



# Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018

Uitkomsten van drie focusgroepen: reflectie  
op en ondersteuning bij professionalisering

Marjolein Bomhof, Wouter Schenke, Ditte Lockhorst  
en Danielle Sipkens



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Methoden.....</b>	<b>7</b>
	2.1 Doelstelling.....	7
	2.2 Deelnemers en organisatie focusgroepen.....	8
	2.3 Analyse .....	9
<b>3</b>	<b>Van professionele activiteit tot professionele ontwikkeling .....</b>	<b>11</b>
	3.1 Begripsbepaling van professionele ontwikkeling .....	11
	3.2 Behoeften aan professionaliseringsactiviteiten .....	12
	3.3 Kortdurende versus langdurende activiteiten.....	14
	3.4 Reflectie op eigen ontwikkeling .....	16
<b>4</b>	<b>Ondersteuning en facilitering bij professionele ontwikkeling .....</b>	<b>19</b>
	4.1 Ondersteuning en facilitering door de leidinggevende.....	19
	4.2 Schoolcultuur .....	21
<b>5</b>	<b>Inzichten gelegd naast overig onderzoek .....</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>Conclusie .....</b>	<b>27</b>
<b>7</b>	<b>Literatuur.....</b>	<b>31</b>
<b>Bijlage 1</b>	<b>Gespreksleidraad .....</b>	<b>33</b>



## 1 Inleiding

De VO-raad en het Schoolleidersregister VO (SRVO) hebben zich de afgelopen jaren sterk ingezet voor de professionalisering van schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs. Om schoolleiders en bestuurders ondersteuning te bieden en te stimuleren bij hun professionele ontwikkeling, heeft de VO-raad in 2012 de VO-academie in het leven geroepen. Naar aanleiding van het sectorakkoord VO 2014-2017 richtte de beroepsgroep van schoolleiders in het vo de Stichting Schoolleidersregister VO (SRVO) op. De inzet van het register is het waarborgen van de kwaliteit en status van het beroep en het stimuleren van de professionele ontwikkeling van schoolleiders in het vo. Binnen het kader van de gezamenlijke ambities werken de VO-academie en het SRVO samen.

Sinds 2013 laat de VO-academie een monitoronderzoek uitvoeren naar de activiteiten die schoolleiders en bestuurders ondernemen, die in het teken staan van hun professionele ontwikkeling. Vanaf 2018 geven de VO-academie en het SRVO samen verder vorm aan het monitoronderzoek. Begin 2018 verscheen het meest recente rapport 'Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2016-2017' van het Kohnstamm Instituut en Oberon<sup>1</sup>. Dankzij de monitor blijven de VO-academie, het SRVO en het opleidings- en onderwijsveld op de hoogte van de behoeften en ontwikkelingen bij schoolleiders en bestuurders wat betreft hun professionalisering.

Het huidige onderzoek bouwt voort op het kwantitatieve vragenlijstonderzoek dat eind 2017 werd uitgevoerd als onderdeel van de monitor professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders. Dit voor u liggende onderzoek is opgezet om verdiepende inzichten en nadere toelichting en voorbeelden te verkrijgen over hoe schoolleiders en bestuurders werken aan hun professionele ontwikkeling en om deze uitkomsten in breder perspectief te plaatsen. Er is gekozen voor de opzet van focusgroepgesprekken met schoolleiders en bestuurders. Dit onderzoek is uitgevoerd door Oberon en het Kohnstamm Instituut. Onder schoolleiders worden zowel schoolleiders uit het middenmanagement (teamleiders, afdelingsleiders) als het eindverantwoordelijk management (rectoren, directeuren) verstaan. Met behulp van de onderzoeksresultaten kunnen de partijen de professionalisering van (beginnende) schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs verder bevorderen en daarmee de sector een kwaliteitsimpuls geven.

In september en oktober 2018 zijn drie focusgroepen met schoolleiders en bestuurders georganiseerd. Deelnemers aan de focusgroepen waren eindverantwoordelijk schoolleiders en middenmanagers, waaronder locatieleiders, afdelingsleiders en teamleiders. Bestuurders waren zowel afkomstig van kleinschalige schoolbesturen als van grootschalige besturen. Op basis van de uitkomsten van de kwantitatieve monitor zijn onderwerpen geselecteerd waarover het zinvol was verdiepende informatie uit te vragen. In deze rapportage gaan we in op de resultaten van de focusgroepen.

### *Leeswijzer*

Deze rapportage is een weergave van de uitkomsten van de gesprekken die tijdens de focusgroepen zijn gevoerd. In hoofdstuk 2 worden de methoden van het onderzoek besproken, met daarin de doelstelling, deelnemers en organisatie van de focusgroepen en de analyse van de uitkomsten. In hoofdstuk 3 en 4 geven we de uitkomsten weer van de focusgroepen. Daarbij zijn de uitkomsten van de gesprekken van de drie focusgroepen samengenomen. In hoofdstuk 5 zijn de uitkomsten gelegd naast de resultaten uit

---

<sup>1</sup> Schenke, W., Lockhorst, D., Heemskerk, I., & Bomhof, M. (2018). Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2016-2017. Kohnstamm Instituut & Oberon. In opdracht van: VO-academie.

de kwantitatieve monitor professionalisering schoolleiders en bestuurders 2016-17, de focusgroepen professionalisering van twee jaar geleden en recent onderzoek naar middenmanagers. Ten slotte geeft hoofdstuk 6 de conclusies weer.

## 2 Methoden

### 2.1 Doelstelling

De VO-academie en het SRVO willen met behulp van de monitor op de hoogte blijven van de stand van zaken en ontwikkelingen in de tijd wat betreft de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het vo. Het doel van de focusgroepen is om de uitkomsten uit de voorgaande monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders 2016-17 (Schenke et al., 2018) in perspectief te plaatsen en te verdiepen.

In overleg met de VO-academie en het SRVO zijn twee inhoudelijke thema's uit de monitor gekozen. Deze thema's komen overeen met de volgende onderzoeksvragen:

1. *Hoe geven schoolleiders en bestuurders vorm aan hun professionalisering?*
2. *Hoe wordt de professionalisering van schoolleiders en bestuurders gestimuleerd door leidinggevenden en de schoolcultuur?*

Hieronder lichten we toe waarom deze twee thema's zijn uitgelicht in de focusgroepen en welke deelvragen onder de thema's vallen.

#### *Deelthema 1: Van professionaliseringsactiviteit naar professionele ontwikkeling*

De monitor professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders VO<sup>2</sup> laat zien dat het merendeel van schoolleiders en bestuurders professionaliseringsactiviteiten onderneemt. De kwantitatieve monitor geeft ook inzicht in welke behoeften schoolleiders en bestuurders hebben om verder te professionaliseren. Het is belangrijk om door te vragen naar de redenen waarom schoolleiders en bestuurders bepaalde professionaliseringsbehoeften hebben, om hier in voldoende mate op te kunnen aansluiten. Zo blijkt uit de monitor dat schoolleiders en bestuurders relatief vaak kiezen voor kortdurende cursussen en trainingen. Onderzoek vertelt ons echter dat langdurige trajecten meer effectief zijn in het stimuleren van de professionalisering<sup>3</sup>. Het volgen van verschillende korte activiteiten vereist relatief veel reflectievermogen om een samenhangend en op de individu toegespitst professionaliseringsprogramma te kunnen samenstellen. Tijdens de focusgroepen is daarom ook gevraagd naar de redenen van schoolleiders en bestuurders om voor kort- of langlopende activiteiten te kiezen.

Professionalisering gaat daarnaast verder dan het volgen van activiteiten. De snel opvolgende ontwikkelingen in het onderwijsveld vereisen van schoolleiders en bestuurders dat zij voortdurend reflecteren op hun eigen rol en de kennis en competenties die hiervoor nodig zijn. Uit de monitor kwam naar voren dat reflectie onder andere aan de hand van gesprekken met leidinggevenden en afspraken over ontwikkeldoelen tot stand komt. In dit verdiepende onderzoek is ervoor gekozen om dieper in te gaan op hoe schoolleiders en bestuurders deze en andere instrumenten gebruiken om zicht te houden op hun ontwikkelproces.

---

<sup>2</sup> Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Lockhorst, D., Bomhof, M., m.m.v. Weijers, D., & van Aarsen, E. (2018). *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2016-2017*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

<sup>3</sup> Krüger, M.L. & Andersen, I. (2017). *De lerende schoolleider. Effecten van professionalisering*. Utrecht: NRO/VO academie.

Overeenkomstig zijn de volgende deelvragen geformuleerd bij dit thema:

- a. Welke professionaliseringsbehoeften hebben schoolleiders en bestuurders?
- b. Wat zijn redenen van schoolleiders en bestuurders om te kiezen voor een kortdurende versus een langdurige professionaliseringsactiviteit?
- c. Op welke manieren houden schoolleiders en bestuurders zicht op hun professionele ontwikkeling?

### *Deelthema 2: Ondersteuning bij het professionaliseren*

Gezien het belang van goede schoolleiders en bestuurders is het zaak professionalisering te stimuleren en te ondersteunen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van ondersteuning door de leidinggevende of door het creëren van een leercultuur binnen de school. De ondersteuning door de leidinggevende kan bestaan uit ondersteuning vanuit schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management aan schoolleiders uit het middenmanagement, uit ondersteuning vanuit de bestuurder aan schoolleiders of uit ondersteuning van de raad van toezicht aan bestuurders. Door de monitor en de focusgroepen uit 2016<sup>4</sup> hebben we een breed beeld van de geboden ondersteuning aan schoolleiders en bestuurders bij het professionaliseren, zoals bijvoorbeeld afspraken over middelen, beschikbare tijd en inwerkprogramma's. We hebben minder zicht op de ondersteuningsbehoeften van schoolleiders en bestuurders en of de geboden ondersteuning als voldoende wordt ervaren. In het bijzonder zijn we bij de focusgroepen verder ingegaan op de inwerk- en begeleidingsprogramma's voor startende schoolleiders en bestuurders.

