en 'procedurele rechtvaardigheid'. Alle items zijn gemeten op een vijfpunt schaal met 1 = geheel niet van toepassing en 5 = geheel van toepassing.

Het construct 'procedurele rechtvaardigheid' bestaat uit 7 items, alle items zijn positief geformuleerd; des te hoger de score, des te hoger er distributieve rechtvaardigheid wordt ervaren. De betrouwbaarheid van deze schaal komt met een Cronbach's α uit op 0.85.

- Ik ben in staat geweest om mijn mening en mijn gevoelens te uiten tijdens de uitvoering van de functiemix.
- Ik heb invloed gehad op de uitkomsten van de functiemix.
- De procedure rondom de functiemix is consequent toegepast.
- De procedure rondom de functiemix is vrij van vooringenomenheid.
- De procedure rondom de functiemix is gebaseerd op nauwkeurige informatie.
- Ik ben in staat geweest om de uitkomsten aan te kaarten in hoger beroep.
- De procedure rondom de functiemix is ethisch en moreel acceptabel.

Het construct 'distributieve rechtvaardigheid' bestaat uit 4 items, alle items zijn positief geformuleerd; des te hoger de score, des te hoger er distributieve rechtvaardigheid wordt ervaren. De betrouwbaarheid van deze schaal komt met een Cronbach's α uit op 0.97.

- De uitkomst van de functiemix weerspiegelt mijn inspanningen op mijn werk.
- De uitkomst van de functiemix is passend bij mijn werkresultaten.
- De uitkomst van de functiemix weerspiegelt mijn bijdrage aan de organisatie.
- De uitkomst van de functiemix is gerechtvaardigd gezien mijn prestaties.

4.3.3 Leader Member Exchange

Voor het meten van de mate van LMX tussen de leidinggevende en de ondergeschikte is gebruik gemaakt van de schaal van Liden en Graen (1980) en vertaalt vanuit het Engels naar het Nederlands door Kluth (2010). Alle items zijn wederom gemeten op een vijfpunt schaal met 1 = geheel niet van toepassing en 5 = geheel van toepassing. De betrouwbaarheid van deze schaal komt met een Cronbach's α uit op 0.88.

- Mijn leidinggevende zet zich persoonlijk in om problemen in mijn werk te helpen oplossen.
- Mijn leidinggevende geeft mij hoe dan ook dekking in geval van problemen.
- Ik neem suggesties over mijn functioneren van mijn leidinggevende aan.
- Mijn leidinggevende is tevreden met wat ik doe.
- Mijn leidinggevende begrijpt mijn problemen en behoeften.
- Mijn leidinggevende begrijpt en herkent mijn potentieel.
- Ik vertrouw mij leidinggevende dusdanig, dat ik hem of haar richting anderen zou verdedigen.

4.3.4 Afhankelijke variabelen

Arbeidsmotivatie wordt gemeten door gebruik te maken van de schaal van Wright (2004). Alle items zijn gemeten op een vijfpunt schaal met 1 = geheel niet van toepassing en 5 = geheel van toepassing. De betrouwbaarheid van deze schaal komt met een Cronbach's α uit op 0.70.

- Ik doe er alles aan om mijn werk goed te doen, ongeacht de problemen waarmee ik te maken krijg.
- Ik ben bereid om vroeg met mijn werk te beginnen of lang door te gaan om een klus af te maken.
- Het is moeilijk voor me om betrokken te raken bij mijn huidige werk.
- Ik span me waarschijnlijk niet zo hard in als anderen die hetzelfde soort werk doen als ik.
- Ik doe meer werk dan van mij verwacht wordt.
- De tijd lijkt eindeloos te duren als ik aan het werk ben.

Voor het meten van de mate van betrokkenheid is gebruik gemaakt van het 3-componentenmodel van betrokkenheid van Allen & Meyer (1990) vertaald door Jak & Evers (2010). De items zijn uit het Engels vertaald met een betekenis, die zo dicht mogelijk bij het origineel ligt. Daarnaast zijn er enkele items verwijderd en zijn er aanpassingen gedaan betreffende het positief formuleren van items, omdat de auteurs stellen dat dit de schaal ten goede komt. Alle items zijn wederom gemeten op een vijfpunt schaal met 1 = geheel niet van toepassing en 5 = geheel van toepassing.

De betrouwbaarheid van affectieve betrokkenheid komt met een Cronbach's α uit op 0.78.

- Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.
- Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor.
- Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.
- Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.
- Deze organisatie betekent veel voor mij.

De betrouwbaarheid van blijvende betrokkenheid komt met een Cronbach's α uit op 0.70.

- Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen.
- Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.
- Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen.
- Als ik niet al zo veel van mezelf in deze organisatie had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken.
- Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden.

Om het vertrouwen van docenten in het management te meten is gebruik gemaakt van de schaal van Mayer & Davis (1999). Het laatste item is gehercodeerd, zodat voor alle items geldt; des te hoger de score, des te hoger er vertrouwen in het management wordt ervaren. Alle items zijn gemeten op een vijfpunt schaal met 1 = geheel niet van toepassing en 5 = geheel van toepassing. De betrouwbaarheid van deze schaal komt met een Cronbach's α uit op 0.69.

- Mijn leidinggevende houdt mijn belangen in het achterhoofd bij het maken van beslissingen.
- Mijn leidinggevende heeft zeggenschap over mijn toekomst binnen deze organisatie.
- Als mijn leidinggevende mij vraagt waarom een probleem zicht heeft voorgedaan, zou ik vrijuit spreken, zelfs als ik gedeeltelijk schuld heb.
- Kritiek van mijn leidinggevende kan ik goed hebben.
- Als het aan mij ligt, zou mijn leidinggevende geen invloed hebben op beslissingen die direct gevolgen voor mij hebben.

4.4 Methoden van analyseren

Door middel van een computerprogramma SPSS 17.0 is de kwantitatieve data bewerkt en geanalyseerd. De bewerking en analyse van de data vindt plaats in de volgende stappen:

Beschrijvende statistiek

De beschrijving van de data verkregen door de respondenten. De data geordend en gereduceerd tot bruikbare variabelen

Correlatieanalyse

Een correlatieanalyse is gebruikt worden om verbanden aan te wijzen en voorspellingen te doen aan de hand van de samenhang tussen de variabelen.

Meervoudige regressieanalyses

Regressieanalyse is een statistische techniek voor het analyseren van gegevens waarin sprake is van een specifieke samenhang, aangeduid als regressie. Deze samenhang houdt in dat de waarde van een variabele afhangt van een of meer variabelen.

Variantie-analyses

Variantie-analyses is een toetsingsprocedure om na te gaan of de populatiegemiddelden van twee of meer groepen van elkaar verschillen, in dit geval dus de participerende scholen van het onderzoek.

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Ten aanzien van validiteit is er een onderscheid tussen externe en interne validiteit. De interne validiteit geeft weer in welke mate er wordt gemeten wat beoogd wordt gemeten te worden. De externe validiteit geeft de generaliseerbaarheid van het onderzoek weer (Van Thiel, 2007). De interne validiteit van dit onderzoek is voldoende gegarandeerd. Er is immers gebruik gemaakt van bestaande schalen uit voorgaand onderzoek. De externe validiteit heeft te maken met de generaliseerbaarheid van de resultaten, dus de onderzoekspopulatie ten opzichte van de totale populatie. In dit onderzoek participeren 172 respondenten, die allen werkzaam zijn in het voortgezet onderwijs. De resultaten zijn generaliseerbaar voor de overkoepelende stichting, maar niet voor de gehele onderwijs sector.

De betrouwbaarheid van een onderzoek is afhankelijk van de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten. De in de paragraaf 4.3 genoemde Cronbach's α geeft aan dat de betrouwbaarheid in orde is.

5. Resultaten: beschrijvende analyse

In dit hoofdstuk worden de centrale variabelen uit dit onderzoek gepresenteerd. Bij de beschrijving van de verschillende variabelen wordt ook naar de verschillen tussen scholen gekeken, zodoende kunnen de eerste hypothesen getoetst worden. In hoofdstuk 6 wordt met behulp van multivariate analyses dieper op de verschillende concepten ingegaan en worden de overige hypothesen getoetst.

5.1 De waardering van de functiemix

In tabel 5.1 zijn de gemiddelden opgenomen van de respondenten met betrekking tot de waardering van de functiemix. Over het algemeen kan gesteld worden dat de respondenten de functiemix waarderen met een krappe voldoende. Gemiddeld wordt de functiemix beoordeeld met een 6,1 op een schaal van 1 tot en met 10.

Het is bij deze waardering opvallend, maar niet verbazingwekkend, dat er grote verschillen aanwezig zijn tussen respondenten met een benoeming in het kader van de functiemix en respondenten die geen benoeming hebben gekregen. Ongeveer 70% van de respondenten hebben een benoeming in het kader van de functiemix en zijn daardoor steviger vertegenwoordigd. Gemiddeld waarderen respondenten met een benoeming de functiemix met een 6,6 op een schaal van 10 en respondenten zonder een benoeming waarderen de functiemix met een zware onvoldoende, namelijk een 4,6 op een schaal van 10.

	N	Mean	Minimum	Maximum
Totaal*	170	6,10	1	10
LC/LD benoeming	119	6,57	1	10
Geen benoeming	49	4,57	1	8

Tabel 5.1 Gemiddelde waardering van de functiemix
* = 2 missing values

Kijkend naar de waardering van de functiemix op schoolniveau in tabel 5.8 moet gesteld worden dat er grote verschillen aanwezig zijn. De functiemix wordt door de respondenten van School B als hoogst gewaardeerd, met een gemiddelde van een 7,4 is het zelfs een ruime voldoende. Na School B scoort School D het hoogst met een gemiddelde waardering van een 6,0. School A volgt School D op de voet en verschilt niet erg betreffende de waardering, gemiddeld waarderen de respondenten van School A de functiemix met een 5,6. School C is de enige school waar totaal gezien de respondenten de functiemix gemiddeld met een onvoldoende waarderen, met een 5,5 (afgerond naar boven).

	School A		School B		School C		School D	
Waardering	41	5,63	37	7,35	63	5,46	29	5,97
LC/LD benoeming	31	6,00	31	8,00	38	6,00	19	6,53
Geen benoeming	10	4,50	5	4,20	24	4,54	10	4,91

Tabel 5.2 Gemiddelde waardering van de functiemix op schoolniveau

Echter, is in tabel 5.2 te zien dat het wel of niet hebben van een benoeming in het kader van de functiemix bepalend is voor de gemiddelde waardering per school, te meer omdat er geen sprake is van een gelijke verdeling van de twee groepen binnen de vier scholen. Dit houdt in dat een

benoeming in het kader van de functiemix een storende variabele kan zijn bij de waardering van de functiemix, namelijk omdat de benoemingen per school variëren. Wel of geen LC/LD benoeming verklaart een groot deel van de variantie in de waardering van de functiemix, daarom zal op deze variabele worden gecontroleerd door middel van een Anova. Daarnaast worden ook leeftijd en geslacht ook meegenomen als covariaten, zodat ook op het variantie-effect van deze variabelen gecontroleerd wordt.

