



Professionele dialoog op basis van het professioneel statuut

Welke bijdrage levert het professioneel statuut aan het goede gesprek en de professionele dialoog?

Professionele dialoog op basis van het professioneel statuut

Welke bijdrage levert het professioneel statuut aan het goede gesprek en de professionele dialoog?

Uitgevoerd door: Julie Nijhuis, Ruud van der Aa, Esther Hoonhoud, Nynke van Miltenburg

Uitgave:

Voion

Postbus 556

2501 CN Den Haag

E-mail: info@voion.nl

www.voion.nl

DISCLAIMER

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

© Voion 2026. Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding.

Samenvatting

Aanleiding, doel en onderzoeksvragen

Sinds het schooljaar 2017-2018 zijn scholen verplicht om een professioneel statuut op te stellen. Het statuut, voortvloeiend uit de Wet beroep leraar, wordt opgesteld op basis van een professionele dialoog tussen docenten en schoolleiding en is bedoeld om de zeggenschap van leraren te versterken en de dialoog met schoolbesturen te bevorderen. Leraren en hun leidinggevenden gaan met elkaar in gesprek over hun verantwoordelijkheden, en geven daarmee invulling aan het professioneel statuut.

Verschillende onderzoeken (Voion (2018), SEOR (2019) en ministerie van OCW (2024)) laten zien dat het professioneel statuut de afgelopen jaren op een minderheid van de scholen aanwezig was en dat het professioneel statuut de zeggenschap van leraren vooralsnog in beperkte mate lijkt te waarborgen. Daarom is nu, zo'n 8 jaar na invoering van de wet, de vraag actueel welke bijdrage het statuut heeft op de professionele dialoog/het goede gesprek en daarmee op de werkcultuur en samenwerking op de werkvloer.

Dit onderzoek geeft antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe draagt het professioneel statuut bij aan de professionele dialoog en het goede gesprek?
2. Hoe dragen deze gesprekken bij aan de werkcultuur en samenwerking?
3. Welke factoren versterken deze bijdrage?

Aanpak

Op de onderzoeksvragen is antwoord gegeven met een literatuurstudie, een enquête onder 300 docenten en 160 leidinggevenden en verdiepende interviews met docenten en leidinggevenden.

In dit onderzoek staan drie begrippen centraal:

- *Professioneel statuut*: schriftelijke afspraken over zeggenschap, verantwoordelijkheden en professionele autonomie van leraren.
- *Professionele dialoog*: gesprekken tussen collega's (en hun leidinggevenden) over de kwaliteit en resultaten van hun werk.
- *Het goede gesprek*: een open, gelijkwaardige dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden over professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Resultaten

Inzichten uit eerder onderzoek

- Eerder onderzoek toont de vooralsnog bescheiden status van het professioneel statuut; op veel scholen was aanvankelijk geen professioneel statuut aanwezig en als het er was bleek het een weinig levend document; op een deel van de scholen droeg het juist bij aan gedeelde zeggenschap en samenwerking.
- Het verschil tussen professionele dialoog en het goede gesprek is als volgt te maken: de professionele dialoog gaat over inhoud en kwaliteit van het werk, terwijl het goede gesprek gaat over ambities, ervaringen en welzijn. Het professioneel statuut biedt hierbij hiervoor een kader: het legt

vast waar leraren zeggenschap over hebben en schept een kader voor inhoudelijke en respectvolle gesprekken.