Niet onbelangrijk is ook de context van de school. Een schoolcultuur waarin de ontwikkeling van de medewerkers centraal staat kan bevorderlijk zijn voor de professionalisering. Gedacht kan worden aan het HRM-beleid, het belang dat gehecht wordt aan professionalisering en in hoeverre bestuurders en schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management zelf het goede voorbeeld stellen. In dit onderzoek zijn we dieper ingegaan op de wijze waarop schoolleiders en bestuurders ervaren dat de schoolcultuur invloed heeft op de professionalisering.

Bij het tweede deelthema horen de volgende deelvragen:

- a. Aan welke vormen van ondersteuning door hun leidinggevende hebben schoolleiders en bestuurders behoefte bij hun professionele ontwikkeling?
- b. Welke ondersteuning bieden leidinggevend (schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management, bestuurders en de raad van toezicht) bij de professionele ontwikkeling van schoolleiders?
- c. Op welke manieren heeft de schoolcultuur een stimulerende dan wel belemmerende invloed op de professionalisering van schoolleiders en bestuurders?

## **2.2 Deelnemers en organisatie focusgroepen**

De doelgroep van deze focusgroepen bestaat uit ten eerste schoolleiders in het VO, waaronder we zowel eindverantwoordelijke schoolleiders als middenmanagers verstaan, en ten tweede uit bestuurders in het VO. In totaal zijn er drie focusgroepen georganiseerd in het noorden, midden en zuiden van Nederland. De VO-academie heeft de locaties voor de focusgroepen verzorgd in Utrecht, Zwolle en Eindhoven. In de vragenlijst van de kwantitatieve monitor konden respondenten opgeven of zij mee wilden werken aan

---

<sup>4</sup> Lockhorst, D., Jong, A. de., & Schenke, W. (2017). *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders VO 2016. Uitkomsten van 3 focusgroepen: het formuleren van leervragen en effecten van professionalisering*. Utrecht: Oberon.



een focusgroep. In totaal hebben 62 schoolleiders en 33 bestuurders hierop bevestigend gereageerd. In overleg met de VO-academie zijn hieruit een groep met een goede spreiding naar functie geselecteerd. Daarnaast hebben de VO-academie en het SRVO een oproep geplaatst voor de focusgroepen in de nieuwsbrief en op hun website. De geïnteresseerden hebben vervolgens een uitnodiging gekregen voor de focusgroep in hun regio.

Uiteindelijk hebben 7 schoolleiders en 13 bestuurders deelgenomen aan de drie focusgroepen. Dit is lager dan verwacht, en had voornamelijk te maken met schoolleiders en bestuurders die zich op het laatste moment afmelde of niet kwamen. De groep deelnemers is wellicht selectief doordat schoolleiders en bestuurders die interesse hebben in deze thematiek sneller aan een focusgroep deelnemen dan minder geïnteresseerden. Ondanks het relatief kleine aantal schoolleiders en bestuurders waarmee gesproken is, bieden de gesprekken kansen voor een verdiepingsslag en nadere toelichting op het eerder uitgevoerde kwantitatieve onderzoek.

#### *Uitvoering focusgroepen*

De focusgroepen zijn op drie locaties in Nederland georganiseerd. De focusgroepen zijn geleid door onderzoekers van Oberon en het Kohnstamm Instituut. Naast de gespreksleiders, zijn er ook notulisten aanwezig geweest om verslag te leggen van de gesprekken. Ook is er bij iedere focusgroep bijeenkomst een vertegenwoordiger van de VO-academie of het SRVO aanwezig geweest.

Tijdens de focusgroepen zijn de bestuurders en schoolleiders gezamenlijk gestart met een presentatie van de resultaten van het monitoronderzoek professionalisering schoolleiders en bestuurders 2016-17. De monitoruitkomsten die het meest relevant waren zijn hierbij uitgelicht en besproken. Vervolgens zijn de aanwezigen uiteengegaan in twee groepen:

- schoolleiders uit het middenmanagement en eindverantwoordelijk management;
- bestuurders.

Iedere groep heeft vragen gekregen die afgestemd zijn op de eigen doelgroep. Een overzicht van de vragen is te vinden in *Bijlage 1*. Deelnemers werden eerst gevraagd om de vragen voor zichzelf te beantwoorden op papier. Vervolgens zijn de antwoorden per vraag in de groep besproken. Dit is twee keer gedaan voor beide deelthema's. Aan het einde van de focusgroep bijeenkomst werd afgesloten met een plenair deel, waarin er ruimte was voor discussie tussen de twee groepen. De focusgroepen duurden 2,5 uur met afsluitend een borrel.

## **2.3 Analyse**

De verzamelde informatie van de drie focusgroepen is uitgewerkt tot een samenvattend verslag. Per focusgroep zijn er twee verslagen gemaakt, één voor de schoolleiders en één voor de bestuurders, aangezien zij in aparte groepen waren verdeeld. Daarnaast is gebruikt gemaakt van de antwoorden die deelnemers tijdens de focusgroep hebben opgeschreven. De informatie is geanalyseerd met het programma MAXQDA. Vervolgens zijn de antwoorden per onderzoeksvraag in een overzichtstabel geplaatst, om opvallendheden en variatie in informatie te kunnen vinden. Hierbij is voor de schoolleiders onderscheid gemaakt tussen eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers.



### 3 Van professionele activiteit tot professionele ontwikkeling

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de gesprekken voor het thema ‘Van professionele activiteit tot professionele ontwikkeling’. Daarbij maken we onderscheid tussen schoolleiders uit het middenmanagement, schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management en bestuurders. Wanneer wordt verwezen naar ‘schoolleiders’, dan bedoelen we zowel de schoolleiders uit het middenmanagement als de schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management.

In paragraaf 3.1 wordt de definitie van professionele ontwikkeling besproken zoals schoolleiders en bestuurders die zelf opvatten. In paragraaf 3.2 worden de behoeften voor professionalisering weergegeven en de activiteiten die schoolleiders en bestuurders op dit moment ondernemen voor de professionele ontwikkeling. Daarna wordt in paragraaf 3.3 ingegaan op de voorkeur van schoolleiders en bestuurders voor kortdurende versus langdurende professionaliseringsactiviteiten. Als laatste gaan we in paragraaf 3.4 in op de reflectie op de professionele ontwikkeling.

#### 3.1 Begripsbepaling van professionele ontwikkeling

De schoolleiders en bestuurders lijken tijdens de focusgroepen een zelfde beeld te hebben van de invulling van de professionele ontwikkeling in het veld. Schoolleiders en bestuurders geven aan dat zij vinden dat professionele ontwikkeling niet alleen bestaat uit thema- of competentiegerichte ontwikkeling, maar ook uit persoonlijke ontwikkeling. Bijna iedereen heeft een dergelijke brede opvatting van de term professionele ontwikkeling.

Zowel schoolleiders als bestuurders vinden dan ook dat professionalisering niet alleen bestaat uit het volgen van professionaliseringsactiviteiten en dat reflectie ook een belangrijk onderdeel is. Professionalisering is volgens hen een proces van groei en reflectie, waarin men doelen en aandachtspunten formuleert en hier, binnen een bepaalde periode, naartoe werkt in het kader van het goed uitoefenen van de functie als schoolleider of bestuurder. Zo geeft een van de bestuurders aan de term doorontwikkeling te gebruiken omdat hij dit passender vindt dan professionalisering. Het begrip professionalisering impliceert volgens hem dat je als schoolleider nog niet professioneel genoeg bent.

Een schoolleider vertelt: *“Professionele ontwikkeling betekent voor mij morgen weer iets beter worden dan vandaag.”*

Professionaliseringsactiviteiten kunnen volgens de deelnemers aan de focusgroepen zowel binnen als buiten school plaatsvinden. Activiteiten kunnen betrekking hebben op cursussen, trainingen, opleidingen en leergangen (ook wel formeel leren genoemd), maar kunnen ook informelere vormen aannemen zoals coaching, feedbacksessies of zelfstudie. In het onderliggende rapport hanteren we een brede definitie van professionaliseringsactiviteiten waaronder zowel formele als informele activiteiten vallen. Als een specifiek type activiteit wordt bedoeld geven we een nadere specificatie.

Overkoepelend geven de schoolleiders en bestuurders in de focusgroepen aan dat er meer aandacht is gekomen voor hun professionele ontwikkeling. De toenemende aandacht zien ze in het nieuws en de

actualiteit terugkomen, maar ook in de praktijk onder collega schoolleiders en bestuurders. Het bijhouden van de eigen ontwikkeling wordt steeds meer vanzelfsprekend.

### 3.2 Behoeften aan professionaliseringsactiviteiten

De behoefte aan een bepaalde soort professionalisering hangt samen met de kennis en competenties van een bestuurder of schoolleider, het aantal jaar ervaring, persoonlijke voorkeuren maar ook de context van de school en/of het schoolbestuur. Ook verschilt de invulling per functie, aangezien voor de schoolleiders uit het middenmanagement, eindverantwoordelijk management en bestuurders een ander type kennis en competenties vereist is. Hieronder bespreken we per functie de professionaliseringsbehoeften.