	School A	School B	School C	School D
Totaal	5,60	7,08	5,70	5,95

Tabel 5.3 Waardering functiemix gecontroleerd voor LC/LD benoeming, leeftijd en geslacht.

In tabel 5.3 is te zien dat ook na controle voor LC/LD benoeming, leeftijd en geslacht de respondenten van School B de functiemix het hoogst waarderen, met een gemiddelde van een 7,1 op een schaal van 10. Na School B scoort School D het hoogst met een gemiddelde waardering van een 6,0. De respondenten van School C waarderen de functiemix na controle gemiddeld met een 5,7 en dat is dus nu een voldoende. De respondenten van School A waarderen gemiddeld de functiemix het laagst, namelijk gemiddeld met een 5,6.

Wat is het sterkst van invloed op de waardering van de functiemix? Er wordt alleen gekeken naar de invloeden die significant zijn, want van de niet significante effecten moet worden aangenomen dat zij geen directe invloed hebben.

Door middel van een meervoudige variantie-analyse kan worden geconstateerd dat er significante effecten van het type school ($F(3, 160) = 5.22, p = 0,002, \eta^2 = 0,09$) en benoeming in de functiemix ($F(1, 160) = 36.85, p = 0,000, \eta^2 = 0,18$) op de waardering van de functiemix zijn, zoals is te zien in tabel 5.4.

	df	F	Sig.	η^2
Type school	3, 160	5.22	0,002	0,09
Benoeming	1, 160	36.85	0,000	0,18

Tabel 5.4 Anova – Waardering functiemix gecontroleerd voor LC/LD benoeming, leeftijd en geslacht

Dit betekent dat leeftijd en geslacht geen significant effect uitoefenen op de waardering van de functiemix. Het effect type school is wel significant en heeft een partiële η^2 van 0,09, dat houdt in dat 9% van de waardering wordt verklaard door de verschillende scholen. Maar wel of geen LC/LD benoeming is ook significant en verklaard 18% van de waardering van de functiemix en heeft dus de sterkste invloed.

	School A	School B	School C	School D
School A				
School B	,001			
School C	,786	,001		
School D	,430	,014	,544	

Tabel 5.5 Uitkomsten vergelezen op groepsniveau (Anova)
Significant bij: $p < 0,05$

In tabel 5.5 is te zien dat uit een meervoudige vergelijkingstoets tussen de scholen blijkt dat docenten in School B ($M = 7,08$) significant de functiemix hoger waarderen dan de docenten van de andere 3 scholen; School A ($M = 5,60$), School C ($M = 5,70$) en School D ($M = 5,95$).

Resumerend betekent dit dat er significante verschillen aanwezig zijn bij de waardering van de functiemix. Het belangrijkste effect dat deze verschillen verklaard is de LC/LD benoeming, als een docent een benoeming heeft in het kader van de functiemix dan wordt de functiemix hoger gewaardeerd. Daarnaast is er ook een significant verschil bij de waardering van de functiemix tussen de scholen. Respondenten van de school uit School B waarderen de functiemix significant hoger dan de andere drie scholen.

5.2 De status van het psychologisch contract

In dit onderzoek is gesteld dat de mate van contractvervulling de status van het psychologisch contract bepaalt. De status van het psychologisch contract wordt gemeten door middel van 3 verschillende schalen: 'ervaring met het instrumentarium', 'schending van het psychologisch contract' en 'breuk in het psychologisch contract'. De status van het psychologisch contract is in dit onderzoek positief geformuleerd, dat betekent dat een hoge score (op een schaal van 1 tot en met 5) impliceert dat er weinig schending van het psychologisch contract is opgetreden en dus de houding ten opzichte van de functiemix positief is.

In tabel 5.6 is af te lezen dat de 172 respondenten de status van het psychologisch contract waarderen met een 3,69, dat betekent dat de respondenten ten opzicht van de functiemix in het algemeen vrij positief zijn. Kijkend naar de afzonderlijke schalen valt op dat 'schending van het psychologisch contract' negatiever wordt beoordeeld (3,45) dan de schalen 'instrumentarium' (3,86) en 'breuk in het psychologisch contract' (3,86). Omdat 'schending van het psychologisch contract' in dit onderzoek de docenten vraagt naar de nagekomen beloftes van de werkgever, is te concluderen dat docenten daar negatiever over zijn ten opzichte van de gevoelens van boosheid en frustratie richting de werkgever (gemeten bij 'breuk in het psychologisch contract').

	N	Mean	SD
Instrumentarium	172	3,8605	,87037
Schending PC	172	3,4483	,99747
Breuk PC	172	3,8634	1,17177
Status PC	172	3,6912	,83307

Tabel 5.6 Gemiddelde totale scores op de status van het psychologisch contract

In tabel 5.7 zijn de gemiddelde scores uitgesplitst naar de vier verschillende scholen door middel van een Anova. Scholen die significant van elkaar verschillen, zijn in de tabel voorzien van verschillende bijschriften. Het gehanteerde significantieniveau is: $p < 0,05$.

Er is een significant verschil te ontdekken in de beoordeling van de respondenten van de verschillende scholen op de schaal 'instrumentarium' ($F(3, 171) = 3.95, p = 0,015$). Uit de Scheffe-toets blijkt dat (a) School A significant lager scoort dan (b) School B ($p = 0,027$).

Ook op de schaal 'schending van het psychologisch contract' is er een significant verschil te ontdekken tussen de scholen ($F(3, 171) = 5.65, p = 0,001$). Uit de Scheffe-toets blijkt dat (a) School A significant lager scoort dan (b) School B ($p = 0,001$).

Daarnaast zijn er ook significante verschillen te vinden op de schaal 'breuk in het psychologisch contract' ($F(3, 171) = 3.72, p = 0,013$). Uit Scheffe-toets blijkt dat (a) School A significant lager scoort dan (b) School D ($p = 0,044$).

Uiteindelijk zijn ook bij het construct 'status van het psychologisch contract' significante verschillen te vinden tussen de scholen ($F(3, 171) = 6.16, p = 0,001$). Uit de Scheffe-toets blijkt dat (a) School A significant lager scoort dan (b) School B ($p = 0,002$) en (b) School D ($p = 0,030$).

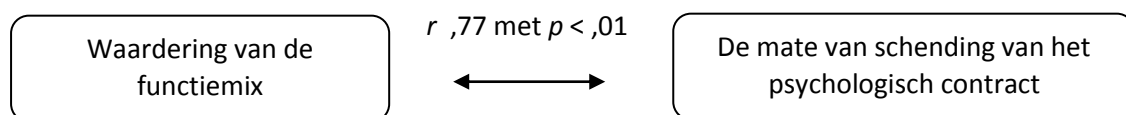
	School A	School B	School C	School D
Instrumentarium	3,5610 ^a	4,1532 ^b	3,8073	4,0222
Schending PC	3,0354 ^a	3,9243 ^b	3,4094	3,5083
Breuk PC	3,5427 ^a	4,1081	3,7070	4,3333 ^b
Status PC	3,3368 ^a	4,0455 ^b	3,6081	3,9162 ^b

Tabel 5.7 Gemiddelde scores op de status van het psychologisch contract uitgesplitst naar school (Anova)
Het significantieniveau is: $p < 0,05$

Dit betekent dat de respondenten uit School A de status van het psychologisch contract (met een gemiddelde van 3,34) significant lager beoordelen dan de respondenten van de scholen School B (een gemiddelde van 4,05) en School D (een gemiddelde van 3,92). Met andere woorden de mate van schending van het psychologisch contract wordt door de respondenten uit School A significant groter ervaren dan ten opzichte van de respondenten uit School B en School D.

5.3 De onderlinge relatie

In deze paragraaf zal worden gekeken of de waardering van de functiemix samenhangt met de mate van schending van het psychologisch contract. Door middel van een correlatieanalyse kan de sterkte en richting van de samenhang tussen de twee variabelen bepaald worden. Er is gecontroleerd op een betrouwbaarheidsniveau van $p < 0,01$, dus voor 99% zekerheid kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een eventuele samenhang.



Figuur 5.8 Visuele weergave samenhang

Kijkend naar het correlatie-efficiënt in figuur 5.8 kan worden opgemerkt dat er sprake is van een hoog significant positief correlatiecoëfficiënt ($,77$ met $p < ,01$). Er kan hier op basis van het correlatiecoëfficiënt worden opgemerkt dat docenten die de functiemix negatief waarderen ook een gevoel van schending van het psychologisch contract ervaren, maar ook dat docenten die de functiemix positief waarderen minder een gevoel van schending van het psychologisch contract ervaren. Dat betekent concreet dat de waardering van de functiemix de mate van schending van het psychologisch contract bepaald en andersom.

5.4 De uitkomst variabelen

In dit onderzoek wordt getracht te analyseren of de mate van schending van het psychologisch contract gevolgen heeft op de motivatie, de affectieve betrokkenheid (AC) en de blijvende betrokkenheid (CC) en het vertrouwen in het management (trust). In deze paragraaf wordt beschrijvende statistiek toegepast op die uitkomsten variabelen.

In het algemeen kan gesteld worden dat de respondenten van de vier scholen hoog scoren op motivatie, met een gemiddelde van een 4,18 op een 5-puntsschaal is het zelfs zeer hoog te noemen. Dit betekent concreet dat de respondenten meer dan gemiddeld gemotiveerd zijn om te werken en bereid zijn om meer te doen, dan van hun wordt gevraagd.

Affectieve betrokkenheid en vertrouwen in het management scoren allebei redelijk goed, met respectievelijk een gemiddelde van 3,43 op een 5-puntsschaal en 3,52 op een 5-puntsschaal.

Blijvende betrokkenheid scoort gemiddeld het laagst bij de vier scholen, met een 2,86 op een 5-puntsschaal is het een krappe voldoende. Dit betekent dat de respondenten de eigen school niet per definitie zien als zaligmakend en dat zij de optie om voor een andere school te gaan werken open laten.

	N	Mean	SD
Motivatie	172	4,1762	,47727
AC	172	3,4311	,62633
CC	172	2,8608	,74382
Trust	172	3,5233	,48285

Tabel 5.9 Gemiddelde scores op de status van het psychologisch contract

In tabel 5.10 zijn ook de uitkomsten uitgesplitst naar schoolniveau door middel van een Anova. Wederom geldt dat de scholen die significant van elkaar verschillen, in de tabel zijn voorzien van verschillende bijschriften.

Er is een significant verschil te ontdekken in de beoordeling van respondenten op de schaal 'motivatie' ($F(3, 171) = 2.68, p = 0,048$). Uit de Scheffe-toets blijkt dat (a) School B significant lager scoort dan (b) School D ($p = 0,048$).

Voor affectieve betrokkenheid, blijvende betrokkenheid en vertrouwen in het management zijn er geen significante verschillen te ontdekken. Hoewel er wel verschillen tussen scholen aanwezig zijn, zijn deze dus niet significant en ook vrij gering.