- De ervaren effecten van het professioneel statuut verschillen per school. Sommige scholen ervaren het statuut als versterkend voor samenwerking en begrip, terwijl het elders vooral een formeel document blijft wat 'in de la ligt' en weinig naar wordt omgekeken. Het statuut is vooral effectief wanneer het is ingebed in een bredere professionele cultuur, waarin dialoog en gedeeld eigenaarschap vanzelfsprekend zijn.
- Hoewel er weinig direct onderzoek is, wijst bestaande literatuur erop dat scholen met een professionele cultuur en ruimte voor dialoog beter functioneren. Leraren voelen zich daar meer gehoord en betrokken. Het statuut draagt indirect bij aan een positieve werkcultuur door transparantie, vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid te bevorderen. Onderzoek uit 2024 laat zien dat het statuut ook bijdraagt aan betere besluitvorming, werkgeluk en duidelijkheid in rollen, wat werkdruk verlaagt en motivatie versterkt, vooral voor minder ervaren docenten.
- De werking van het professioneel statuut en de professionele dialoog wordt volgens eerder onderzoek beïnvloed door meerdere factoren:
 - *Schoolcultuur*: een open en lerende cultuur bevordert dialoog en zeggenschap.
 - *Leiderschap*: betrokken leiderschap, waarbij inbreng van docenten wordt gewaardeerd en gefaciliteerd, brengt het statuut en het goede gesprek tot leven.
 - *Draagvlak*: wanneer leraren actief betrokken zijn bij het opstellen van het statuut, ontstaat eigenaarschap en levendigheid.
 - *Competenties*: reflectieve en communicatieve vaardigheden van leraren en leidinggevendenden zijn noodzakelijk voor een gelijkwaardige dialoog.
 - *Continuïteit*: regelmatige bespreking en actualisering van het statuut versterken de professionele dialoog en zorgen dat het document betekenisvol blijft.

Inzichten uit de enquête

Veel scholen kennen geen professioneel statuut

Het professioneel statuut is op de helft van de scholen aanwezig, maar vaak beperkt bekend of niet actief gebruikt. 45 procent van de docenten weet niet of er op hun school een professioneel statuut is, onder leidinggevendenden is dat 16 procent.

De professionele dialoog en het goede gesprek vinden regelmatig plaats en worden overwegend positief beoordeeld. De inhoud en thema's van het statuut blijken in veel gevallen wel geïntegreerd in de schoolcultuur, ook zonder expliciete verwijzing naar het document zelf.

Weinig expliciet onderwerp van gesprek

Het professioneel statuut is meestal geen direct onderwerp van gesprek tussen docenten en leidinggevendenden. Als dat wel het geval is, is dat als zij elkaar ergens op willen aanspreken of afspraken verhelderen. De kwaliteit van gesprekken verschilt niet merkbaar tussen scholen waar het professioneel statuut wel of niet expliciet genoemd wordt als onderwerp van gesprek. En is dus blijkbaar mede van andere factoren afhankelijk.

Positieve invloed op formele gespreksstructuren

Op scholen met een professioneel statuut worden vaker en regelmatigere formele gesprekken gevoerd. Docenten op deze scholen zijn vaker tevreden over de kwaliteit van de gesprekken.

Inhoud en thema's van het professioneel statuut zijn ingebed in de praktijk

Hoewel het document zelf weinig gebruikt wordt, zijn de onderdelen van het professioneel statuut, zoals ontwikkeling en professionaliteit, vaak wel herkenbaar in de inhoud van de gesprekken tussen docenten en leidinggevenden. Het schriftelijk vastleggen van afspraken hierover draagt bij aan duidelijkheid over wederzijdse verwachtingen. Het zorgt voor houvast en consistentie. Het helpt bij het maken en naleven van afspraken en ondersteunt een professionele gesprekscultuur.

Bijdrage aan de werkcultuur

Gesprekken spelen –niet geheel verrassend - een centrale rol in het ontwikkelen en onderhouden van een aanspreekcultuur. Door afspraken en verwachtingen bespreekbaar te maken, wordt het makkelijker elkaar aan te spreken en een professionele cultuur te bewaken.

Leidinggevenden benoemen dat gesprekken bijdragen aan het gevoel van waardering en betrokkenheid. Medewerkers voelen zich meer gehoord, durven hun mening te geven en ervaren meer werkplezier wanneer zij erkenning krijgen, bijvoorbeeld door hun inzet in overleggen te delen.

Wanneer medewerkers inspraak hebben in besluitvorming, neemt het gevoel van betrokkenheid en werkplezier toe. Gebrek aan inspraak kan leiden tot een top-downcultuur, terwijl open overleg juist bijdraagt aan een positieve werkcultuur.

Een open deurbeleid zorgt voor laagdrempelig contact tussen leidinggevenden en docenten. Informele gesprekken versterken onderling begrip en collegiale relaties. Tegelijkertijd kan te veel informele nabijheid het aanspreken van collega's bemoeilijken.