#### **Schoolleiders**

De schoolleiders uit de focusgroepen geven aan actief bezig te zijn met de eigen professionele ontwikkeling. De terreinen persoonlijke ontwikkeling en leiderschap zijn het vaakst benoemd als thema voor een professionaliseringsactiviteit. Daarnaast zijn er verschillen tussen de thema's die schoolleiders noemen die samenhangen met het aantal jaren ervaring als schoolleider. Als voorbeeld wordt in de focusgroepen aangegeven dat startende schoolleiders vaak meer behoefte hebben aan basisinformatie, zoals financiën. Meer ervaren schoolleiders zijn hier al mee bekend en zullen daarom ook behoefte hebben aan andere activiteiten, bijvoorbeeld onderwijskundig leiderschap en strategische visie.

De professionaliseringsactiviteiten die ondernomen worden, lopen erg uiteen. De volgende activiteiten zijn benoemd door de schoolleiders:

- eendaagse cursussen gericht op zowel persoonlijke ontwikkeling als inhoudelijke ontwikkeling;
- meerdaagse cursussen gericht op zowel persoonlijke ontwikkeling als inhoudelijke ontwikkeling;
- intervisies;
- leergangen;
- de schoolleiderregister VO scan;
- collegiale visitaties;
- het bijhouden van vakliteratuur;
- coachingstrajecten.

Een deel van deze activiteiten wordt door bijna alle schoolleiders genoemd als relevant en lichten we hieronder verder toe.

Met betrekking tot het volgen van cursussen lichten sommige schoolleiders toe dat cursussen van buiten de onderwijssector erg nuttig kunnen zijn. Hiermee worden cursussen bedoeld waarbij deelnemers uit andere sectoren aanwezig zijn, de cursusleider uit een andere sector afkomstig is en/of kennis uit andere sectoren wordt gedeeld. De ervaringen uit andere sectoren zijn vaak waardevol voor schoolleiders om mee aan de slag te gaan en leveren nieuwe inzichten op. Een voorbeeld is het leren over leiderschapstechnieken die in een commerciële setting gebruikt worden. Ook wordt aangegeven dat het volgen van cursussen samen met andere schoolleiders van dezelfde school als meerwaarde wordt ervaren. Het lukt dan beter om de betreffende kennis de school in te brengen.

Er wordt daarnaast aangegeven door schoolleiders dat er behoefte is aan een intervisiegroep of een grootschalig platform, waarbij zowel schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management als middenmanagement bij zijn aangesloten. Schoolleiders leren graag over hoe het er bij andere scholen

aan toe gaat en vinden dat er meer uitwisselingen met andere scholen en besturen plaats zouden moeten vinden.

Veel schoolleiders geven aan dat zij behoefte hebben aan een individuele coach om mee te kunnen sparren. Een dergelijke coach komt van buitenaf en heeft daarmee een objectieve blik. Ook ervaren schoolleiders het hebben van een vaste gesprekscyclus met iemand die veel expertise heeft als prettig.

Er zijn een paar verschillen op te merken tussen schoolleiders uit het middenmanagement en uit het eindverantwoordelijke management. Schoolleiders uit het middenmanagement geven vaker aan dat zij behoefte hebben aan praktische tips in hoe zij hun team kunnen aansturen. Ze zouden zich bijvoorbeeld willen ontwikkelen in het voeren van betere gesprekken met teamleden en het leren managen van weerstand bij collega's.

Een middenmanager geeft het volgende voorbeeld: *“Ik mis vaak de praktische tips: hoe ben je nou een goede schoolleider? Het aanbod bestaat veelal uit cursussen over je eigen persoonlijke ontwikkeling, schoolcultuur en financiën. Soms zou ik wel die vraagbaak willen voor vragen over mijn functie als schoolleider.”*

Genoemd wordt dan ook dat het aanbod qua professionaliseringsactiviteiten vaker gericht is op schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management en daarmee minder geschikt is voor schoolleiders uit het middenmanagement. Ook vinden middenmanagers het belangrijk dat er voldoende aanbod is voor docenten die zich willen oriënteren op wat een managementpositie inhoudt.

In tegenstelling tot schoolleiders uit het middenmanagement zijn de eindverantwoordelijke schoolleiders minder gericht op praktische tips. Zij geven vaker aan behoefte te hebben aan activiteiten die gericht zijn op actualiteit, strategische visie en maatschappelijke ontwikkelingen. Daarnaast hebben zij ook vaker behoefte aan professionaliseringsactiviteiten gericht op persoonlijke ontwikkeling dan de middenmanagers.

### **Bestuurders**

De bestuurders geven tijdens de gesprekken aan dat zij actief bezig zijn met de eigen professionele ontwikkeling. De terreinen leiderschap, onderwijsontwikkeling en strategie worden het vaakst genoemd als thema's waarop bestuurders professionaliseringsactiviteiten willen ondernemen.

De activiteiten zelf lopen (net als bij de schoolleiders) erg uiteen. De volgende activiteiten zijn benoemd door de bestuurders:

- eendaagse cursussen gericht op zowel persoonlijke ontwikkeling als inhoudelijke ontwikkeling;
- meerdaagse cursussen gericht op zowel persoonlijke ontwikkeling als inhoudelijke ontwikkeling;
- intervisies;
- leergangen;
- collegiale visitaties bij andere besturen;
- bestuurlijke netwerken;
- coachingstrajecten;
- 360 graden feedback;
- het bijhouden van vakliteratuur;
- mentorgesprekken.

Bestuurders hebben een aantal activiteiten meermaals benoemd als behoefte, die we hieronder verder toelichten. Ten eerste zouden zij het prettig vinden om een aantal keer per jaar bepaalde casussen te bespreken en daarover te sparren met andere bestuurders. Daarnaast bestaat er ook onder de bestuurders de behoefte voor een externe coach, om mee te kunnen sparren. Sommige bestuurders zijn al gestart met het inzetten van een externe coach. Zij zijn hier erg tevreden over, omdat zij merken dat een coach helpt bij de persoonlijke ontwikkeling.

Bestuurders hebben over het algemeen behoefte, net als de eindverantwoordelijk schoolleiders, aan professionaliseringsactiviteiten gericht op persoonlijke ontwikkeling, bij voorkeur in netwerken of leergroepen om de persoonlijke ontwikkeling te bevorderen.

Tijdens de gesprekken wordt benoemd dat een bestuurder uit een eenpitter vaak andere professionaliseringsbehoeften heeft dan bestuurders van een groter schoolbestuur met veel scholen onder zich. Een groter schoolbestuur is vaker bezig met het neerzetten van een strategische overkoepelende visie waarin de taak van de bestuurders is om scholen hierin mee te nemen. Een eenpitter zit juist dicht op de praktijk. De bestuurders van grotere schoolbesturen uit de focusgroepen geven dan ook vaker dan eenpitters aan een behoefte aan (formele) professionaliseringsactiviteiten over strategisch beleid te hebben. Ook doen de grotere besturen vaker dan kleine besturen aan zelfstudie om landelijke ontwikkelingen in het onderwijs bij te houden.

Overkoepelend geven bestuurders vaak aan dat zij bewegwijzering naar passende activiteiten missen. Vaak vinden zij dat er te veel aanbod is en dat veel cursussen op elkaar lijken. Zij hebben behoefte aan een methode om makkelijk de juiste professionaliseringsactiviteiten te kunnen vinden.

### 3.3 Kortdurende versus langdurende activiteiten

In de focusgroepen is doorgevraagd op de redenen waarom schoolleiders en bestuurders kiezen voor kortlopende of juist langlopende activiteiten. Onder kortlopende activiteiten verstaan schoolleiders en bestuurders vaak de cursussen en trainingen die één dag of enkele dagen duren. Bij langdurende activiteiten denken schoolleiders en bestuurders meer aan leergangen en opleidingen, maar ook aan informele activiteiten die over langere tijd plaatsvinden zoals coaching. Hieronder bespreken we de uitkomsten voor schoolleiders en bestuurders.

#### **Schoolleiders**

De schoolleiders zijn verdeeld over de voorkeur voor kortdurende of langdurende professionaliseringsactiviteiten. De schoolleiders zien kortdurende professionaliseringsactiviteiten als meer geschikt voor het opdoen van kennis en informatie over bepaalde inhoudelijke thema's. Dit kan ook interne scholing zijn, wat gegeven wordt door collega's. Langdurende professionaliseringsactiviteiten vinden zij over het algemeen meer geschikt voor de persoonlijke ontwikkeling met meer ruimte voor diepgang en tijd voor reflectie en terugkoppeling. Schoolleiders geven de voorkeur aan vormen die makkelijk in hun drukke rooster te verwerken zijn: zoals het hebben van een coach, het volgen van modulair onderwijs, visitaties of intervisie.

Schoolleiders uit het middenmanagement ervaren de keuze voor kort of langdurige activiteiten anders dan schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management. Middenmanagers hebben iets vaker de voorkeur voor een kortdurende professionaliseringsactiviteit, omdat zij moeite hebben met het kunnen

plannen van langdurige activiteiten. De reden hiervoor is dat zij vaak nog voor de klas staan en verantwoordelijk zijn voor praktische taken zoals administratie.

Een middenmanager geeft het volgende voorbeeld over langdurige professionaliseringsactiviteiten: *“Wanneer ik langdurige scholing heb gevolgd, loop ik vaak achter op mijn werkzaamheden. Mijn werk gaat gewoon door en mijn mailbox loopt vol. Als leidinggevende wil je graag het goede voorbeeld geven aan je team en bezig zijn met je eigen ontwikkeling, maar dat is altijd lastig te regelen. Ik moet vaak ’s avonds en in het weekend mijn werk weer inhalen. Hoe langer ik weg ben voor scholing, hoe meer werk ik moet inhalen.”*

Schoolleiders van het eindverantwoordelijk management kunnen iets makkelijker ruimte maken in de agenda voor langdurige professionaliseringsactiviteiten. Zij kiezen dan ook vaker voor langdurige professionaliseringstrajecten. Zij geven aan dat een langdurige activiteit ervoor zorgt dat zij beter uit de waan van de dag kunnen komen en meer kunnen ontwikkelen op persoonlijk vlak. Nog steeds speelt drukte wel mee: eindverantwoordelijke schoolleiders geven aan liever niet meerdere dagen achter elkaar van school weg te zijn, om wel beschikbaar te kunnen zijn in het geval van dringende zaken of vragen van docenten. De voorkeur gaat dan ook uit naar langlopende activiteiten die zijn verdeeld over een langere periode, bijvoorbeeld één keer in de maand een bijeenkomst.