	School A	School B	School C	School D
Motivatie	4,1089	4,0360 ^a	4,2292	4,3278 ^b
AC	3,3610	3,4297	3,4602	3,4667
CC	3,0500	2,8270	2,8156	2,7400
Trust	3,4000	3,5730	3,4969	3,6867

Tabel 5.10 Gemiddelde scores op de status van het psychologisch contract uitgesplitst naar school (Anova)
Het significantieniveau is: $p < 0,05$

5.5 De promotiecriteria

In deze paragraaf zullen de criteria besproken worden die een rol (zouden moeten) spelen bij de benoemingen in het kader van de functiemix. Aan de respondenten zijn de promotiecriteria voorgelegd, zoals besproken in paragraaf 2.2.3. In de vragenlijst is aan de respondenten gevraagd welke criteria zij denken dat er daadwerkelijk worden ingezet rondom de benoemingsprocedure van de functiemix. Daarnaast is aan de respondenten gevraagd welke criteria zij graag wensen om ingezet te worden. De resultaten daarvan zullen hieronder beknopt worden besproken, daarbij moet worden opgemerkt dat gekozen is om alleen de criteria te bespreken waar 50 % of meer van de respondenten aangeven dat die een rol (zou moeten) spelen.

De promotiecriteria die bij beide vragen niet door 50 % of meer van de respondenten genoemd zijn, zijn opgenomen in tabel 5.11. Opvallend hierbij is dat de respondenten aangeven dat de functiemix echt moet gaan om een kwaliteitsverbeterslag en niet puur om een loonsverhoging. Criteria zoals het 'aantal dienstjaren', het 'einde van de loonschaal' en het 'minste ziekte verzuim' spelen geen rol of mogen geen rol spelen bij de benoemingen in het kader van de functiemix.

Niet genoemde promotiecriteria	
Aantal dienstjaren	Jong talent
De beste examenresultaten	Minste ziekteverzuim
De voltijders	Oudste rechten of boven aan de wachtlijst
Einde van de schaal	
Goede relatie met directie	

Tabel 5.11 Niet genoemde promotiecriteria door respondenten.

In tabel 5.12 zijn de promotiecriteria opgenomen waarbij de respondenten denken dat die daadwerkelijk worden ingezet bij de benoemingsprocedure. De criteria die op alle vier de scholen door meer dan 50 % van de respondenten worden genoemd, zijn blauw omlijnd.

'Actieve participatie bij onderwijsvernieuwing' en het 'goed functioneren' van een docent kunnen worden aangemerkt als de belangrijkste criteria. Dit betekent dat respondenten denken dat goed functioneren en zichtbaarheid in de organisatie bij de vernieuwing van het onderwijs de leidende criteria zijn voor een promotie van schaal LB naar LC of LD in het kader van de functiemix.

	Totaal	School A	School B	School C	School D
Aantal dienstjaren		51 %			56 %
Participatie bij onderwijsvernieuwing	75 %	56 %	81 %	82 %	76 %
Behalen van onderwijsrelevante opleidingen			51 %		
Buitengewone verdiensten voor de school					53 %
De beste pedagogische resultaten			51 %		
Deelname in werkgroepen			51 %	56 %	
Goed functioneren	68 %	56 %	83 %	73 %	56 %
Persoonlijke inzet	51 %		56 %	56 %	
Vaksectie overstijgende werkzaamheden	51 %		73 %	59 %	
Vervullen managementtaken					60 %

Tabel 5.12 Promotiecriteria die daadwerkelijk worden ingezet volgens de respondenten.

In tabel 5.13 zijn de criteria opgenomen waarbij 50 % of meer van de respondenten aangeven dat zij die criteria wensen in het kader van het benoemingsproces. Ook hier geldt dat criteria die op alle vier de scholen worden genoemd, blauw omlijnd zijn.

In vergelijking met tabel 5.12 valt op dat de criteria ‘vervullen van management taken’ en ‘vaksectie overstijgende werkzaamheden’ nu zijn afgevallen. Daarvoor in de plaats zijn de criteria ‘het behalen van de persoonlijke doelstellingen’ en het ‘lesgeven aan moeilijke klassen’ gekomen.

Opvallend is dat er bij de gewenste criteria meer consensus aanwezig is bij de respondenten van de vier verschillende scholen. Maar nog steeds geven de respondenten aan dat goed functioneren en zichtbaarheid in de organisatie leidend moeten zijn in de benoemingsprocedure. Zichtbaarheid is nu te definiëren als ‘actieve participatie bij onderwijsvernieuwing’ en ‘buitengewone verdiensten voor de school’, goed functioneren is nu te definiëren als ‘goed functioneren’, ‘lesgeven aan moeilijke klassen’ en ‘persoonlijke inzet’.

Dit betekent dat wat daadwerkelijk gebeurt rondom het benoemingsproces van de functiemix overeenkomt met wat docenten wensen dat er gebeurt. In de conclusies van dit onderzoek zal hier op terug gekomen worden.

	Totaal	School A	School B	School C	School D
Aantal dienstjaren		58 %			
Participatie bij onderwijsvernieuwing	54 %	58 %	56 %	50 %	56 %
Behalen van onderwijsrelevante opleidingen		58 %			
Behalen van persoonlijke doelstellingen	51 %				53 %
Buitengewone verdiensten voor de school	57 %	53 %	59 %	57 %	56 %
De beste pedagogische resultaten			54 %	53 %	53 %
Deelname in werkgroepen					50 %
Goed functioneren	66 %	70 %	59 %	67 %	66 %
Lesgeven aan moeilijke leerlingen of klassen	58 %	58 %	56 %	56 %	66 %
Persoonlijke inzet	70 %	63 %	73 %	73 %	73 %

Tabel 5.13 Gewenste promotiecriteria volgens de respondenten.

5.6 Samenvatting en bespreking hypothesen

Aan de hand van de hypothesen die in dit hoofdstuk zijn getoetst, wordt een samenvatting van het hoofdstuk gegeven. In dit hoofdstuk zijn twee van de zeven hoofdhypothesen getoetst.

1. *Docenten willen promotiecriteria die handelen over kwaliteit en professionaliteit eerder dan promotiecriteria die minder prestatie gerelateerd zijn.*

De eerste hypothese heeft betrekking op de promotiecriteria die aan de respondenten zijn voorgelegd. Op basis van de resultaten is het opvallend dat de respondenten aangeven dat de functiemix echt moet gaan om een kwaliteitsverbeterslag en niet puur om een loonsverhoging. Criteria zoals het ‘aantal dienstjaren’, het ‘einde van de loonschaal’ en het ‘minste ziekte verzuim’ spelen geen rol of mogen geen rol spelen bij de benoemingen in het kader van de functiemix. De respondenten geven aan dat goed functioneren en zichtbaarheid in de organisatie leidend moeten zijn in de benoemingsprocedure.

2. *Docenten met een LC/LD benoeming waarderen de functiemix hoger dan docenten zonder een benoeming.*

De tweede hypothese gaat over dat docenten met een LC/LD benoeming de functiemix hoger waarderen dan hun collega's zonder een benoeming. Op basis van de resultaten in dit hoofdstuk kan geconcludeerd worden dat deze hypothese aangenomen mag worden. Wel of geen LC/LD benoeming verklaart een groot deel van de variantie in de waardering van de functiemix. Gemiddeld waarderen respondenten met een benoeming de functiemix met een 6,6 op een schaal van 10 en respondenten zonder een benoeming waarderen de functiemix met een zware onvoldoende, namelijk een 4,6 op een schaal van 10.

3. *Docenten die de functiemix negatief waarderen ervaren ook een gevoel van schending van het psychologisch contract.*

De derde hypothesen heeft betrekking op een relatie tussen de waardering van de functiemix en de mate van schending van het psychologisch contract. Op basis van de resultaten in dit hoofdstuk kan dat worden aangenomen. Er is sprake van een hoog significant positief correlatie-efficiënt ($,77$ met $p < ,01$). Op basis van het correlatiecoëfficiënt kan worden opgemerkt dat docenten die de functiemix negatief waarderen ook een gevoel van schending van het psychologisch contract ervaren, maar ook dat docenten die de functiemix positief waarderen minder een gevoel van schending van het psychologisch contract ervaren.

6. Resultaten: verklarende analyse

In hoofdstuk 5 is beschrijvende statistiek toegepast op verschillende variabelen en zijn verschillen tussen de scholen aangetoond. In dit hoofdstuk zal met behulp van multivariate analyses geprobeerd worden om de aanwezige verschillen tussen de scholen te verklaren. Door onderzoek te gaan naar de verklarende variabelen kunnen de overige hypothesen getoetst worden.

6.1 Correlatieanalyse

In deze paragraaf wordt geanalyseerd welke variabelen een onderlinge samenhang vertonen en dus van invloed op elkaar zijn. Omdat in hoofdstuk 5 gevonden is dat er daadwerkelijk verschillen bestaan tussen scholen, zal nu worden gekeken welke variabelen een onderlinge samenhang vertonen. Hierbij zal met name gekeken worden naar welke variabelen van invloed zijn op de mate van schending van het psychologisch contract en de waardering van de functiemix. Omdat gevonden is dat er binnen die twee variabelen tussen de 4 scholen onderlinge verschillen te ontdekken zijn.

Met correlatieanalyse kan de sterkte en richting van een samenhang tussen variabelen bepaald worden. De waarde loopt van -1 tot en met +1 en het cijfer geeft aan hoe sterk de samenhang is, waarbij de waarde (- en +) 1 aangeeft dat de ene variabele exact voorspeld wordt door een andere variabele. Een positieve of negatieve samenhang in de klasse van 0,1 tot 0,3 wordt als matig beoordeeld, 0,3 tot 0,5 als middelmatig en 0,5 tot en met 1 wordt als sterk beoordeeld (Pallant, 2001). De positieve of negatieve waarde geeft de richting van de samenhang.

In tabel 6.1 op pagina 45 wordt de correlatiematrix weergegeven, het is van belang om hierbij op te merken dat een significante samenhang tussen variabelen groen (positief verband) of rood (negatief verband) gearceerd zijn. Het significantieniveau wordt aangegeven door 1 asterisk ($p < 0,05$) of 2 asterisk ($p < 0,01$), wat betekent dat de voorspelde correlaties betrouwbaar zijn.

In paragraaf 5.3 is al achterhaald dat tussen de waardering van de functiemix en de mate van schending van het psychologisch contract van een hoog significant positief correlatie-efficiënt aanwezig is ($,77$ met $p < ,01$). Er is op basis van het correlatiecoëfficiënt opgemerkt dat docenten die de functiemix negatief waarderen ook een gevoel van schending van het psychologisch contract ervaren, maar ook dat docenten die de functiemix positief waarderen minder een gevoel van schending van het psychologisch contract ervaren.

Daarnaast is het ten tweede interessant om te achterhalen of de mate van schending van het psychologisch contract samenhangt met de beïnvloedende variabelen; procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX. Kijkend naar de correlatiematrix kan worden opgemerkt dat er een hoog significant positief correlatie-efficiënt lijkt te bestaan tussen de beïnvloedende variabelen en de mate van schending. Dit kan betekenen dat docenten die een minder gevoel van schending van het psychologisch contract ervaren, dus daarop hoog scoren, ook hoger scoren op procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX. Dat betekent dus ook dat docenten die wel schending van het psychologisch contract ervaren, minder procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX ervaren. En dat is een verondersteld verband.

Ten derde is het interessant om te achterhalen of de waardering van de functiemix samenhangt met de beïnvloedende variabelen; procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX.