Bijdrage aan samenwerking op school

De professionele dialoog zorgt voor duidelijkheid over doelen, verantwoordelijkheden en afspraken. Hierdoor weten collega's wat zij van elkaar kunnen verwachten en kunnen zij elkaar makkelijker aanspreken of ondersteunen.

Door regelmatig inhoudelijke gesprekken te voeren, ontstaat meer diepgang in samenwerking, vooral binnen secties. Dit bevordert professionele ontwikkeling en kennisdeling binnen de school.

In situaties waarin samenwerking essentieel is, zoals in het speciaal onderwijs, zorgen gesprekken voor verbondenheid en een gedeeld doel. Door hierover in gesprek te blijven, versterken teams hun samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Factoren die de werking van het professioneel statuut kunnen bevorderen

- *Integreren in de manier van werken*
Het statuut is het meest effectief wanneer de onderliggende waarden aanwezig zijn in het dagelijks handelen en niet slechts op papier bestaan. Met andere woorden, de inhoud moet "geleefd" worden in de schoolcultuur en in de dialoog tussen docenten en leidinggevenden.
- *Koppeling aan andere beleidsdocumenten*
Door het professioneel statuut te verbinden aan andere beleidsstukken, zoals het schoolplan, blijft

het document actueel en onderdeel van gesprek. Dit stimuleert regelmatige evaluatie en toepassing in de praktijk.

- *Praktische vorm en korte inhoud*
Een kort, toegankelijk, duidelijk en praktisch opgesteld professioneel statuut vergroot de kans dat het gelezen en besproken wordt. Te lange of abstracte statuten verliezen verdwijnen al snel uit beeld.
- *Een begrijpelijke en aansprekende naam*
De term professioneel statuut wordt door veel medewerkers als te 'grijs' ervaren en is vaak onbekend. Wanneer de inhoud onder een aansprekende naam wordt gecommuniceerd, kan dit de herkenbaarheid en betrokkenheid vergroten.
- *Actief werkdocument en eigenaarschap*
Een dynamisch en tweezijdig opgesteld document, waarin zowel de zeggenschap van docenten als de kaders van de school zijn vastgelegd, bevordert eigenaarschap en dialoog. Wanneer enthousiaste collega's het beheer op zich nemen en het document actief onder de aandacht brengen, bijvoorbeeld via nieuwsbrieven of bijeenkomsten, blijft het statuut 'levend'.

Factoren die de professionele dialoog kunnen versterken

- *Leiderschap en structuur*
Een platte organisatiestructuur en laagdrempelig contact met leidinggevend en bevorderen open communicatie. Transparant beleid en een duidelijke gesprekscyclus zorgen voor ritme en continuïteit. Het reserveren van voldoende tijd en ruimte voor deze gesprekken voorkomt dat de dialoog wordt overschaduwd door administratieve lasten.
- *Schoolcultuur en betrokkenheid*
Een veilige en open gesprekscultuur, waarin collega's elkaar op respectvolle wijze kunnen aanspreken, versterkt samenwerking en vertrouwen. Gedeelde doelen en een gezamenlijke visie geven richting aan de dialoog. Betrokkenheid en eigenaarschap nemen toe wanneer docenten actief worden meegenomen in besluitvorming. Kleine, stabiele teams bevorderen hechte relaties en onderling begrip.
- *Vaardigheden en ambassadeurs*
Goede gespreksvaardigheden bij zowel leidinggevend en docenten vergroten de effectiviteit van de professionele dialoog. Coachingstechnieken en kennis van het professioneel statuut helpen bij het stimuleren van eigenaarschap. Het aanstellen van interne "ambassadeurs" of gespreksleiders kan de toepassing van het statuut en de dialoog in de praktijk verder versterken.