Tijd en drukte spelen dus bij beide typen schoolleiders een rol. Zowel schoolleiders uit het middenmanagement en eindverantwoordelijke management zijn het met elkaar eens dat juist de erg drukke schoolleider veel baat kan hebben aan professionaliseringsactiviteiten. Juist de schoolleider die opgaat in de praktische zaken en de waan van de dag kan baat hebben bij een reflectiemoment of een bewustwording van meer lange termijn strategische doelen. Ook kan men soms veel winnen met scholing om efficiënter te vergaderen of om goed te delegeren.

### **Bestuurders**

De bestuurders zijn, net als de schoolleiders, verdeeld over de voorkeur voor kortdurende of langdurende professionaliseringsactiviteiten. Zij vinden dat de voorkeur voor een soort activiteit afhangt van welk doel men wilt bereiken met een bepaalde activiteit. Zij geven aan dat je praktische kennis op kunt doen door het volgen van kortdurende professionaliseringsactiviteiten en meer diepgaande kennis en persoonlijke ontwikkeling bij langdurende professionaliseringsactiviteiten.

Over het algemeen hebben bestuurders de voorkeur voor langere en intensievere professionaliseringsactiviteiten. De bestuurders noemen de volgende voordelen voor het volgen van een langdurende professionaliseringsactiviteit:

- Het uit de waan van de dag komen;
- Er is ruimte voor kennisdeling en meer diepgang;

Er is meer ruimte om een netwerk op te bouwen.

Een bestuurder vertelt het volgende over langdurige professionaliseringsactiviteiten: *“Langdurende activiteiten hebben mijn voorkeur. Ik vind het belangrijk dat mijn schoolleiders de tijd nemen voor hun eigen professionalisering. En daarom geef ik ook graag dat voorbeeld aan hen.”*

Sommige bestuurders kiezen echter voor een kortdurende professionaliseringsactiviteit. De volgende redenen om eerder te kiezen voor een kortdurende activiteit worden genoemd door de bestuurders:

- De flexibiliteit die men ermee kan behouden;
- Het kost minder tijd;
- De kosten voor de kortdurende activiteiten zijn lager.

Flexibiliteit kan op twee manieren voordelig zijn. Wanneer een bestuurder niet kiest voor een langdurende activiteit, dan hebben zij de ruimte om een activiteit te ondernemen op het moment dat die op dat specifieke moment relevant is voor hun functie en context. Hiermee kunnen ze sneller inspringen op thema's die op korte termijn spelen in hun schoolbestuur of functie. Daarnaast geeft het flexibiliteit qua planning. Bestuurders die ook een rector functie hebben, vinden het onprettig om meerdere dagen achter elkaar van school weg te zijn.

### 3.4 Reflectie op eigen ontwikkeling

Naast het volgen van professionaliseringsactiviteiten is het reflecteren op de eigen ontwikkeling een essentieel onderdeel van professionalisering. Hieronder bespreken we voor schoolleiders en bestuurders de wijze waarop zij reflecteren en zicht houden op hun ontwikkeling.

#### **Schoolleiders**

Schoolleiders geven aan dat professionalisering niet ontstaat door enkel scholing. Feedback en reflectie worden gezien als belangrijk onderdeel van professionalisering. Reflecteren kan volgens hen op verschillende manieren, zoals het bijhouden van een portfolio, het uitzetten van enquêtes onder collega's en het voeren van gesprekken met collega's. Veel schoolleiders geven aan dat zij regelmatig feedback vragen aan directe collega's, leerlingen en ouders. Deze subjectieve feedback wordt als zeer waardevol ervaren. Daarnaast hechten schoolleiders ook waarde aan feedback van externen, zodat zij meer objectieve feedback ontvangen.

Een schoolleider geeft tijdens het gesprek het volgende voorbeeld: *“Tijdens gesprekken met leerlingen, ouders en collega's vraag ik wat zij ervan merken dat ik hier op school ben. De feedback uit dat soort gesprekken helpt mij erg in mijn persoonlijke ontwikkeling.”*

Het initiatief voor het vragen van feedback en het reflecteren op de eigen ontwikkeling ligt vaak bij de schoolleiders zelf. Er wordt benoemd door de schoolleiders dat zij het belangrijk vinden dat schoolleiders zelf kijken wat er nodig is als schoolleider om de functie goed te kunnen uitoefenen. Dit kan op zowel inhoudelijk als persoonlijk vlak zijn. Op het moment dat andere schoolleiders minder initiatief tonen in de eigen professionele ontwikkeling of hier te weinig in ondernemen, vinden de schoolleiders het belangrijk dat zij worden aangesproken door de leidinggevende.

Het verschilt per schoolleider hoe zij zicht hebben op de eigen persoonlijke ontwikkeling. Ongeveer de helft van de schoolleiders geeft aan dat zij hun feedback en reflectie momenten bijhouden. Sommige schoolleiders noemen het schoolleidersregister als methode om opgedane feedback en reflectie bij te houden. Andere schoolleiders maken gebruik van een eigen dossier of ontwikkelplan.



Zowel schoolleiders uit het middenmanagement als uit het eindverantwoordelijke management hechten waarde aan reflectie door middel van het krijgen van feedback. De middenmanager spreekt hiervoor regelmatig met de leidinggevende schoolleider. De schoolleider uit het eindverantwoordelijke management bespreekt de professionele ontwikkeling met de bestuurder, hoewel het verschilt per schoolleider hoe regelmatig dit voorkomt. Schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management sparren daarnaast vaker dan middenmanagers met externen over de professionele ontwikkeling bijvoorbeeld met externe experts of schoolleiders van andere scholen. Eindverantwoordelijk schoolleiders geven ook vaker dan middenmanagers aan dat zij de vakliteratuur bijhouden om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in het onderwijs.

### **Bestuurders**

Bestuurders vinden het, net als de schoolleiders, erg van belang om regelmatig feedback te vragen aan anderen en hierop te reflecteren. Zij vinden het prettig om met de eigen schoolleiders het gesprek aan te gaan, maar hechten ook veel waarde aan de feedback van externen..

Een bestuurder geeft tijdens één van de gesprekken het volgende voorbeeld van het gebruik van een externe: *“Ontwikkeling zit voor mij op verschillende lagen. Reflectie gaat vaak over mijn persoonlijke ontwikkeling en competenties. Wij zijn sinds kort gestart met een intensief traject met mijn directeuren en een externe begeleider. Wij maken door het inschakelen van een externe begeleider ontwikkeling door op alle lagen van professionalisering, bijvoorbeeld door het leren niet conflictvermijdend te werken”*.

Bestuurders gaan ook regelmatig in gesprek met hun raad van toezicht over de professionele ontwikkeling. Vaak stellen zij gezamenlijk met de raad van toezicht doelen en competenties op, die zij in een bepaalde periode zouden willen bewerkstelligen. Het verschilt wel per raad van toezicht in hoeverre de raad hier actief op let en op doorvraagt.

De bestuurders geven aan vaak zelf het initiatief te nemen in dit soort activiteiten en dat zij zelf sturing geven aan het reflecteren op de eigen ontwikkeling. Het verschilt per bestuurder of en hoe zij hun reflectie en/of feedback bijhouden. Er wordt benoemd dat sommige bestuurders een persoonlijk dossier hebben om opgedane reflectie en feedback bij te houden.



## 4 Ondersteuning en facilitering bij professionele ontwikkeling

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de gesprekken voor het thema ‘Ondersteuning en facilitering bij de professionele ontwikkeling’. Daarbij maken we onderscheid tussen schoolleiders uit het middenmanagement, schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management en bestuurders. Wanneer wordt verwezen naar ‘schoolleiders’, dan bedoelen we zowel de schoolleiders uit het middenmanagement als de schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management.

In de eerste paragraaf komt de ondersteuning en facilitering door de leidinggevende naar voren. In de tweede paragraaf gaan we dieper in op de manier waarin de schoolcultuur invloed heeft op de professionalisering.

### 4.1 Ondersteuning en facilitering door de leidinggevende

De leidinggevende heeft een belangrijke rol in het ondersteunen en faciliteren van de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders. In het geval van schoolleiders gaat het om de ondersteuning vanuit de eindverantwoordelijke schoolleider of bestuurder. Bij bestuurders gaat het om de facilitering vanuit de raad van toezicht die ten opzichte van bestuurders een werkgeversrol vervult. Hieronder beschrijven we de ondersteuning per functie.

#### **Schoolleiders**

De meeste schoolleiders benoemen dat de ondersteuning van de leidinggevende bestuurder of schoolleider vooral bestaat uit facilitering en het bieden van vrijheid in het kiezen van professionaliseringsactiviteiten. Soms is er een vast budget beschikbaar, maar meestal is dit flexibel en afhankelijk van de wensen van de schoolleiders.

Naast het bieden van ruimte heeft de leidinggevende ook een rol in het proces, zoals het geven van feedback en het voeren van functioneringsgesprekken. Sommige leidinggevendes geven aan dat zij gezamenlijk met de schoolleiders 360 graden feedback uitvoeren. Bij schoolleiders uit het middenmanagement speelt hun leidinggevende een grotere rol dan bij schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management. Zo is de frequentie van gesprekken met leidinggevendes hoger. Ook geeft de eindverantwoordelijke schoolleider iets meer sturing aan middenmanagers, soms in de vorm van advisering en suggesties voor bepaalde cursussen.