Ook hier kan worden opgemerkt dat er een hoog significant positief correlatie-efficiënt lijkt te bestaan tussen de beïnvloedende variabelen en de waardering van de functiemix. Dit kan betekenen, dat docenten die de functiemix hoger waarderen, ook hoger scores op procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX. Dat betekent dus ook dat docenten die de functiemix lager waarderen minder procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX ervaren.

Ten vierde zijn er blijkbaar, significant positieve en negatieve, relaties te onderscheiden tussen de status van het psychologisch contract en de beïnvloedende variabelen op de uitkomstvariabelen; motivatie, affectieve betrokkenheid, blijvende betrokkenheid en vertrouwen in het management. Ook dit is een verondersteld verband. Dit kan betekenen dat docenten die een mindere schending van het psychologisch contract ervaren, bijvoorbeeld meer affectieve betrokkenheid en vertrouwen in het management ervaren.

Echter, gaat een correlatiematrix niet uit van een causaal verband, de richting van het veronderstelde verband wordt niet altijd verklaard, met andere woorden de invloed kan dus beide kanten op gaan. Daarnaast kan er sprake zijn dat andere variabelen de correlatie veroorzaken, omdat bij een correlatiematrix geen sprake is van een afhankelijke of onafhankelijke variabele. Immers er wordt niet getoetst dat de ene variabele de andere voorspelt, alleen de sterkte van het verband wordt weergegeven.

In paragraaf 6.2 zal daadwerkelijk worden nagegaan of de gevonden veronderstelde verbanden vanuit correlatiematrix ook na regressieanalyses bestaan en of dit ook het verschil tussen scholen kan verklaren.

	Schending	PJ	DJ	LMX	Motivatie	AC	CC	Trust	Waardering	Benoeming	Geslacht	Leeftijd
Mate schending	1											
PJ	,735** ,000	1										
DJ	,679** ,000	,627** ,000	1									
LMX	,575** ,000	,438** ,000	,438** ,000	1								
Motivatie	,031 ,685	-,109 ,155	-,040 ,603	,128 ,093	1							
AC	,181* ,017	,193* ,011	,153* ,046	,207** ,006	,262** ,001	1						
CC	-,270** ,000	-,194* ,011	-,201** ,008	-,273** ,000	,045 ,557	,102 ,184	1					
Trust	,462** ,000	,389** ,000	,296** ,000	,599** ,000	,077 ,313	,214** ,005	-,164* ,031	1				
Waardering	,772** ,000	,676** ,000	,636** ,000	,460** ,000	-,058 ,453	,184* ,016	-,176* ,022	,348** ,000	1			
Benoeming	-,381** ,000	-,322** ,000	-,628** ,000	-,108 ,161	,091 ,236	-,017 ,828	,016 ,839	-,104 ,178	-,437** ,000	1		
Geslacht	,084 ,273	-,045 ,557	,072 ,349	,007 ,929	,131 ,086	,033 ,671	-,083 ,279	,024 ,750	-,039 ,611	,006 ,933	1	
Leeftijd	-,211** ,005	-,152* ,047	-,133 ,083	-,208** ,006	,054 ,485	,070 ,364	,275** ,000	-,158* ,038	-,225** ,003	-,124 ,108	-,127 ,096	1

6.2 Regressieanalyse

Nadat in paragraaf 6.1 bepaald is dat er sprake is van een significante samenhang tussen de variabelen, dient nu bepaald te worden welke variabelen de uitkomsten van de afhankelijke variabelen beïnvloeden. Hiervoor wordt regressieanalyse gebruikt, omdat hiermee het mogelijk is waarden van een afhankelijke variabele te voorspellen aan de hand van één of meerdere onafhankelijke variabelen (de Vocht, 2000).

Bij een regressieanalyse wordt aan de hand van meerdere predictoren een afhankelijke variabele voorspelt (RUG – Regressie interpretatie, 2011). Gekeken moet worden naar het volledige model en dan geeft de B-waarde (B) informatie over de relatie tussen de afhankelijke variabele en elke predictor. De B-waarde geeft weer in welke mate de predictor de uitkomst beïnvloedt, onder voorwaarde dat alle andere predictoren gelijk worden gehouden. De bèta (β) is de gestandaardiseerde versies van de B-waarde. Alle gestandaardiseerde bèta's zijn gemeten in standaarddeviaties en zijn dus direct met elkaar te vergelijken. Hierdoor kan er een beter inzicht verkregen worden over hoe 'belangrijk' een predictor is in het model. Bijvoorbeeld: een negatief bèta-coëfficiënt geeft de richting aan van de relatie tussen de predictor en de afhankelijke variabele, wanneer de waarde van de predictor omhoog gaat, gaat de waarde van de afhankelijke variabele juist omlaag. De significantie geeft de voorspellende waarde weer die de predictor heeft op de afhankelijk variabele, in onderstaande tabellen is gebruik gemaakt van $p = 0,05$.

6.2.1 Regressieanalyse: opzoek naar de determinanten

In paragraaf 5.3 is vastgesteld dat de waardering van de functiemix samenhangt met de mate van schending van het psychologisch contract, sterker: de waardering van de functiemix bepaalt de mate van schending van het psychologisch contract. Daarom zal nu alleen de mate van schending als afhankelijke variabele getoetst worden.

In de eerste regressieanalyse, tabel 6.2, zal de mate van schending als afhankelijke variabele worden opgenomen. In model 1 worden alleen de controlevariabelen opgenomen, namelijk geslacht, leeftijd en benoeming. In model 2 worden de beïnvloedende variabelen toegevoegd; procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en vertrouwen in het management. Met als doel te bepalen of de mate van schending van het psychologisch contract voorspelt kan worden door één of meer van deze onafhankelijke variabelen.

In paragraaf 6.1 is geanalyseerd dat er een hoog significant positief correlatie-efficiënt bestaat tussen de mate van schending en de beïnvloedende variabelen. Geconcludeerd werd dat docenten die niet benoemd zijn in het kader van de functiemix een lage mate van procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX ervaren en tabel 6.2 bevestigt dit beeld.

In model 1 wordt gekeken of de controlevariabelen, geslacht leeftijd en benoeming de mate schending van het psychologisch contract voorspellen. Te zien is dat leeftijd en benoeming significant zijn en dus een voorspellende waarde hebben, de R^2 is ,21 en dat betekent dat 21% van de variantie verklaard wordt door de controlevariabelen die significant zijn. De bèta van de twee variabelen zijn allebei negatief en de hoogste waarde is te zien bij de variabele benoeming ($\beta = -,42$), dat betekent dat docenten zonder een benoeming een grotere mate van schending ervaren.

Echter, in model 2 zijn de controlevariabelen niet meer significant, maar zijn de beïnvloedende variabelen significant. Blijkbaar wordt het bovenstaande effect weggenomen door procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX, maar er kunnen wel indirecte effecten zijn. De R^2 is ,67 en is ook omhoog gegaan ten opzicht van model 1 ($R^2 = ,21$), dat betekent dat 67% van de variantie verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen die significant zijn. De bèta van de drie beïnvloedende variabelen zijn positief en de hoogste waarde is te zien bij de variabele procedurele rechtvaardigheid ($\beta = ,46$). Dit betekent dat de mate van schending van het psychologisch contract voor 67% verklaard wordt door procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX. Dat betekent dus ook dat procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX van invloed zijn op de waardering van de functiemix.

Model 1	N	B	Std. Error	β	Sig.
Controlevariabelen					
Geslacht	169	,074	,116	,045	,521
Leeftijd	169	-,182	,051	-,249	,000
Benoeming	169	-,760	,127	-,417	,000
Model 2					
PJ	169	,517	,067	,458	,000
DJ	169	,166	,058	,216	,004
LMX	169	,337	,069	,256	,000
Controlevariabelen					
Geslacht	169	,132	,077	,079	,087
Leeftijd	169	-,045	,035	-,061	,201
Benoeming	169	-,149	,112	-,082	,183

Tabel 6.2 Regressieanalyse met mate van schending van het psychologisch contract als afhankelijke variabele
 Model 1 : R Square = ,214 Model 2 : R Square = ,669

6.2.2 Regressieanalyse: opzoek naar de effecten

In de paragraaf 6.2.1 is geanalyseerd welke variabelen van invloed zijn op de status van het psychologisch contract ten opzichte van de functiemix. In deze paragraaf zal onderzocht worden wat uitkomstvariabelen verklaard; dus de motivatie, affectieve betrokkenheid, blijvende betrokkenheid en vertrouwen in het management.

In paragraaf 6.1 is geanalyseerd dat er samenhang te onderscheiden is tussen de status van het psychologisch contract en de beïnvloedende variabelen op de uitkomst variabelen. De volgende regressieanalyses zullen worden opgebouwd aan de hand van drie verschillende modellen. In model 1 worden alleen de controlevariabelen opgenomen, geslacht, leeftijd en benoeming. In model 2 wordt de mate van schending van het psychologisch contract opgenomen.

Ten slotte wordt in model 3 ook de beïnvloedende factoren meegenomen. Door gebruik te maken van deze opbouw kan achterhaald worden welke onafhankelijke variabele(n) het meest van invloed is op de afhankelijke variabele. Gekozen is om alleen de tabellen op te nemen waarbij een

verklarende variabele is gevonden, omdat de tabellen waar dit niet het geval is geen verklarende variantie hebben. Dit betekent concreet dat de effecten van motivatie en vertrouwen in het management worden gepresenteerd.

In tabel 6.3 zijn de resultaten gepresenteerd van de regressieanalyse met motivatie als afhankelijke variabele. Te zien is dat geen enkele variabele significant is in de eerste twee modellen, dat betekent dat de controlevariabelen en de mate van schending en de waardering van de functiemix geen significante rol spelen in de motivatie van docenten. Dit is een opvallende conclusie, omdat bijvoorbeeld het wel of niet hebben van een benoeming niet van invloed is op de motivatie.

In model 3 is te zien dat de R^2 ,10 betreft, dus kan worden geconcludeerd dat met de beïnvloedende variabelen erbij 10% van de variantie wordt verklaard, wat niet bijster hoog is. Dit betekent dat motivatie voor 10% verklaard kan worden door procedurele rechtvaardigheid en LMX. Geconcludeerd kan worden dat procedurele rechtvaardigheid en LMX significant van invloed zijn op de motivatie, met een bèta van respectievelijk -,26 en ,19.