Conclusies

Vanwege de beperkte aanwezigheid en relatieve onbekendheid van het professioneel statuut bij docenten en leidinggevend en, en de matige levendigheid van het document, is de conclusie dat het professioneel statuut vooralsnog niet de functie vervult ter bevordering van de professionele dialoog en het goede gesprek, zoals dat met wetgeving in 2017 is beoogd. Dit komt mede doordat het instrument vaak wordt gereduceerd tot een bureaucratisch einddoel in plaats van te fungeren als praktisch middel voor de dagelijkse dialoog. Dit laat onverlet dat een ruime meerderheid van de respondenten (docenten en leidinggevend en) tevreden is over de kwaliteit van de gesprekken die zij hebben met hun leidinggevend en, of omgekeerd met hun medewerker. Daarbij wijzen de gegevens uit dit onderzoek erop dat de betekenis van een professioneel statuut waarschijnlijk breder moet worden opgevat als de directe relatie met de professionele dialoog en het goede gesprek. Op scholen met een professioneel statuut worden vaker en regelmatigere formele gesprekken gevoerd. En de docenten op deze scholen zijn vaker tevreden over de kwaliteit van de gesprekken. Dit zou erop kunnen wijzen dat het professioneel statuut onderdeel is van een ruime professionele werkcultuur waarin formele gesprekken een vast onderdeel zijn van de professionele arbeidsverhoudingen tussen medewerkers en leidinggevend en.

Zowel de professionele dialoog als het goede gesprek dragen bij aan het ontwikkelen en onderhouden van een werkcultuur waarin medewerkers en leidinggevenden elkaar durven aanspreken op hun functioneren en de kwaliteit van het werk. Gesprekken spelen een centrale rol in het ontwikkelen en onderhouden van een aanspreekcultuur.

Om de bijdrage van het professioneel statuut en de professionele dialoog aan de werkcultuur en de samenwerking te bevorderen zijn andere factoren van belang zoals leiderschap en een platte informele structuur. Een veilige en open gesprekscultuur, waarin collega's elkaar op respectvolle wijze kunnen aanspreken, versterkt samenwerking en vertrouwen. Effectieve gespreksvaardigheden en enthousiaste ambassadeurs die het professioneel statuut levend houden dragen hier ook aan bij. Wanneer het slechts fungeert als een vangnet in geval van conflicten of incidenten, dan heeft het niet de betekenis die het in de praktijk zou kunnen hebben.

Al met al laat dit onderzoek zien dat het professioneel statuut en de professionele dialoog elkaar aanvullen en gezamenlijk bijdragen aan een constructieve werkcultuur. Het professioneel statuut kan formele gespreksstructuren versterken en houvast bieden bij het maken van afspraken, maar de daadwerkelijke meerwaarde ligt in de manier waarop de inhoud en thema's worden geïntegreerd in de dagelijkse dialoog. Hierbij moet worden voorkomen dat het statuut een statisch einddoel blijft. De kracht van het instrument schuilt niet in de formele vastlegging, maar in de functie als middel om de professionele cultuur levend te houden. De mate waarin leraren betrokken worden bij de totstandkoming en evaluatie van het professioneel statuut zijn medebepalend voor de levendigheid en concrete benutting ervan. Uiteindelijk vormen de professionele dialoog, het goede gesprek en de inhoud en thema's van het professioneel statuut samen de basis voor een professionele werkcultuur waarin vertrouwen, eigenaarschap en samenwerking centraal staan.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	3
Aanleiding, doel en onderzoeksvragen	3
Aanpak	3
Resultaten	3
Conclusies	6
1. INLEIDING	9
1.1. Aanleiding en context	9
1.2. Doelstelling en onderzoeksvraag	11
1.3. Methoden	11
1.4. Leeswijzer	13
2. INZICHTEN UIT DE LITERATUUR	14
2.1. Het professioneel statuut als fundament voor zeggenschap	14
2.2. De relatie tussen het professioneel statuut, de professionele dialoog en het goede gesprek	15
2.3. De invloed van professionele dialoog en het goede gesprek op werkcultuur en samenwerking	16
2.4. Versterkende en belemmerende factoren	16
3. HET PROFESSIONEEL STATUUT EN DE DIALOOG	18
3.1. Professioneel statuut	18
3.1.1. Het professioneel statuut als levend document	19
3.2. Professionele dialoog en het goede gesprek	19
3.2.1. Frequentie van gesprekken	19
3.2.2. De kwaliteit van gesprekken	20
4. RELATIE TUSSEN PROFESSIONEEL STATUUT EN DIALOOG	22
5. RELATIE TUSSEN DIALOOG, WERKCULTUUR EN SAMENWERKING	24
5.1. Professionele dialoog en het goede gesprek als onderdeel van de werkcultuur	24
5.2. Professionele dialoog, het goede gesprek en de samenwerking op school	25
6. VERSTERKENDE FACTOREN	26
6.1. Factoren die de effectiviteit van het professioneel statuut versterken	26
6.2. Factoren die de effectiviteit van de professionele dialoog en het goede gesprek versterken	27
7. CONCLUSIE	29
BIJLAGE 1: INTERVIEWLEIDRAAD	30
BIJLAGE 2: ACHTERGRONDKENMERKEN	32
BIJLAGE 3: WAT MAAKT EEN GESPREK TOT EEN GOED GESPREK?	35