Ook organiseren sommige bestuurders zelf verschillende activiteiten om de schoolleiders te ondersteunen bij de professionele ontwikkeling. Deze bestuurders geven aan dat zij bovenscholens verschillende bijeenkomsten organiseren, zodat schoolleiders van de verschillende scholen in gesprek kunnen gaan over elkaars werk, gemeenschappelijke knelpunten en elkaar van advies kunnen voorzien. Het verschilt per bestuur of deze bijeenkomsten alleen openstaan voor schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management of dat ook middenmanagers betrokken worden.

Een bestuurder geeft aan dat hij verbetering ziet optreden in de scholen sinds schoolleiders van verschillende scholen om de tafel zitten. *“Het hebben van kennis van elkaars werk, elkaar adviseren en sociale netwerken opbouwen is effectief voor het leren en dat beïnvloedt positief het gedrag. En daarin investeren als bestuurder levert veel op.”*

Meestal regelen de schoolleiders zelf de professionaliseringsactiviteiten. Een paar schoolbesturen organiseren echter ook zelf trainingen voor schoolleiders. Vaak zijn dit de grotere besturen. Eén bestuurder benoemt dat zij een huisacademie hebben vormgegeven met opleidingen voor schoolleiders en docenten. Binnen deze academie kunnen docenten die interesse hebben in de functie van afdelingsleider scholing volgen. Ook is er aanbod voor schoolleiders die willen doorontwikkelen in hun functie. De huisacademie kan tegelijk dienen als talentpool, omdat het voor de bestuurder zichtbaarder wordt welke medewerkers ambitie hebben om zich verder te ontwikkelen.

Er bestaat een verschil tussen besturen als het gaat om het oriënteren en voorbereiden van docenten op de functie van schoolleider uit het middenmanagement. Bij grote schoolbesturen met bijvoorbeeld een huisacademie zijn er meer mogelijkheden voor docenten om te verkennen of een functie als schoolleider bij hen past en bijbehorende scholing te volgen. Sommige besturen beschikken daarnaast over functieprofielen waarin staat waar iemand aan moet voldoen om de overstap te kunnen maken naar teamleider of schoolleider. Er zijn echter ook scholen waar de overstap minder formeel verloopt. Een eenpitter geeft bijvoorbeeld aan dat de doorstroom van docenten naar een managementpositie een onverwacht positief gevolg was van intern beleid. Het beleid is sinds een paar jaar dat elke middenmanager twee docenten kiest die meedenken op beleidsgebied en het blijkt dat deze docenten ook vaker doorstromen. De diversiteit in hoe scholen tegen de overstap van docent naar middenmanager aankijken is ook terug te zien in de timing van de scholing. Bij sommige scholen is het standaard dat docenten voor ze overstappen naar de functie van middenmanager scholing volgen, bij andere scholen gebeurt dit pas achteraf.

Volgens de schoolleiders bieden niet alle leidinggevendenden een inwerkprogramma aan schoolleiders die beginnen met een nieuwe functie. Twee op de drie schoolleiders geven in de focusgroepen aan geen inwerkprogramma te hebben gekregen op hun huidige positie. Zij geven echter ook aan dat een inwerkprogramma niet altijd nodig is. Dit is volgens hen afhankelijk van de ervaring van de schoolleider en de schoolcontext. Bij schoolleiders uit het middenmanagement en beginnende schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management ziet men eerder de meerwaarde van een inwerkprogramma dan bij ervaren schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management. Hoewel er wordt aangegeven dat nieuwe schoolleiders bij aanvang van hun nieuwe functie wel regelmatig gesprekken voeren met leidinggevendenden, is dit meestal nog niet zo gestructureerd dat de term inwerkprogramma van toepassing is.

### **Bestuurders**

Ook bestuurders krijgen facilitering voor hun professionele ontwikkeling vanuit de raad van toezicht, die een werkgeversrol vervult. Bestuurders geven de voorkeur aan het woord facilitering door de raad van toezicht boven de term ondersteuning. De raad van toezicht zien bestuurders als degene die hen faciliteert door kritisch mee te denken over de professionele ontwikkeling, maar bestuurders hebben daarnaast geen behoefte aan uitgebreide ondersteuning van hen. Jaarlijks rapporteren en bespreken de meeste bestuurders zijn of haar professionele ontwikkeling met de raad van toezicht. Bestuurders vragen voor cursussen en dergelijke meestal geen instemming van de raad, tenzij het om grote bedragen gaat of wanneer het om een langdurig traject gaat.

Enkele bestuurders geven aan dat zij meer facilitering zouden willen ontvangen van hun raad van toezicht. Naast een raad van toezicht die een toezichthoudende rol en een werkgeversrol vervult hebben zij behoefte aan een raad van toezicht in de rol van sparringspartner. Professionalisering wordt

door deze bestuurders ervaren als een enigszins ‘eenzaam’ proces. Zij zouden een actievere raad van toezicht willen zien die kritisch meedenkt en doorvraagt.

Weinig bestuurders hebben een inwerkprogramma aangeboden gekregen vanuit de raad van toezicht. Bestuurders geven aan dat zij vinden dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun professionalisering en dat zij dit zelf kunnen ondernemen. Formeel vinden zij een inwerkprogramma wel wenselijk, maar hebben dat programma niet per se gemist in het uitoefenen van de functie als bestuurder. Bij een meerkoppig bestuur kan de bestuurder bijvoorbeeld ook terecht bij een medebestuurder als er vragen zijn. Zij vinden het functie- en situatieafhankelijk of een inwerkprogramma van toegevoegde waarde kan zijn. Zij vinden wel dat de raad van toezicht als leidinggevende hier verantwoordelijkheid over heeft om een inwerkprogramma aan te bieden aan startende bestuurders.

## 4.2 Schoolcultuur

In deze paragraaf gaan we in op hoe een schoolcultuur invloed heeft op de professionalisering van individuen. We bespreken eerst het perspectief van schoolleiders en daarna de ervaringen van bestuurders.

### **Schoolleiders**

De meeste schoolleiders in de focusgroepen geven aan dat er bij hen op school een cultuur heerst die zich richt op het blijven leren en ontwikkelen van medewerkers. Voorbeelden van kenmerken zijn: bij elkaar binnen kunnen lopen, ruimte voor uitwisseling tussen docenten, actief input vragen van anderen en open staan voor feedback. Schoolleiders en bestuurders zien dat hun schoolcultuur leidt tot professionalisering doordat docenten en schoolleiders zelf verzoeken indienen voor het volgen van cursussen, het volgen van een post-hbo-opleiding of het behalen van een tweede lesbevoegdheid. Wel wordt aangegeven door sommige schoolleiders dat niet alle collega's even veel professionaliseren.

Bij sommige schoolleiders is de schoolcultuur omtrent leren afgelopen tijd sterk veranderd naar een schoolcultuur van leren en ontwikkeling: gericht op leren van en met elkaar waarin feedback een belangrijke rol speelt. Dit kan komen door specifieke situaties, zoals leerlingencrimp of hoog verzuim van medewerkers. Dit soort situaties kan een aanleiding vormen voor scholen om een bewuste omslag te maken in de schoolcultuur op weg naar meer professionele medewerkers, minder verzuim of meer tevredenheid onder medewerkers. Deze schoolleiders hebben bewust ingezet op een schoolcultuur van leren en hebben dit gestimuleerd door bijvoorbeeld medewerkers aan te moedigen scholing te volgen, tijd en ruimte voor kennisuitwisseling te maken en het laagdrempelig te maken voor medewerkers om de professionele ontwikkeling te bespreken met hun leidinggevende.

Aan de andere kant kan een lerende schoolcultuur ook een positieve invloed hebben op de eigen professionalisering, volgens veel schoolleiders. Zo voelt een schoolleider zich extra gestimuleerd om te professionaliseren als medewerkers actief bezig zijn om te scholen. De schoolleider voelt dan de verplichting om bij te blijven bij het kennisniveau van medewerkers. Ook noemen veel schoolleiders dat zij het belangrijk vinden om het goede voorbeeld te geven. Dit kan een goed voorbeeld zijn door het volgen van scholing maar ook door de eigen professionele ontwikkeling te bespreken met anderen.

### **Bestuurders**

De cultuur op de scholen wordt omschreven door het merendeel van de bestuurders als een cultuur waar men leert en reflecteert, innoveert, professionaliseert en waar men samen met andere collega's analyseert en kijkt naar verbeteringen. De meeste bestuurders omschrijven dat de cultuur in de scholen zich erg richt op leren en het hebben van aandacht voor ontwikkeling. De scholen willen graag 'lerende organisaties' zijn en nemen steeds meer initiatief om hier naartoe te werken.

Alle bestuurders bij de focusgroepen geven aan een dergelijke schoolcultuur te stimuleren. Dit doen ze vooral via de schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management en iets mindere mate de schoolleiders uit het middenmanagement. Zo organiseren ze overleggen tussen de schoolleiding van de verschillende schoollocaties om kennis uit te wisselen of organiseren ze gezamenlijke scholing. Ook benadrukken bestuurders bij de schoolleiders het belang dat er binnen de school aandacht is voor de professionele ontwikkeling.