Model 1	N	B	Std. Error	β	Sig.
Controlevariabelen					
Geslacht	167	,136	,075	,140	,070
Leeftijd	167	,036	,033	,084	,279
Benoeming	167	,118	,082	,111	,153
Model 2					
Mate schending	167	,066	,050	,114	
Controlevariabelen					
Geslacht	167	,131	,074	,135	,081
Leeftijd	167	,048	,034	,113	,163
Benoeming	167	,168	,090	,158	,064
Model 3					
Mate schending	167	,105	,076	,180	,169
PJ	167	-,171	,076	-,261	,025
DJ	167	,010	,057	,023	,854
LMX	167	,142	,071	,186	,046
Controlevariabelen					
Geslacht	167	,114	,074	,118	,127
Leeftijd	167	,053	,034	,124	,123
Benoeming	167	,146	,108	,138	,179

Tabel 6.3 Regressieanalyse met motivatie als afhankelijke variabele
 Model 1 : R Square = ,034 Model 2 : R Square = ,044 Model 3 : R Square = ,098

In tabel 6.4 zijn de resultaten gepresenteerd van de regressieanalyse met vertrouwen in het management als afhankelijke variabele. Wat opvalt is dat in model 2 de mate van schending significant en de leeftijd van invloed zijn op het vertrouwen in het management. Maar in model 3 wordt dit effect weg verklaard door de toevoeging van LMX, omdat dan de mate van schending van

het psychologisch contract en de leeftijd niet meer significant zijn. LMX blijkt dus significant van invloed te zijn op het vertrouwen in het management.

In model 3 is te zien dat de R^2 ,38 betreft, dus kan worden geconcludeerd dat met de beïnvloedende variabelen erbij 38% van de variantie wordt verklaard. LMX heeft een bèta van ,50 wat sterk genoemd mag worden.

Model 1	N	B	Std. Error	β	Sig.
Controlevariabelen					
Geslacht	169	-,009	,075	-,009	,909
Leeftijd	169	-,071	,033	-,166	,034
Benoeming	169	-,131	,082	-,123	,113
Model 2					
Mate schending	169	,272	,046	,466	,000
Controlevariabelen					
Geslacht	169	-,029	,068	-,030	,673
Leeftijd	169	-,021	,031	-,050	,498
Benoeming	169	,076	,082	,071	,357
Model 3					
Mate schending	169	,081	,063	,138	,203
PJ	169	,089	,063	,135	,161
DJ	169	-,059	,047	-,132	,212
LMX	169	,387	,059	,504	,000
Controlevariabelen					
Geslacht	169	,018	,062	,019	,768
Leeftijd	169	-,010	,028	-,022	,737
Benoeming	169	-,036	,090	-,034	,689

Tabel 6.4 Regressieanalyse met vertrouwen in het management als afhankelijke variabele
 Model 1 : R Square = ,036 Model 2 : R Square = ,203 Model 3 : R Square = ,376

6.2.3 Samenvattend

Ten eerste is in deze paragraaf onderzocht wat de mate van schending van het psychologisch contract verklaard. Gevonden is procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX significant van invloed zijn op de mate van schending van het psychologisch contract. De conclusie is dan ook dat deze concepten de verwachtingen beïnvloeden en daarmee een deel van het psychologisch contract kan bepalen.

Daarnaast is in deze paragraaf is onderzocht worden wat uitkomstvariabelen verklaren. Als eerste moet worden opgemerkt dat bij zowel affectieve betrokkenheid als ook bij blijvende betrokkenheid geen significante invloed is gevonden. Gevonden is dat arbeidsmotivatie significant beïnvloed wordt door procedurele rechtvaardigheid en LMX en dat het vertrouwen in het management significant beïnvloed wordt door LMX.

6.3 Verschillen tussen de scholen

Er zitten significante verschillen tussen scholen met betrekking tot de mate van schending van het psychologisch contract en de waardering van de functiemix, zoals is geconcludeerd in paragraaf 5.1 en 5.2. Geanalyseerd is in paragraaf 6.2 dat procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX de mate van schending van het psychologisch contract beïnvloeden.

In deze paragraaf wordt ten eerste gekeken of de procedurele rechtvaardigheid, de distributieve rechtvaardigheid en LMX op schoolniveau de significante verschillen verklaren tussen scholen met een hogere en lagere waardering van de functiemix. Ten tweede wordt gekeken of de gepercipieerde beïnvloedende variabelen op schoolniveau de significante verschillen verklaren tussen scholen met een hogere en lagere mate van schending van het psychologisch contract.

6.3.1 De waardering van de functiemix

Welke variabele is het sterkst van invloed op de waardering van de functiemix? In paragraaf 5.1 is gevonden dat er significante verschillen zijn tussen de scholen met betrekking tot de waardering van de functiemix ($F(3, 166) = 7.55, p = 0,000, \eta^2 = 0,12$). Uit een meervoudige vergelijkingstoets tussen de scholen bleek dat de respondenten in (a) School B ($M = 7,08$) significant de functiemix hoger waarderen dan leraren in de andere 3 scholen; (b) School A ($M = 5,60$), (b) School C ($M = 5,70$) en (b) School D ($M = 5,95$).

	School A	School B	School C	School D
Waardering	5,60 ^b	7,08 ^a	5,70 ^b	5,95 ^b

Tabel 6.5 Gemiddelde scores op de status van het psychologisch contract uitgesplitst naar school (Anova)
Het significantieniveau is: $p < 0,05$

Door middel van een meervoudige variantie-analyse kan worden geconstateerd dat er nog steeds significante effecten aanwezig zijn tussen scholen ($F(3, 161) = 5.31, p = 0,002, \eta^2 = 0,09$), ook na op name van procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX. Dat betekent dat covariaten niet het gehele verschil tussen de scholen verklaren met betrekking tot de waardering van de functiemix. Zoals te zien is in tabel 6.7 zijn er wel significante effecten van procedurele rechtvaardigheid ($F(1, 161) = 33.96, p = 0,000, \eta^2 = 0,17$), distributieve rechtvaardigheid ($F(1, 161) = 18.36, p = 0,000, \eta^2 = 0,10$) en LMX ($F(1, 161) = 7.76, p = 0,006, \eta^2 = 0,05$).

	df	F	Sig.	η^2
Type School	3, 161	5,306	,002	,089
PJ	1, 161	33,961	,000	,173
DJ	1, 161	18,359	,000	,102
LMX	1, 161	7,760	,006	,046

Tabel 6.6 Anova – Waardering van de functiemix gecontroleerd voor MS, PJ, DJ en LMX.

Dit betekent dat de beïnvloedende variabelen niet het gehele verschil tussen de scholen verklaren, maar wel een deel van de verschillen. Procedurele rechtvaardigheid heeft de hoogste η^2 van 0,17, dat houdt in dat 17% van de van de verschillen tussen de scholen met betrekking tot de waardering van de functiemix verklaard wordt door de gepercipieerde procedurele rechtvaardigheid. Daarnaast

verklaren ook het type school, distributieve rechtvaardigheid en LMX de verschillen tussen de scholen, met respectievelijk 9%, 10% en 5%.

6.3.2 De status van het psychologisch contract

Welk effect heeft de sterkste invloed op de mate van schending van het psychologisch contract? Er wordt alleen gekeken naar de effecten die significant zijn, want van de niet significante effecten moet worden aangenomen dat zij in de populatie nul zijn.

In paragraaf 5.2 is gevonden dat bij de mate van schending van het psychologisch contract significante verschillen te vinden tussen de scholen ($F(3, 171) = 6.16, p = 0,001$). Uit de Scheffe-toets blijkt dat (a) School A significant lager scoort dan (b) School B ($p = 0,002$) en (b) School D ($p = 0,030$).

	School A	School B	School C	School D
Status PC	3,3368 ^a	4,0455 ^b	3,6081	3,9162 ^b

Tabel 6.7 Gemiddelde scores op de status van het psychologisch contract uitgesplitst naar school (Anova)
Het significantieniveau is: $p < 0,05$

Dit betekent dat de respondenten uit School A de status van het psychologisch contract significant lager beoordelen dan de respondenten van de scholen School B en School D. Door de beïnvloedende variabelen op te nemen in de Anova kan worden bepaald of die daadwerkelijk het significante verschil tussen scholen verklaren.

Door middel van een meervoudige variantie-analyse kan worden geconstateerd dat er, na op name van procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX, geen significante verschillen meer bestaan tussen de scholen. Maar er zijn wel significante effecten van procedurele rechtvaardigheid ($F(1, 164) = 45.57, p = 0,000, \eta^2 = 0,22$), distributieve rechtvaardigheid ($F(1, 164) = 24.07, p = 0,000, \eta^2 = 0,13$) en LMX ($F(1, 164) = 21.63, p = 0,000, \eta^2 = 0,12$) aanwezig.

	df	F	Sig.	η^2
Type school	3, 164	1,040	,376	,019
PJ	1, 164	45,568	,000	,217
DJ	1, 164	24,070	,000	,128
LMX	1, 164	21,631	,000	,117

Tabel 6.8 Anova – Status van het psychologisch contract gecontroleerd voor PJ, DJ en LMX.

Dit betekent dat de beïnvloedende variabelen daadwerkelijk het verschil tussen de scholen verklaren. Het effect procedurele rechtvaardigheid is significant en heeft de hoogste partiële eta² van 0,22, dat houdt in dat 22% van de van de verschillen tussen de scholen met betrekking tot de mate van schending van het psychologisch contract wordt verklaard door de gepercipieerde procedurele rechtvaardigheid. Daarnaast verklaren ook distributieve rechtvaardigheid en LMX de verschillen tussen de scholen, met respectievelijk 13% en 12%.

6.3.3 De beïnvloedende variabelen op schoolniveau

Nu geanalyseerd is dat de beïnvloedende variabelen in een bepaalde mate het effect verklaren in de verschillen tussen de scholen, zal in deze paragraaf gekeken worden of er op schoolniveau

significante verschillen aanwezig zijn in de beïnvloedende variabelen. In tabel 6.9 zijn de beïnvloedende factoren uitgesplitst op schoolniveau door middel van een Anova. Hier geldt dat de scholen die significant van elkaar verschillen in de tabel zijn voorzien van verschillende bijschriften.

Er is een significant verschil te ontdekken in de beoordeling van respondenten op 'procedurele rechtvaardigheid' ($F(3, 170) = 10.15, p = 0,015$). Uit de Scheffe-toets blijkt dat (a) School A significant lager scoort dan (b) School B ($p = 0,000$) en (b) School C ($p = 0,015$). Daarnaast is het opvallend dat er tussen (b) School B en (b) School C ook een significant verschil zit ($p = 0,044$).

Wat betreft distributieve rechtvaardigheid zijn er geen significante onderlinge verschillen tussen de scholen ($F(3, 170) = 1.83, p > 0,05$). Wel scoort School B gemiddeld hoger dan de School A, School C en School D.

Er is wel weer een significant verschil te ontdekken in de beoordeling van de respondenten op de schaal 'LMX' ($F(3, 171) = 3.16, p = 0,026$). Uit de Scheffe-toets blijkt dat (a) School A significant lager scoort dan (b) School D ($p = 0,041$).

	School A	School B	School C	School D
PJ	2,4821 ^a	3,3404 ^b	2,9342 ^b	2,9333
DJ	3,1000	3,6014	3,1562	3,3667
LMX	3,3937 ^a	3,6873	3,5539	3,8381 ^b

Tabel 6.9 Gemiddelde scores op de beïnvloedende variabelen contract uitgesplitst naar school (Anova)
Het significantieniveau is: $p < 0,05$

6.3.4 Samenvattend

In deze paragraaf is ten eerste gekeken of de procedurele rechtvaardigheid, de distributieve rechtvaardigheid en LMX op schoolniveau de significante verschillen verklaren tussen scholen met een hogere en lagere waardering van de functiemix. Het antwoord is deels bevestigend, de beïnvloedende variabelen verklaren niet het gehele verschil tussen de scholen met betrekking tot de waardering van de functiemix, maar zij zijn wel significant van invloed.