1. Inleiding

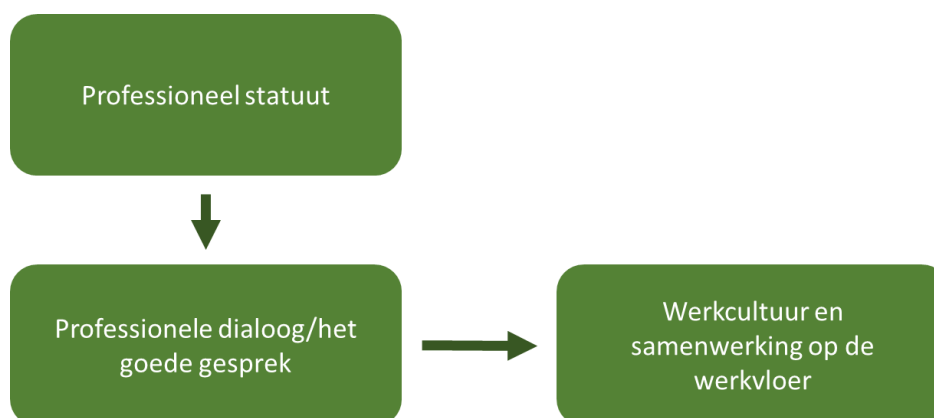
1.1. Aanleiding en context

In de wet Beroep Leraar is sinds 2017 opgenomen dat scholen een professioneel statuut op moeten stellen. Het professioneel statuut beoogt de zeggenschap van leraren te waarborgen en een platform te bieden voor een professionele dialoog tussen leraren en schoolbesturen. In Het Onderwijsakkoord *Samen voor het beste onderwijs* (2022) is bevestigd: “Het doel is dat leidinggevenden en onderwijsprofessionals een professionele dialoog ervaren in hun eigen organisatie. Daarbij is uitgangspunt dat zij gebruik maken van een professioneel statuut.”¹

In de jaren na de invoering van het professioneel statuut zijn er enkele verkennende onderzoeken uitgevoerd naar het gebruik en de toepassing ervan. Onderzoek van Voion uit 2018² en een quickscan in 2019³ door SEOR lieten zien dat slechts een minderheid van de scholen op dat moment beschikte over een vastgesteld professioneel statuut. Veel scholen waren nog bezig met de ontwikkeling of implementatie ervan. Eind 2024 is het onderzoek “Het professioneel statuut in po, vo en mbo” uitgevoerd, in opdracht van het ministerie van OCW.⁴ Uit dit onderzoek bleek dat het professioneel statuut de zeggenschap van leraren in po, vo en mbo vooralsnog slechts in beperkte mate lijkt te waarborgen.

Anno 2025, een aantal jaar na de invoering van de wet Beroep leraar is de vraag in hoeverre het professioneel statuut inmiddels is geland én welke bijdrage het statuut levert aan de professionele dialoog en het goede gesprek. Daarnaast is hierbij de vraag in hoeverre deze gesprekken bijdragen aan de ontwikkeling van een open werkcultuur en constructieve samenwerking op de werkvloer. Schematisch ziet dat eruit als in figuur 1 weergegeven.

Figuur 1: Veronderstelde samenhang tussen professioneel statuut, professionele dialoog en de werkcultuur



¹ Het [Onderwijsakkoord Samen voor het beste onderwijs](#) (2022).

² Mudde, R. (2018). [Onderzoek naar de stand van zaken professioneel statuut](#). Den Haag: Voion.

³ Zandvliet, K., De Rooij-van Leeuwen, M., De Vleeschouwer, E. (2019). [Quickscan professioneel statuut in het vo](#). Rotterdam: SEOR.