Een bestuurder licht toe hoe hij een positief schoolcultuur probeert te bewerkstelligen: *"Ik stimuleer experimenteren en benadruk dat het niet erg is als iets mislukt. Eigen fouten geef ik zelf ook toe, zodat het bespreekbaar wordt en medewerkers zien dat fouten maken mag. Het hoeft immers niet te lukken, maar je moet het wel proberen. Hierdoor wordt een veilige omgeving met vertrouwen gecreëerd."*

Over de invloed van een schoolcultuur van leren op de eigen professionalisering, vragen sommige bestuurders zich het volgende af: *"Beïnvloeden wij de schoolcultuur en de professionaliseringsbehoefte van de scholen of heeft de schoolcultuur invloed op onze eigen professionalisering?"*. De mening van de bestuurders is hierover verdeeld. Een gedeelte geeft aan dat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om te professionaliseren en dat de leercultuur daar in dat opzicht geen invloed op heeft. Zij ervaren weinig invloed vanuit de heersende schoolcultuur omtrent leren op hun eigen professionalisering. Andere bestuurders denken wel dat zij extra gemotiveerd kunnen worden door een goede leercultuur in de school. Zij zien het als een tweerichtingsverkeer, waarin de school hen als bestuurder beïnvloedt en andersom beïnvloedt de bestuurder de scholen wanneer zij het goede voorbeeld geven.

## 5 Inzichten gelegd naast overig onderzoek

Dit hoofdstuk heeft als doel de uitkomsten van de focusgroepen te positioneren ten opzichte van overig onderzoek dat recent is verschenen. Het is een literatuurvergelijking waarin we ons voornamelijk beperken tot het onderzoek rondom de monitor professionalisering. We besteden hierbij aandacht aan de uitkomsten uit de monitor professionele ontwikkeling 2016/17 (Schenke et al., 2018), de voorgaande focusgroepen in 2016 (Lockhorst et al., 2017), onderzoek onder schoolleiders uit het middenmanagement (Oomens en Bokdam, 2018)<sup>5</sup> en bevindingen uit het programma Stap 2 van de VO-raad<sup>6</sup>.

### Behoeften aan professionaliseringsactiviteiten

Uit de monitor professionele ontwikkeling 2016/17 (Schenke et al., 2018) komt naar voren dat er met 88% een lichte groei te zien is ten opzichte van voorgaande jaren in het aandeel schoolleiders dat professionaliseert. Het gaat hierbij om zowel formele als informele professionaliseringsactiviteiten. Bij bestuurders geeft een vergelijkbaar aandeel, namelijk 92%, aan een of meerdere activiteiten te hebben ondernomen ten behoeve van hun eigen professionele ontwikkeling. In de focusgroepen 2018 komt de positieve ontwikkeling terug: de schoolleiders en bestuurders geven aan dat er meer aandacht is in het onderwijsveld voor professionele ontwikkeling en het steeds vanzelfsprekender is om regelmatig professionaliseringsactiviteiten te ondernemen. De aanwezigen geven aan dat er behoefte is aan een brede diversiteit aan professionaliseringsactiviteiten, variërend tussen korte en langdurige activiteiten en tussen formele en informele activiteiten. Activiteiten die genoemd worden zijn een leergang, intervisie, visitatie, het hebben van een coach of mentor, netwerklernen, master-opleiding en (modulaire) trainingen en cursussen.

Leiderschap en persoonlijke ontwikkeling zijn thema's die zowel in de monitor 2016/17 (Schenke et al., 2018) als in de focusgroepen 2018 naar voren komen. Toegelicht wordt ook dat dit in het bijzonder voor (beginnende) schoolleiders uit het middenmanagement interessant kan zijn, gezien zij vaak wel de didactische en pedagogische vaardigheden hebben om leerlingen te begeleiden, maar dit niet altijd om kunnen ombuigen naar het aansturen van een team. In het onderzoek onder schoolleiders uit het middenmanagement (Oomens & Bokdam, 2018) zien we inderdaad dat zij vooral behoefte hebben aan aanbod over leiderschap, in het bijzonder het leidinggeven aan verandering en leidinggeven vanuit visie. Uit dit onderzoek blijkt dat de rol van team- of afdelingsleider zich door de jaren heen heeft ontwikkeld van taak naar functie en dat kwaliteiten zoals onderwijskundig leiderschap hierbij steeds belangrijker zijn geworden.

Schoolleiders geven in de focusgroepen aan dat er niet veel aanbod ervaren wordt voor beginnende schoolleiders. Dit is tweeledig. Eén aspect is dat zij weinig aanbod kunnen vinden waarmee docenten kunnen verkennen of het schoolleiderschap bij hen past. Een tweede aspect dat wordt genoemd is dat zij ervaren dat veel aanbod zich richt op schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management en minder op schoolleiders uit het middenmanagement. Dit laatste zien we ook terug in het onderzoek onder middenmanagers (Oomens & Bokdam, 2018).

---

<sup>5</sup> In dit onderzoek worden in plaats van de term schoolleiders uit het middenmanagement de termen teamleiders en afdelingsleiders gebruikt. Om de leesbaarheid te bevorderen gebruiken we in dit gehele rapport de term middenmanager.

<sup>6</sup> <https://www.vo-raad.nl/nieuws/online-magazine-toekomstgericht-onderwijs-in-het-vo>

**Kortdurende versus langdurende activiteiten**

De monitor professionele ontwikkeling 2016/17 (Schenke et al., 2018) laat zien dat korte cursussen of trainingen de voorkeur hebben van schoolleiders en bestuurders. Uit onderzoek blijkt dat juist langdurige activiteiten effectief zijn in het stimuleren van de professionele ontwikkeling (Krüger & Anderson, 2017). De deelnemers aan de focusgroepen herkennen dat langdurige trajecten meer kansen bieden voor verdieping, voor het opbouwen van een vertrouwensband met mededeelnemers, en voor het gestructureerd werken aan bepaalde doelen. Kortdurende activiteiten zien de aanwezigen nog steeds als nuttig, maar meer om bepaalde inhoudelijke kennis op te doen. In het bijzonder als een bestuurder of schoolleider net begint of als de school of het schoolbestuur met een specifiek onderwerp bezig is kan een korte inhoudelijke cursus interessant zijn. Te denken valt aan cursussen over financiën, onderwijsinnovatie of omgaan met leerlingendaling.

Schoolleiders, in het bijzonder uit het middenmanagement, vinden het soms lastig om mee te doen aan langdurende trajecten, wegens tijdgebrek of de hectiek op de werkvloer. Ook zien we in de monitor dat schoolleiders uit het middenmanagement minder vaak professionaliseringsactiviteiten doen dan schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management (86% tegenover 94%, Schenke et al., 2018). Tegelijkertijd geven de aanwezigen bij de focusgroepen aan dat juist deze mensen veel te winnen hebben bij scholing om bijvoorbeeld efficiënt te vergaderen of te delegeren. Zowel schoolleiders als bestuurders geven hierbij de voorkeur aan vormen die makkelijk in hun drukke rooster te verwerken zijn: zoals het hebben van een coach, het volgen van modulair onderwijs, visitaties of intervisie.

**Reflectie op eigen ontwikkeling**

Uit de monitor professionele ontwikkeling 2016/17 (Schenke et al., 2018) en de voorgaande focusgroepen in 2016 (Lockhorst et al., 2017) komt naar voren dat de schoolleider en bestuurder vaak zelf het initiatief neemt voor reflectie op de ontwikkeling en het kiezen van een passende leervraag en professionaliseringsactiviteit. Vervolgens wordt de leervraag of activiteit besproken met de leidinggevende. De deelnemers uit de meest recente focusgroepen vullen aan dat zij als leidinggevendenden ook verwachten van hun werknemers dat zij hierin initiatief nemen. Hij/zij is zelf het best in staat om gebieden te identificeren waar meer professionalisering gewenst is.

Uit zowel de focusgroepen uit 2016 (Lockhorst et al., 2017) als 2018 blijkt dat schoolleiders en bestuurders reflecteren door middel van gesprekken met leidinggevendenden, het opbouwen van een dossier of ontwikkelplan, de beroepsstandaard en het schoolleidersregister. Daarnaast blijkt uit de meest recente focusgroepen dat veel schoolleiders en bestuurders reflecteren aan de hand van input van derden over hun functioneren. Dit kan bijvoorbeeld input zijn van collega's, leerlingen of een externe zoals een coach.

Nieuw uit de focusgroepen is ook het inzicht dat de rol van de leidinggevende groter wordt op het moment dat de medewerker niet actief bezig is met de eigen professionele ontwikkeling. De aanwezigen bij de focusgroepen geven aan dat de leidinggevende dan de rol heeft om diegene hierop aan te spreken. De meeste schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management en bestuurders doen dit dan ook. Bestuurders geven hierbij aan dat de raad van toezicht nog niet altijd ingesteld is op deze rol. Het verschilt per raad van toezicht in hoeverre zij actief letten en doorvragen op de professionele ontwikkeling van de bestuurder.



### Ondersteuning en facilitering

Schoolleiders en bestuurders hebben behoefte aan ondersteuning en facilitering vanuit hun leidinggevendend. Ondersteuning die schoolleiders en bestuurders vaak krijgen is het voeren van gesprekken met de leidinggevende, ruimte voor het volgen van de eigen leervragen en het krijgen van een bepaald budget of tijd voor een professionaliseringsactiviteit. Dit komt zowel in de focusgroepen als in de monitor professionele ontwikkeling 2016/17 (Schenke et al., 2018) terug.

In de focusgroepen is meer dan in de monitor doorgevraagd op hoe docenten en schoolleiders zich doorontwikkelen naar een volgende functie: bijvoorbeeld van docent naar schoolleider uit het middenmanagement of van middenmanager naar eindverantwoordelijke schoolleider. Hier zijn verschillende visies op, ook afhankelijk van de grootte van het schoolbestuur. Zo gaven sommige grote schoolbesturen in de focusgroepen aan door middel van een huisacademie professionaliseringsaanbod aan te bieden aan hun docenten en schoolleiders. Het gaat hierbij meestal om formele activiteiten zoals cursussen en trainingen. Een enkele bestuurder noemt ook de mogelijkheid tot coaching. Een huisacademie kan als manier dienen om een kweekvijver te creëren, doordat talentvolle docenten sneller in beeld komen en alvast kunnen verkennen of een managementpositie voor hen is weggelegd. Kleine besturen hebben hier minder mogelijkheden toe, maar maken soms gebruik van andere wegen. Zo gaf een van de eenpitters aan dat het beleid is dat schoolleiders uit het middenmanagement twee docenten kiezen om mee te sparren over beleidskwesties. Een positief bijgevolg is deze docenten sneller doorstromen naar een managementpositie.