Ten tweede is gekeken of de gepercipieerde beïnvloedende variabelen op schoolniveau de significante verschillen verklaren tussen scholen met een hogere en lagere mate van schending van het psychologisch contract. Het antwoord is bevestigend, dit betekent dat de beïnvloedende variabelen daadwerkelijk het verschil tussen de scholen verklaren.

Kijkend naar de beïnvloedende variabelen tussen de scholen is geconcludeerd dat School B en School C significant hogere scores dan School A op procedurele rechtvaardigheid en dat School D significant hoger scoort dan School A op LMX.

6.5 Koppeling naar de kwalitatieve data

In hoofdstuk 2 is vermeld dat de selectieprocedure is in te delen in twee verschillende categorieën. School B en School C maken gebruik van een uitvoerige sollicitatieprocedure, waarbij de docent zelf verantwoordelijk is voor de bewijslast. School A maakt gebruik van het bevorderen van docenten op basis van voordrachten van de leidinggevende en daarbij is de leidinggevende verantwoordelijk voor de bewijslast. School D maakt gebruik van een mengvorm van de twee opties.

Kijkend naar de waardering van de functiemix valt op dat School B de functiemix significant hoger waardeert dan School A, School C en School D. Maar School A waardeert de functiemix wel het laagst ($M = 5,60$). Bij de mate van schending van het psychologisch contract valt op dat School D en School B significant hoger scoren dan School A en wederom scoort School A het laagst van de participerende scholen. Een opvallende conclusie is dat School A de enige school is die gebruik maakt van optie 2 van de selectieprocedure en zowel bij de waardering van de functiemix als bij de mate van schending van het psychologisch contract de laagste score noteert. Hoewel het niet significant is, blijft het een interessante conclusie.

Geconcludeerd is dat de beïnvloedende variabelen de mate van schending van het psychologische contract verklaren. Dus is het in dit verband logisch dat School A zowel op procedurele rechtvaardigheid, als distributieve rechtvaardigheid als LMX lager scoort dan de andere drie scholen. Hoewel de verschillen slechts zijn deels significant, blijft het een opvallende conclusie dat School A op alle variabelen het laagst scoort.

Een voorzichtige conclusie is dan ook dat het bevorderen van docenten op basis van voordrachten van de leidinggevende en waarbij de leidinggevende verantwoordelijk is voor de bewijslast negatiever wordt beoordeeld door respondenten dan het gebruik maken van een uitvoerige sollicitatieprocedure, waarbij de docent zelf verantwoordelijk is voor de bewijslast.

6.6 Samenvatting en bespreking hypothesen

Aan de hand van de hypothesen die in dit hoofdstuk zijn getoetst, wordt een samenvatting van het hoofdstuk gegeven.

4. *De mate van schending van het psychologisch contract wordt verklaard door procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX.*

Middels een regressieanalyse is hypothese 4 aangetoond in dit hoofdstuk, namelijk dat de mate van schending wordt verklaard door de beïnvloedende variabelen. Er blijkt dat 67% van de variantie verklaard wordt door procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX. De bèta van de drie variabelen zijn positief en de hoogste waarde is te zien bij de variabele procedurele rechtvaardigheid ($\beta = ,46$). Dit alles betekent dat de mate van schending van het psychologisch contract voor 67% verklaard wordt door procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX en daardoor kan hypothese 3 worden aangenomen.

5. *Arbeidsmotivatie wordt verklaard door de mate van schending van het psychologisch contract en de beïnvloedende variabelen.*

Hypothese 5 is ook geprobeerd aan te tonen door middel van een regressieanalyse. Geconcludeerd is dat 10% van de variantie verklaard wordt door procedurele rechtvaardigheid en LMX, met een bèta van $-,26$ en $,18$. Dit betekent dat motivatie, na opname van de beïnvloedende variabelen voor 10% verklaard kan worden en dat procedurele rechtvaardigheid en LMX significant zijn. En daardoor wordt hypothese 5 deels aangenomen.

6. *Betrokkenheid wordt verklaard door de mate van schending van het psychologisch contract en de beïnvloedende variabelen.*

Hypothese 6 kan in zijn geheel niet worden aangenomen. Bij zowel affectieve betrokkenheid als blijvende betrokkenheid is geen verklarende variabele gevonden, omdat geen verklarende variantie aanwezig is. Daardoor wordt hypothese 6 niet aangenomen.

7. Vertrouwen in het management wordt verklaard door de mate van schending van het psychologisch contract en de beïnvloedende variabelen.

Hypothese 7 is ook door middel van een regressieanalyse geprobeerd aan te tonen. Wat opvalt is dat in model 2 de mate van schending significant van invloed is op het vertrouwen in het management. Maar in model 3 wordt dit effect weg verklaard door de toevoeging van LMX, LMX blijkt significant van invloed te zijn op het vertrouwen in het management, met een bèta van ,50. In het laatste model wordt na opname van de beïnvloedende variabelen 38% van de variantie verklaard en dat LMX significant is. Daardoor wordt hypothese 7 deels aangenomen.

8. De aanwezige verschillen tussen de participerende scholen zijn te herleiden aan de hand van de manier waarop het benoemingsproces is vormgegeven.

Hypothese 8 heeft betrekking op de twee verschillende sollicitatieprocedures. School A is de enige school die gebruik maakt van voordrachten van benoemingen door de leidinggevende. School B en School C maken gebruik van een uitvoerige sollicitatieprocedure en School D maakt gebruik van een mengvorm. School A scoort op alle variabelen het laagst, maar de verschillen zijn deels significant. Deze hypothese kan, met een slag om de arm, worden aangenomen. Het bevorderen van docenten op basis van voordrachten van de leidinggevende en waarbij de leidinggevende verantwoordelijk is voor de bewijslast wordt negatiever beoordeeld door respondenten dan het gebruik maken van een uitvoerige sollicitatieprocedure, waarbij de docent zelf verantwoordelijk is voor de bewijslast. De aanwezige verschillen zijn dus wel te herleiden, maar niet altijd significant.

7. Conclusie, lessen voor de toekomst en discussie

In dit afsluitende hoofdstuk wordt teruggeblikt op het onderzoek en worden de belangrijkste conclusies op een rij gezet. Op basis van die conclusies worden lessen voor de toekomst geformuleerd die ten aanzien van de functiemix als doelstelling hebben: praktisch en toepasbaar. Dit onderzoek wordt afgesloten met een discussie, waar op een kwetsbare manier zal worden gereflecteerd op het eigen handelen.

7.1 Conclusie

In hoofdstuk 5 en 6 zijn de empirische bevindingen van het onderzoek gepresenteerd en in deze paragraaf zullen de resultaten daarvan worden teruggekoppeld aan de hand van de hoofdvraag van dit onderzoek.

In hoeverre verschilt de status van het psychologisch contract van docenten van de verschillende scholen ten aanzien van de functiemix en hoe zijn deze verschillen te verklaren?

De deelvragen die zijn opgesteld dienen ter ondersteuning van de hoofdvraag en door antwoord te geven op de deelvragen wordt een antwoord geformuleerd op de uiteindelijke hoofdvraag.

1. Wat houdt de functiemix in?

De functiemix betekent dat er binnen de school docentenfuncties op verschillende niveaus naast elkaar bestaan. Schoolbesturen krijgen extra geld om docenten promotie te kunnen geven naar hogere docentenfuncties, met passende bijbehorende beloning. Deze maatregel, waardoor meer docenten in hogere salarisschalen komen, wordt aangeduid met de term: 'versterking van de functiemix'. De 'versterking van de functiemix' moet scholen in staat stellen om de professionalisering van docenten te stimuleren en zodoende in de school een kwaliteitsslag teweeg te brengen. Voor de functiemix in het voortgezet onderwijs zijn drie loonschalen van belang: LB, LC en LD. In 2014 moet de volgende functiemix zijn gerealiseerd: 14,9 procent van de leraren in schaal LB, 55,6 procent in schaal LC en 28,8 procent in schaal LD.

Het Convenant (Convenant LeerKracht, 2008) en de CAO (CAO voor het VO, 2009) schetsen de contouren van de promotiecriteria. Uiteindelijk gaat het erom wat de scholen er zelf mee doen, een schoolbestuur moet zelf invulling geven aan de opgestelde kaders. Uit de tussenmeting 'Functiemix 2010' van de SEO (2010) blijkt dat schoolbesturen het extra geld voor de 'versterking van de functiemix' ook daadwerkelijk inzetten voor het promoveren van docenten. Maar dat de criteria waarop docenten bevorderd worden uiteen lopen.

Het beleid rondom de functiemix is door de overkoepelende stichting op hoofdlijnen afgestemd, maar de verschillende scholen geven dit elk op een eigen wijze invulling. Centraal in het beleid staat de kwaliteit van een docent, beter presteren wordt beloond. Essentieel in het gehele proces is de kwaliteit van het leiderschap van het middenmanagement. Zij moeten in staat zijn het selectieproces in goede banen te leiden, zij moeten het onderscheid durven te maken en de kwaliteit van de individuele docent inschalen.

Tussen de participerende scholen in dit onderzoek zijn er verschillen in selectie c.q. aanwijzen van docenten in het kader van de functiemix. Het inzetten van een uitvoerige sollicitatieprocedure is de

eerste optie en de tweede optie is het bevorderen van docenten op basis van voordrachten van de leidinggevende. Dit betekent dat er gepercipieerde verschillen kunnen optreden tussen de docenten van de verschillende scholen.

2. Wat houdt de status van het psychologisch contract in?

Een deel van de wederzijdse verwachtingen tussen een werkgever en een werknemer zijn vastgelegd in de formele arbeidsovereenkomst, maar het grootste deel van deze verwachtingen zijn impliciet. Het psychologisch contract omvat de impliciete dwingende verwachtingen van de werkgever en de werknemer ten aanzien van hun werkrelatie. Inzicht in de verwachtingen van werknemers is cruciaal voor een organisatie in een veranderende omgeving. Het psychologisch contract is daarbij een belangrijk instrument ter verklaring van de motivatie, de houding en het gedrag van de werknemer.

In dit onderzoek staat de definitie van Rousseau (1998) van het psychologisch contract centraal, omdat alleen de docenten van de verschillende scholen ondervraagd kunnen worden om de wederzijdse verplichtingen te meten van het psychologisch contract. Er kan vanuit worden gegaan dat het bestuur van de scholen op de hoogte is van die wederzijdse verplichtingen, echter hoeven zij niet akkoord te zijn met de inhoud daarvan.

In dit onderzoek is nagegaan in hoeverre de werknemer ervaart dat er vervulling, verandering of een breuk is opgetreden in het psychologisch contract met betrekking tot de functiemix. De mate van contractvervulling bepaalt de mate van schending van het psychologisch contract.

Geanalyseerd is dat de respondenten in dit onderzoek de status van het psychologisch contract waarderen met een 3,69 op een schaal van 5 (positief geformuleerd), dat betekent dat de respondenten ten opzicht van de functiemix in het algemeen vrij positief zijn en weinig schending van het psychologisch contract ervaren. Met andere woorden: de verwachtingen van werknemers rondom de functiemix komen overeen met het beleid en de uitvoering door de werkgever.