Hoewel deze voorbeelden uit de focusgroepen laten zien dat het mogelijk is om de overgang naar een volgende functie soepel en laagdrempelig te laten verlopen, laat het onderzoek onder schoolleiders uit het middenmanagement zien dat dit niet vanzelfsprekend is (Oomens & Bokdam, 2018). Zo ervaren docenten de overgang naar middenmanager soms nog als bijzonder lastig. Niet alle docenten hebben van tevoren een goed beeld van wat de functie inhoudt of hebben het gevoel zelf te moeten uitvinden hoe alles werkt. In de focusgroepen blijkt dan ook een verschil te bestaan tussen enerzijds scholen die docenten stimuleren voor de overstap scholing te volgen en anderzijds scholen waar pas na aanvang van de nieuwe functie professionaliseringsactiviteiten worden opgezocht. Het versterken van het ontwikkelbeleid in scholen door duidelijke afspraken over de facilitering van professionalisering en het formuleren van duidelijke doelen die zijn afgestemd op het functieprofiel en de schooldoelen kan soelaas bieden (Oomens & Bokdam, 2018).

Hiermee samenhangend wordt een inwerkprogramma bij aanvang van een nieuwe functie steeds meer benadrukt. 14% van de schoolleiders en 13% van de bestuurders geeft in de monitor 2016/17 (Schenke et al., 2018) aan een degelijk inwerkprogramma te hebben gekregen. Overige schoolleiders en bestuurders kregen geen of een beperkt inwerkprogramma. Bij de focusgroepen zien we hetzelfde beeld terugkomen. Wel nuanceren de aanwezigen in de focusgroepen de uitkomsten op de monitor. Een inwerkprogramma zou volgens hen voornamelijk van toegevoegde waarde zijn als het een beginnende schoolleider of bestuurder betreft. Iemand met meer ervaring heeft minder behoefte hieraan en zal zelf stappen ondernemen om wegwijs te worden in de organisatie.

### Schoolcultuur van leren

Uit de bevindingen van het programma Stap 2 van de VO-raad, opgenomen in een online magazine<sup>7</sup>, is op te maken dat er in scholen meer aandacht is voor de deskundigheidsbevordering van leraren, dan

---

<sup>7</sup> <https://www.vo-raad.nl/nieuws/online-magazine-toekomstgericht-onderwijs-in-het-vo>.

voor schoolleiders en bestuurders. Een professionele schoolorganisatie vraagt echter ook professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders en een actieve rol van hen. Die actieve rol van schoolleiders en bestuurders start met een heldere visie wat je met het onderwijs wilt bereiken. Daarnaast is het belangrijk om te weten waar de organisatie staat en waar er ontwikkelkansen liggen. De bevindingen van programma Stap 2 maken daarnaast duidelijk dat organisatieontwikkeling een continu proces is, waar schoolleiders en bestuurders een sturende en stimulerende rol in hebben.

In de focusgroepen in 2016 (Lockhorst et al., 2017) kwam naar voren dat de schoolcultuur een grote impact kan hebben op de mate van professionaliseren. In de meest recente focusgroepen hebben we hierop doorgevraagd. Kenmerken van schoolculturen die volgens de schoolleiders en bestuurders stimulerend kunnen werken zijn: bij elkaar binnen kunnen lopen, ruimte voor uitwisseling tussen docenten, actief input vragen van anderen en open staan voor feedback. Schoolcultuur werkt hierbij als tweerichtingsverkeer: enerzijds beïnvloedt de schoolcultuur de motivatie van de medewerkers, schoolleiders en bestuurders. Anderzijds kan een individuele schoolleider of bestuurder ook de schoolcultuur beïnvloeden door het goede voorbeeld te geven, door professionele ontwikkeling bespreekbaar te maken en door kennisuitwisseling en scholing te stimuleren.

## 6 Conclusie

De VO-academie en het SRVO hebben dit monitoronderzoek uit laten voeren om na te gaan welke activiteiten schoolleiders en bestuurders ondernemen om hun professionele ontwikkeling te versterken. Door het voeren van focusgroepgesprekken met schoolleiders uit het middenmanagement (teamleiders, afdelingsleiders), schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management (rectoren, directeuren) en bestuurders uit het vo zijn verdiepende inzichten verkregen over hoe zij werken aan hun professionele ontwikkeling. In eerste instantie hadden 62 schoolleiders en 33 bestuurders aangegeven bereid te zijn deel te nemen aan focusgroepen. Uiteindelijk zijn de gesprekken gevoerd met een select aantal van 7 schoolleiders en 13 bestuurders, vanwege afmeldingen op het laatste moment. Deze groep is wellicht selectief doordat zij interesse tonen in deze thematiek. Ondanks het relatief kleine aantal schoolleiders en bestuurders waarmee gesproken is, zijn er meerdere constatering uit dit onderzoek die de moeite waard zijn om breder te delen.

### *Feedback en reflectie als mechanismen voor professionele ontwikkeling*

Allereerst zijn we meer te weten gekomen over hoe schoolleiders en bestuurders zorgdragen dat een professionaliseringsactiviteit bijdraagt aan hun professionele ontwikkeling. Professionalisering ontstaat niet door enkel scholing te volgen. Feedback en reflectie worden door schoolleiders en bestuurders gezien als belangrijke mechanismen voor het bereiken van professionele ontwikkeling. Schoolleiders en bestuurders vragen feedback op hun functioneren en hun ontwikkeling. Die feedback komt niet alleen van collega's, maar ook van coaches en collega-schoolleiders of bestuurders buiten hun school. Reflecteren op hun eigen professionele ontwikkeling kan volgens de schoolleiders en bestuurders op verschillende manieren, zoals het bijhouden van een portfolio en door doelen en aandachtspunten te formuleren en daarop terug te kijken.

### *Meer nodig dan facilitering*

Ten tweede volgt uit de focusgroepen dat schoolleiders in de regel tevreden zijn met de vrijheid die zij van hun leidinggevende krijgen in het kiezen van professionaliseringsactiviteiten, de facilitering en de middelen (met afspraken over een maximumbudget). Middenmanagers melden ten opzichte van eindverantwoordelijk schoolleiders iets vaker dat zij moeite hebben met het kunnen inplannen van langdurige professionaliseringsactiviteiten. Bestuurders geven aan facilitering te ontvangen voor hun professionele ontwikkeling vanuit de raad van toezicht, die een werkgeversrol vervult. Jaarlijks rapporteren en bespreken de meeste bestuurders hun professionele ontwikkeling met de raad van toezicht. Enkele bestuurders geven aan een meer ondersteunende rol te wensen van hun raad van toezicht als sparringpartner. Bestuurders geven aan dat er verschillen zijn tussen raden van toezicht in hoeverre zij actief letten en doorvragen op de professionele ontwikkeling van een bestuurder.

### *Zowel kortdurende als langdurende activiteiten bieden mogelijkheden*

Ten derde bestaat er variatie in de behoefte aan kortlopende dan wel langlopende professionaliseringsactiviteiten. Kortdurende activiteiten, zoals eendaagse cursussen, worden vooral nuttig gevonden om bepaalde inhoudelijke kennis op te doen. Dit geldt in het bijzonder als een bestuurder of schoolleider net begint of als de school of het schoolbestuur met een specifiek onderwerp bezig is. Ook kiezen schoolleiders en bestuurders voor kortlopende activiteiten, omdat deze makkelijker in hun drukke rooster te verwerken zijn. Langdurige trajecten worden gewaardeerd vanwege de gelegenheid tot verdieping, voor het opbouwen van een vertrouwensband met mededeelnemers, en voor het gestructureerd werken aan bepaalde doelen.

*Inwerkprogramma nodig bij weinig ervaring*

Een vierde punt die uit de focusgroepen komt, is dat het aantal ervaringsjaren van schoolleiders en bestuurders van invloed is op hun wens voor een inwerkprogramma in hun nieuwe functie. Schoolleiders uit het middenmanagement en beginnende schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management geven aan eerder de meerwaarde van een inwerkprogramma te zien dan ervaren schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management. Hoewel nieuwe schoolleiders bij aanvang van hun nieuwe functie wel regelmatig gesprekken voeren met andere leidinggevendenden, is dit meestal niet zo gestructureerd dat de term inwerkprogramma van toepassing is. Eenzelfde zien we terug bij bestuurders. Een schoolleider of bestuurder met meer ervaring heeft minder behoefte aan een inwerkprogramma en zal zelf stappen ondernemen om wegwijs te worden in de organisatie.

*Schaalgrootte heeft invloed op de toegankelijkheid van professionaliseringsactiviteiten*

Een vijfde constatering is dat schaalgrootte een rol lijkt te spelen op het intern opzetten van scholingsactiviteiten. Grotere besturen hebben de mogelijkheid een breed palet aan professionaliseringsactiviteiten te ontwikkelen voor hun docenten en schoolleiders, bijvoorbeeld in een huisacademie terwijl kleinere besturen daar minder middelen en organisatiekracht voor beschikbaar hebben. Zo faciliteren grote schoolbesturen cursussen of opleidingen voor docenten die zich willen oriënteren en voorbereiden op de functie van middenmanager. Als dit soort activiteiten er niet zijn binnen het eigen (kleinere) bestuur, zoeken schoolleiders en bestuurders ernaar elders in het land.