3. Welke factoren zijn van invloed op het psychologisch contract?

Percepties van rechtvaardigheid van werknemers staan centraal in de inhoud van het psychologisch contract. De percepties van rechtvaardigheid of onrechtvaardigheid ten aanzien van de HRM-praktijken hebben een grote invloed op de reactie van werknemers. Deze gevoelens zijn ook bekend onder noemer van 'organizational justice'.

Distributieve en procedurele rechtvaardigheid worden in dit onderzoek beschouwd als componenten die van invloed zijn op het psychologisch contract. Omdat 'organizational justice' een grote rol speelt bij de ontwikkeling van de verwachtingen van individuele medewerkers. Distributieve rechtvaardigheid betreft de verdeling van uitkomsten. In organisaties kan distributieve rechtvaardigheid betrekking hebben op bijvoorbeeld het salaris dat een docent krijgt, de mogelijkheden voor promotie of de waardering van collega's en de leidinggevende. Procedurele rechtvaardigheid betreft de wijze waarop mensen in de organisatie worden bejegend en de mate waarin er bij beslissingen rekening gehouden wordt met de belangen en wensen van medewerkers. Een onrechtvaardige bejegening kan leiden tot stress en tot plichtsverzuim.

Daarnaast speelt de relatie van een medewerker met de leidinggevende een voorname rol met betrekking tot het psychologisch contract. Met name bij de functiemix is de rol van de

leidinggevende cruciaal, omdat de leidinggevende zijn ondergeschikten moet beoordelen in kader van de functiemix. De relatie tussen de leidinggevende en de ondergeschikte schept altijd verwachtingen tijdens een formeel moment. Vanuit de LMX theorie is het uitgangspunt dat er een wederzijdse ruilrelatie bestaat tussen een leidinggevende en een individuele medewerker en de kwaliteit van die relatie heeft invloed op de arbeidsgerelateerde uitkomsten.

Geanalyseerd is dat procedurele rechtvaardigheid met betrekking tot de functiemix in de ogen van de respondenten niet hoog scoort, met een gemiddelde van 2,92 op een 5-puntsschaal. Distributieve rechtvaardigheid scoort iets beter, met een gemiddelde van 3,28 op een 5-puntsschaal. De gemiddelde score op LMX bedraagt 3,59 op een 5-puntsschaal en dat is een redelijk positieve score.

4. Welke onderlinge verschillen zijn er te vinden tussen de participerende scholen?

Met betrekking tot de functiemix zijn er onderlinge verschillen gevonden tussen de scholen, de participerende scholen in dit onderzoek zijn School A, School B, School C en School D.

Met betrekking tot de selectieprocedure zijn er twee verschillende varianten te onderscheiden. School B en School C maken gebruik van een uitvoerige sollicitatieprocedure, waarbij de docent zelf verantwoordelijk is voor de bewijslast. School A maakt gebruik van het bevorderen van docenten op basis van voordrachten van de leidinggevende en daarbij is de leidinggevende verantwoordelijk voor de bewijslast. School D maakt gebruik van een mengvorm van de twee opties.

Wat betreft de waardering van de functiemix valt op dat de respondenten uit School B de functiemix significant beter waarderen dan de respondenten van de andere drie scholen; School A, School C en School D. Op basis van de resultaten kan ook geconcludeerd worden dat docenten met een LC/LD benoeming de functiemix hoger waarderen dan docenten zonder een benoeming. Daarom zijn de cijfers per school ook voor deze variabele gecontroleerd.

	School A	School B	School C	School D
Waardering	5,60	7,08	5,70	5,95

Tabel 7.1 Waardering functiemix gecontroleerd voor LC/LD benoeming, leeftijd en geslacht.

Ook bij de status van het psychologisch zijn er onderlinge verschillen gevonden tussen de scholen. De respondenten uit School A scoren op de status van het psychologisch contract (met een gemiddelde van 3,34) significant lager beoordelen dan de respondenten van de scholen School B (een gemiddelde van 4,05) en School D (een gemiddelde van 3,92). Met andere woorden de mate van schending van het psychologisch contract wordt door de respondenten uit School A significant groter ervaren dan ten opzichte van de respondenten uit School B en School D.

	School A	School B	School C	School D
Status PC	3,3368 ^a	4,0455 ^b	3,6081	3,9162 ^b

Tabel 7.2 Gemiddelde scores op de status van het psychologisch contract uitgesplitst naar school (Anova)
Het significantieniveau is: $p < 0,05$

Dit betekent dat de respondenten uit School B zowel de functiemix hoger waarderen als de status van het psychologisch contract hoog beoordelen. En de respondenten uit School A waarderen de functiemix als de mate van schending van het psychologisch contract deels significant.

Deze onderlinge verschillen tussen de scholen hebben ook een onderling verband.). Uit onderzoek is gebleken dat docenten die de functiemix negatief waarderen ook een gevoel van schending van het psychologisch contract ervaren, maar ook dat docenten die de functiemix positief waarderen minder een gevoel van schending van het psychologisch contract ervaren.

5. Wat is de verklaring van die onderlinge verschillen?

Van belang is het dus om te kijken naar de status van het psychologisch contract en naar de waardering van de functiemix om te onderzoeken wat de verklaring is van de onderlinge verschillen tussen de scholen.

Ten eerste wordt gekeken naar de variabelen die de status van het psychologisch contract beïnvloeden. Gevonden is dat de beïnvloedende variabelen het verschil verklaren tussen de scholen met betrekking tot de mate van schending van het psychologisch contract. 67% van de variantie wordt met name verklaard door procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX. Dit betekent dat de beïnvloedende variabelen een verklaring is voor de onderlinge verschillen.

Kijkend naar de scores van de respondenten op de beïnvloedende variabelen op schoolniveau dan valt op dat er een significant verschil is in de beoordeling van respondenten op procedurele rechtvaardigheid. De respondenten van School B en School C scoren significant hoger dan de respondenten uit School A. Er is ook een significant verschil te ontdekken in de beoordeling van de respondenten op de schaal LMX, School D scoort significant hoger dan School A.

Dit komt overeen met de conclusies dat de respondenten uit School B de functiemix significant hoger waarderen en de status van het psychologisch contract hoog beoordelen, want de respondenten uit School B scoren ook (significant) hoog op de beïnvloedende variabelen.

	School A	School B	School C	School D
PJ	2,4821 ^a	3,3404 ^b	2,9342 ^b	2,9333
DJ	3,1000	3,6014	3,1562	3,3667
LMX	3,3937 ^a	3,6873	3,5539	3,8381 ^b

Tabel 7.3 Gemiddelde scores op de beïnvloedende variabelen uitgesplitst naar school (Anova)
Het significantieniveau is: $p < 0,05$

Ook is er geanalyseerd wat de relatie is tussen de status van het psychologisch contract en de uitkomst variabelen. Geconcludeerd is dat bij de relatie tussen de mate van schending van het psychologisch contract en arbeidsmotivatie alleen procedurele rechtvaardigheid significant van invloed is op de motivatie. Dit betekent dat een hoge mate van procedurele rechtvaardigheid leidt tot meer arbeidsmotivatie. Daarnaast is geconcludeerd dat bij de relatie tussen de mate van schending van het psychologisch contract en vertrouwen in het management alleen LMX significant van invloed blijkt te zijn op het vertrouwen in het management. Dus ook hier geldt dat de beïnvloedende variabelen de uitkomst variabelen verklaren. Dat betekent dat als op de beïnvloedende variabelen hoog wordt gescoord er meer motivatie en vertrouwen in het management wordt ervaren.

	School A	School B	School C	School D
--	----------	----------	----------	----------

Motivatie	4,1089	4,0360 ^a	4,2292	4,3278 ^b
Trust	3,4000	3,5730	3,4969	3,6867

Tabel 7.4 Gemiddelde scores op de status van het psychologisch contract uitgesplitst naar school (Anova)
Het significantieniveau is: $p < 0,05$

Kijkend naar de gehanteerde selectieprocedures dan is School A is de enige school die gebruik maakt van voordrachten van benoemingen door de leidinggevende. School B en School C maken gebruik van een uitvoerige sollicitatieprocedure en School D maakt gebruik van een mengvorm. School A scoort op alle variabelen het laagst, maar de verschillen zijn deels significant. Dit betekent dat het bevorderen van docenten op basis van voordrachten van de leidinggevende en waarbij de leidinggevende verantwoordelijk is voor de bewijslast negatiever wordt beoordeeld door respondenten dan het gebruik maken van een uitvoerige sollicitatieprocedure, waarbij de docent zelf verantwoordelijk is voor de bewijslast. De aanwezige verschillen zijn dus wel te herleiden, maar niet altijd significant.

7.2 Welke lessen zijn er geleerd?

In deze paragraaf zullen de geleerde lessen van dit onderzoek worden besproken en zal de kern van dit onderzoek aan bod komen: wat maakt de functiemix tot een succes op een school in het voortgezet onderwijs.

Onderzoek is gedaan bij vier scholen naar het proces rondom de functiemix. Op hoofdlijnen voeren de scholen hetzelfde beleid uit, maar er is wel een discrepantie aanwezig bij de wijze van benoemen van docenten naar een LC of een LD-schaal. De selectieprocedure is grofweg in te delen in verschillende categorieën. Het inzetten van een uitvoerige sollicitatieprocedure is de eerste optie en de tweede optie is het bevorderen van docenten op basis van voordrachten van de leidinggevende. Kijkend naar wie verantwoordelijk is voor de benoemingsprocedure, dan valt op dat bij de eerste optie de docent zelf verantwoordelijk is en bij de tweede optie de leidinggevende.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat de status van het psychologisch contract en de waardering van de functiemix verklaard kunnen worden door met name de organisationele rechtvaardigheid en LMX. Dit betekent dat docenten zich niet perse laten leiden door de uitkomsten van het benoemingsproces, maar door de eerlijkheid en transparantie van de procedures en de uitkomsten en door de arbeidsgerelateerde kwaliteit van contactuitwisseling met de leidinggevende. Met andere woorden: organisationele rechtvaardigheid en LMX zijn minimaal een voorwaarde voor een succesvol functiemix beleid.

Terugkerend naar het aangehaalde onderzoek in hoofdstuk 1 van het CNV, waaruit bleek dat slechts 20% van de CNV-leden de promoties in het kader van de functiemix eerlijk vonden verlopen. Daarbij werd vooral gewezen naar de onduidelijkheid over de gestelde eisen. Dit onderzoek toont aan dat ook de respondenten behoefte hebben aan duidelijkheid, transparantie en eerlijkheid.

De respondenten is ook gevraagd naar welke promotiecriteria zij belangrijk achten in het benoemingsproces. De criteria die door meer dan 50 procent van de respondenten zijn genoemd zijn op alfabetische volgorde: actieve participatie bij onderwijsvernieuwing, behalen van persoonlijke doelstellingen, buitengewone verdiensten voor de school, goed functioneren, lesgeven aan moeilijke leerlingen of klassen en persoonlijke inzet. Dit zijn criteria die aansluiten bij de kernwaarden als

eerlijkheid en transparantie. Want deze criteria zijn 'hard' te maken door zowel de docent zelf als door de leidinggevende. Kijkend naar welke selectieprocedure daaraan voldoet, moet worden geconcludeerd dat een uitvoerige sollicitatieprocedure het beste aansluit bij de wensen en verwachtingen van de docenten. Omdat de bewijslast voor een benoeming bij de docent ligt, wordt het eerder als eerlijker en transparanter ervaren. En dat komt de waardering van de functiemix ten goede en heeft directe positieve gevolgen voor de motivatie en het vertrouwen in het management.

Met betrekking tot de functiemix is dus het goed kunnen archiveren van de PROF-gesprekken met de docent, de behaalde opleidingen en de gedane nevenactiviteiten van de docent van belang. Een goed ingericht HRM-systeem is een eerste vereiste en biedt een zinvolle ondersteuning bij het benoemingsproces. Maar geen enkel systeem kan het durven uitspreken van eerlijke feedback vervangen, daarom moet ook de leidinggevende het aandurven en aankunnen om het gemaakte onderscheid tussen docenten uit te leggen. Docenten verlangen rechtvaardigheid in de procedures en daar moet het functiemix beleid dan ook op afgestemd worden.

7.3 Discussie

In de laatste paragraaf van dit onderzoek zal op een kwetsbare manier gereflecteerd worden op het eigen handelen, ten einde toekomstig onderzoek te verbeteren.

7.3.1 Reflectie op de literatuur

In het eerste hoofdstuk is de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek aangehaald. In mijn optiek heeft dit onderzoek een nuttige bijdrage geleverd aan de literatuur.

Ten eerste omdat in dit onderzoek het psychologisch contract gezien moet worden als een brug tussen de docent en de organisatie, daarmee kan het een belangrijke functie vervullen om de 'black box' te beschrijven. Vele onderzoeken richten zich op het beschrijven van de 'black box', de link tussen de HRM-praktijken en de organisatieprestaties. Het psychologisch contract is te plaatsen rondom de HRM-uitkomsten. Dit kan gezien worden als een aanvulling op het model van Paauwe en Richardson (1997).

Het psychologisch contract is een belangrijk instrument ter verklaring van de motivatie, de houding en het gedrag van de werknemer. Inzicht in het psychologisch contract is essentieel, maar wat het psychologisch contract beïnvloed is daarbij ook belangrijk. Dit onderzoek heeft aangetoond dat procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid en LMX zelfs de verklarende variabelen zijn voor psychologisch contract. Met andere woorden, de wensen en verwachtingen van docenten zijn te beïnvloeden door aandacht te besteden aan de organisationele rechtvaardigheid en de relatie met de leidinggevende. En dus uiteindelijk bepalend voor de relaties met betrekking tot de arbeidsmotivatie, betrokkenheid en vertrouwen in het management; de HRM-uitkomsten.

7.3.2 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek naar het proces rondom de functiemix kent enkele technische beperkingen. Allereerst nemen slechts vier van de acht scholen van de overkoepelende stichting deel aan dit onderzoek. Hierdoor is slechts 50 procent van de onderzoekspotentie benut en dat is een gemis. De uitkomsten

van het onderzoek zouden steviger zijn als alle scholen de enquête onder de docenten zou hebben uitgezet. Dat zou betekenen dat de uitkomsten representatiever zouden zijn ten aanzien van de overkoepelende stichting en dat zou alle verschillen tussen de acht verschillende scholen inzichtelijk hebben gemaakt. Dat zou een absolute meerwaarde geweest zijn voor dit onderzoek, maar met name voor de scholen zelf. Het kritisch reflecteren op het eigen handelen vergt enige moed, maar kan veel opleveren: op z'n minst een positieve bevestiging van de ingeslagen weg.

Daarnaast is het responspercentage van 27 procent niet erg hoog en valt zelfs tegen. Het gevaar van dit percentage is dat alleen docenten reageren die of heel erg positief zijn ten opzichte van de functiemix of juist heel erg negatief. De grote middengroep, de potentiële respondenten die niet emotioneel betrokken zijn, wordt daardoor waarschijnlijk onderbelicht. Dat is jammer, want juist zij zijn in staat om eerlijk en oprecht deel te nemen aan het onderzoek en laten zich niet leiden door het wel of niet hebben van een benoeming en reageren dus niet uit emotie.

Verder kan de hoge correlatie tussen de status van het psychologisch contract en de waardering van de functiemix als beperking worden aangestipt, het kan duiden op antwoordtendenties. Respondenten kunnen bij het invullen van de enquête de neiging hebben om dezelfde score toe te wijzen aan een item. Daarnaast kan er sprake zijn van een halo-effect: respondenten nemen het laatste antwoord als leidraad en dat tast de betrouwbaarheid van het onderzoek aan.

Als laatste punt moet worden opgemerkt dat het aantal onafgemaakte enquêtes erg hoog lag. Ongeveer 80 respondenten zijn wel begonnen aan de enquête, maar hebben deze niet afgemaakt. Waardevolle informatie voor dit onderzoek is zo verloren gegaan. Misschien zijn de respondenten tijdens de enquête, die digitaal is uitgezet, niet voldoende op de hoogte gehouden van de voortgang en is zo een gevoel gecreëerd dat de enquête oneindig zou duren.

7.3.3 Vervolgonderzoek

De functiemix is vormgegeven om de kwaliteit en de prestaties van het onderwijs in Nederland te verbeteren. De gedachte achter de functiemix is dat de kwaliteit van docenten omhoog moet en juist dan verbeteren de prestaties van de leerlingen. Op zich een interessante gedachtegang die niet bij voorbaat verworpen dient te worden. Echter, zijn juist de doelstellingen die het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap hebben verbonden aan de functiemix funest. Door een verplichting te maken van het bevorderen van docenten naar een hogere salarisschaal, verdwijnt juist de prikkel die van de functiemix uitgaat. In 2014 mag in de Randstad slechts 15 procent van de docenten per school in de LB-schaal geplaatst zijn, als dit percentage in 2014 hoger ligt volgen financiële consequenties voor een school.

Het mechanisme wat daarmee in werking wordt gezet is dat scholen in de jaren 2009 en 2010 zorgvuldig en beargumenteerd uitzoeken welke docenten in aanmerking komen voor een promotie. Maar in de jaren die volgen raken de kwalitatief goede en gemotiveerde docenten op en moet de lat door de school steeds lager gelegd worden om maar aan de verplichte doelstellingen te voldoen.

Uiteindelijk zal in 2014 85 procent van de docenten van een school in de Randstad bevorderd dienen te zijn, de overige 15 procent zal bestaan uit nieuwkomers en de minder presterende docenten. Waardoor vakkundig door het Ministerie een kwaliteitsimpuls aan het docentenkorps in Nederland omgedraaid wordt in een afrekencultuur.

Terugkomend op het onderwerp van deze paragraaf, vervolgonderzoek dient zich niet zo zeer te richten op de eerlijkheid en transparantie van de functiemix, maar zal zich meer moeten richten op eerlijkheid en transparantie in het onderwijs en HRM *an sich*. Want een benoemingsproces en promotiecriteria zullen niet alleen bij de functiemix een rol spelen, maar kunnen veel breder in het onderwijs worden ingezet. De in dit onderzoek gedane conclusies kunnen ook daarbij een rol spelen.

Literatuurlijst

- Actieplan LeerKracht (2007). Beleidsreactie op het advies van de Commissie Leraren.
- Actieplan LeerKracht (2011). Voortgangsrapportage 2011.
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). *The psychological contract in retrospect and prospect*. Journal of Organizational Behavior, Volume 19, 637-647.
- Boselie, P. (2002). *Human resource management. Work systems and performance: A theoretical-empirical approach*, Rotterdam.
- CAO VO 2008-2010 (2009).
- CNV (2011). Vragen over de functiemix in het voortgezet onderwijs.
<http://www.cnvo.nl/campagnes/functiemix/informatie-vo.html>
- Colquitt, J. A. (2001). *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure*. Journal of Applied Psychology, Vol 86(3), Jun 2001, 386-400.
- Dansereau, F. & Graen, G. & Haga, W. (1975). *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process*. Elsevier.
- Delery, J. E. & en Doty, H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, 1996.
- Gerstner, R. & Day D. (1997). *Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues*. Journal of Applied Psychology, Vol 82(6), 827-844.
- Graen, G. (1976) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago.
- Guest, D.E. (1997). *Human resource management and performance: a review and research agenda*. The International Journal of Human Resource Management, 3(8), p. 263-276.
- Jak, S. & Evers, A. (2010). *Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment*. Onderzoeksnotitie.
- Kluth, G. (2010). *De invloed van het psychologisch contract op de vakkundige oordeelsvorming van registeraccountants*. Academisch proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Loo, J. van & Grip, A. de (2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning*
- Mayer, R. & Davis, J. (1999). *The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment*. Journal of Applied Psychology, Vol 84(1), 123-136.

- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2008). *Convenant LeerKracht van Nederland*
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2011). *Verslag vaste Kamercommissie Onderwijs*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. *Afspraken VO*, 2011
<http://www.functiemix.minocw.nl/AfsprakenVO.aspx>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. *Uitleg*, 2011
<http://www.functiemix.minocw.nl/Uitleg.aspx>
- O'Donnell, M. & Shields J. (2002). *Performance Management and the Psychological Contract in the Australian Federal Public Sector*, 44(3): 435-453.
- Onincx, J. (2005). *HR praktijken, betrokkenheid en organizational citizenship behaviour*. Universiteit van Tilburg.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction: Special Issue on HRM and Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 3(8): 257-262.
- Pallant, (2001). *SPSS survival manual - A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. Buckingham, Philadelphia.
- Robinson, S.L., Morrison, E.W. (2000). *The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study*. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Rousseau, D.M. (1998). *The 'problem' of the psychological contract considered*. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 665-671.
- Rousseau, D.M. (2001). *Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Schuler, R. & Jackson, S. (2007). *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance*. *The Academy of Management Journal*, Vol. 40: 1.
- Sels, L. (2003). *Strategisch management van human resources. Maakt het een verschil?* Leuven.
- Steijn, B. (2003). *HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector*. *Bestuurswetenschappen*, 20(4), 289-307.
- Stichting Economisch onderzoek. (2010). *Tussenmeting versterking functiemix*.
- Thiel, S. van. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum, Coutinho.
- Universiteit Groningen. (2011). *Regressie interpretatie*.
http://www.gmw.rug.nl/methodologiewiki/index.php/Regressie_Interpretatie

- Van den Brande, I. (2002). *Het psychologisch contract tussen medewerker en werkgever: Een survey-onderzoek bij Vlaamse medewerkers*. Katholieke Universiteit Leuven.
- Van der Vlist, R. (1991). *Leiderschap in organisaties*. Utrecht, Lemma.
- Vocht, A. de (2000). *Basishandboek SPSS*. Bijleveld Press.
- Willems, I. & Janvier, R. & Henderickx, E. (2003). *Copernicus tussen de regels door*. Academia, Gent.
- Wright, E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognition theories. *Journal of Public Administration Research and theory* 14 (1): 59-78.