*Lerende cultuur als motivator voor professionalisering*

Een laatste vaststelling is dat de ontwikkeling naar een lerende cultuur veel aandacht krijgt van de schoolleiders en bestuurders die aanwezig zijn bij de focusgroepen. De lerende cultuur heeft hierbij kenmerken van tweerichtingsverkeer: enerzijds kan een individuele schoolleider of bestuurder de schoolcultuur beïnvloeden door bijvoorbeeld het goede voorbeeld te geven en anderzijds beïnvloedt een lerende cultuur de motivatie van de medewerkers, schoolleiders en bestuurders om zich verder te professionaliseren.

De bovenstaande constatering voor professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders leiden tot de volgende aandachtspunten:

- Voor HRM-afdelingen van besturen en scholen en voor bestuurders en schoolleiders zelf: bewaak voor zowel eindverantwoordelijk schoolleiders als middenmanagers de keuzevrijheid die zij ervaren voor hun eigen professionalisering. Zorg voor voldoende facilitering en middelen en heb oog voor het mogelijk maken van deelname van middenmanagers aan professionaliseringsactiviteiten. Zorg dat onervaren schoolleiders en bestuurders een inwerkprogramma (op maat) kunnen krijgen, zodat zij hun nieuwe functie en organisatie snel leren kennen. Wat betreft raden van toezicht is het raadzaam om actiever door te vragen over de professionele ontwikkeling van bestuurders, vanuit de rol van de raad als werkgever en als sparringpartner. Maak professionele ontwikkeling een terugkomend agendapunt in het overleg tussen bestuurder en raad van toezicht. Tot slot is een aandachtspunt om feedback en reflectie op te nemen als onderdeel van professionele ontwikkeling, bijvoorbeeld middels collegiale visitatie, coaches en portfolio's.
- Voor aanbieders van professionaliseringsactiviteiten voor schoolleiders en bestuurders: houdt in het aanbod rekening met zowel de behoefte aan kortlopende als langlopende professionaliseringsactiviteiten. Een voordeel van kortdurende activiteiten, zoals eendaagse cursussen, is dat het gericht leidt tot nieuwe inhoudelijke kennis, terwijl een van de pluspunten van

langdurige trajecten is dat deelnemers elkaar beter leren kennen en hierop kunnen voortbouwen. Een aandachtspunt voor professionaliseringsactiviteiten is het integreren van de mechanismen die leiden tot professionele ontwikkeling van deelnemers. Denk aan het geven en ontvangen van feedback tussen deelnemers en aan het inbouwen van reflectiemomenten op wat het geleerde betekent voor het eigen functioneren.

- Voor organisaties, zoals SRVO en VO-academie, die op landelijk niveau betrokkenheid bij het terrein van professionele ontwikkeling hebben: op nationaal niveau mag er meer aandacht geschonken worden aan interne ontwikkelingen binnen besturen en scholen, die invloed hebben op de mogelijkheden voor professionele ontwikkeling van medewerkers. Zo zou kunnen worden nagegaan hoe scholen en besturen via interne academies het leren van eigen personeel bevorderen, in lijn met het beleid en visie van de organisatie. Dit strekt zich ook uit naar een lerende cultuur met voortdurend aandacht voor professionalisering en onderwijsontwikkeling. Bij de ene organisatie is dit meer in ontwikkeling dan bij de andere. Bij kleinere besturen zou actief meegezocht kunnen worden naar geschikte professionaliseringsactiviteiten elders in het land, als zij zelf die activiteiten niet kunnen opzetten. Het is voor de landelijke organisaties aan te bevelen om beleid te ontwikkelen om bestuurders en schoolleiders meer tot onderlinge inspiratie en navolging te laten komen, met name waar het best practices betreft. Dit kan de signalerende en verbindende functie van landelijk opererende organisaties versterken.

Dit onderzoek en eerdere onderzoeken op het terrein van professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders vo bieden de VO-academie, het SRVO en het opleidings- en onderwijsveld de kans goed op de hoogte te blijven van de behoeften en ontwikkelingen bij schoolleiders en bestuurders. Het onderhavige onderzoek geeft aanwijzingen dat het aan te raden is om als schoolleider en bestuurder met anderen binnen en buiten school te reflecteren op gevolgde professionaliseringsactiviteiten. Het onderwijsveld in beweging vereist van schoolleiders en bestuurders dat zij voortdurend reflecteren op hun eigen rol en nagaan of zij en hun medewerkers de benodigde kennis en competenties in huis hebben. Daartoe is ondersteuning van professionalisering belangrijk, niet alleen in facilitering en middelen, maar ook in voldoende keuzevrijheid zodat medewerkers zich ontwikkelen op terreinen passend bij de concerns die ze in hun organisatie tegenkomen. Een lerende cultuur werkt hierbij als een stimulans voor professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders.



## 7 Literatuur

Krüger, M.L. & Andersen, I. (2017). *De lerende schoolleider: effecten van professionalisering*. Den Haag/Utrecht: NRO en VO-academie.

Lockhorst, D., Jong, A. de & Schenke, W. (2017). *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders VO 2016. Uitkomsten van 3 focusgroepen: het formuleren van leervragen en effecten van professionalisering*. Utrecht: Oberon.

Oomens, M. & Bokdam, J. (2018). *Professionalisering en positionering team- en afdelingsleiders VO*. Utrecht: Oberon.

Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Lockhorst, D., Oomens, M., m.m.v. van Loon-Dijkers, A.L.C., Felix, C., Pater, C.J. & van Aarsen, E. (2016). *Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders VO 2014-2015*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Lockhorst, D., Bomhof, M.E., m.m.v. Weijers, D. & van Aarsen, E. (2018). *Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2016-2017*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Weijers, S., Exalto, R., Schenke, W., Weijers, D. & Van den Berg, I. (2017) *Evaluatieonderzoek stap 2: op weg naar professionele schoolorganisaties*. Eindrapport. Utrecht: Oberon.





## Bijlage 1 Gespreksleidraad

### Welkom en presentatie monitorbevindingen

- Welkom door VO-academie en/of SRVO
- Uitleg van de middag en een korte presentatie van de resultaten van de eerste monitor

### Uiteengaan in groepen

#### Thema 1: Van professionaliseringactiviteit naar professionele ontwikkeling

Schoolleiders uit het middenmanagement, schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management en bestuurders zitten gescheiden van elkaar in twee aparte groepen.

Het thema splitsen we op in 3 vragen. Voor elke vraag is er 10-15 minuten: daarvan krijgen deelnemers een paar minuten bedenktijd om zelf antwoorden op te schrijven. Vervolgens gaat de groep met elkaar in gesprek over de antwoorden. De onderzoekers (per groep is er 1 gespreksleider en 1 notulist) begeleiden de groepen.

*Schoolleiders uit het middenmanagement, eindverantwoordelijke management en bestuurders:*

- Op welke manier houdt u zicht op uw professionele ontwikkeling? Doorvragen op wat verstaan wordt onder professionele ontwikkeling en wat kan helpen om de professionele ontwikkeling vorm te geven.
- Aan wat voor professionaliseringsactiviteiten heeft u behoefte? Doorvragen op thema's en type activiteit.
- Wat zijn uw redenen om te kiezen voor een kortdurende of juist een langdurende professionaliseringsactiviteit? Doorvragen of het lukt om kortdurende activiteiten zelf te bundelen of stapelen, om inzichten uit verschillende activiteiten te combineren.

#### Thema 2: Ondersteuning bij het professionaliseren

Schoolleiders uit het middenmanagement, schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management en bestuurders zitten gescheiden van elkaar in twee aparte groepen.

Het thema splitsen we op in 3 (middenmanagers) à 4 (eindv. schoolleiders & bestuurders) vragen. Voor elke vraag is er 10-15 minuten: daarvan krijgen deelnemers een paar minuten bedenktijd om zelf antwoorden op te schrijven. Vervolgens gaat de groep met elkaar in gesprek over de antwoorden. De onderzoekers (per groep is er 1 gespreksleider en 1 notulist) begeleiden de groepen.

*Schoolleiders uit het middenmanagement en het eindverantwoordelijke management:*

- Welke ondersteuning bij uw professionele ontwikkeling biedt uw schoolbestuur? Doorvragen in hoeverre inwerkprogramma's aangeboden worden en of ondersteuning overeenkomt met behoeften
- Welke ondersteuning biedt u als leidinggevende aan schoolleiders uit het middenmanagement bij de professionele ontwikkeling? (in het geval het een eindv. schoolleider betreft)
- Hoe ziet de schoolcultuur omtrent leren op uw school eruit?
- In hoeverre heeft dit invloed op uw eigen professionalisering? Doorvragen in hoeverre dit invloed heeft op de professionalisering van schoolleiders die onder hen vallen

*Bestuurders:*

- Welke ondersteuning bij uw professionele ontwikkeling biedt uw raad van toezicht? Doorvragen in hoeverre inwerkprogramma's aangeboden worden en of ondersteuning overeenkomt met behoeften
- Welke ondersteuning bij de professionele ontwikkeling biedt u aan de schoolleiders onder u?
- Hoe ziet de schoolcultuur omtrent leren op uw scholen eruit? En binnen uw bestuur?
- In hoeverre heeft dit invloed op uw eigen professionalisering? Doorvragen in hoeverre dit invloed heeft op de professionalisering van schoolleiders die onder hen vallen

**Terugkoppeling en uitwisseling tussen de groepen****Afsluitende borrel**

# Oberon

Postbus 1423, 3500 BK Utrecht  
t 030 230 60 90 | f 030 230 60 80  
info@oberon.eu | www.oberon.eu

Utrecht, 9 januari 2019  
In opdracht van de VO-academie