⁴ Hoonhoud, E., van Miltenburg, N., Nijhuis, J., Kok, W. & Nabben, I. (2024). [Het professioneel statuut in po, vo en mbo: Een verkennend onderzoek naar toepassing, naleving en effecten van het professioneel statuut](#). Den Haag: Sardes, CAOP en Kennisland.

In dit onderzoek hanteren we de volgende definities van de begrippen professioneel statuut, professionele dialoog en het goede gesprek:

Het professioneel statuut zou ten aanzien van zaken als professionele autonomie, vakmanschap en medezeggenschap een fundament moeten bieden voor de professionele dialoog en het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker en tussen medewerkers onderling. De professionele dialoog en het goede gesprek kunnen daarmee bijdragen aan de positieve werkcultuur en een goede samenwerking.

Professioneel statuut: In het professioneel statuut staan afspraken tussen docenten, leidinggevenden en bestuurders over rechten en plichten, zeggenschap en eigenaarschap, verantwoordelijkheden en (erkenning voor) professionele kennis en bevoegdheden. Het professioneel statuut wordt op school- of bestuursniveau opgesteld.⁵ Het professioneel statuut gaat over de inspraak van docenten op de volgende punten:

- inhoud van de lesstof;
- middelen die gebruikt worden voor de lessen, zoals boeken en werkboeken;
- hoe de lesstof wordt aangeboden, bijvoorbeeld via een boek of een computerprogramma;
- pedagogisch-didactische aanpak;
- begeleiding van leerlingen;
- contacten met ouders van leerlingen;
- teamscholing/professionalisering.⁶

Professionele dialoog: Een professionele dialoog is een gesprek tussen collega-beroepsbeoefenaren en hun leidinggevende over de kwaliteit en beoogde resultaten van hun werk.⁷ Deze professionele dialoog kan plaatsvinden in 'de lijn' van de organisatie, maar ook 'horizontaal' in functiegroepen onderling, zowel binnen de school als in andere netwerken.

Het goede gesprek: Het goede gesprek is een open en gelijkwaardige dialoog tussen medewerkers en werkgever, waarin beiden verantwoordelijkheid nemen voor de inhoud en uitkomst van het gesprek. Dit gesprek biedt ruimte voor een breed scala aan onderwerpen, van persoonlijke ervaringen en behoeften tot professionele ambities en uitdagingen in het werk.⁸

Samengevat gaat de professionele dialoog specifiek over de inhoud van het werk, terwijl het goede gesprek een breder concept is dat ook de persoonlijke ontwikkeling en het welzijn van de werknemer omvat. "Het goede gesprek" is dus een bredere overkoepelende term en de professionele dialoog is een specifieke, verdiepende vorm hiervan.

⁵ <https://www.vo-raad.nl/nieuws/handreiking-professioneel-statuut-leraren-beschikbaar>

⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/meer-zeggenschap-leraren-over-invulling-werk-door-professioneel-statuut>

⁷ Zie: <https://www.onderwijskennis.nl/kennisbank/7-stappen-voor-het-voeren-van-een-professionele-dialoog>

⁸ <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/dossier/het-goede-gesprek/>

1.2. Doelstelling en onderzoeksvraag

Het hoofddoel van dit onderzoek is om in kaart te brengen hoe het professioneel statuut bijdraagt aan de professionele dialoog en het goede gesprek, met als achterliggend doel het versterken van de werkcultuur en de positieve samenwerking op de werkvloer. Dit bereiken we door inzicht te verkrijgen in de toepassing, werking en levendigheid van het professioneel statuut in de praktijk en de bijdrage ervan aan de:

- Professionele dialoog tussen leraren en leidinggevenden;
- Kwaliteit van het goede gesprek op de werkvloer;
- Onderlinge samenwerking en werkcultuur binnen scholen.

De centrale onderzoeksvragen in dit onderzoek zijn:

1. Op welke manier draagt het professioneel statuut bij aan de professionele dialoog en het goede gesprek?
2. Op welke manier draagt de professionele dialoog/het goede gesprek bij aan de werkcultuur en samenwerking op de werkvloer?
3. Welke factoren versterken de bijdrage van het professioneel statuut en de professionele dialoog aan de werkcultuur en samenwerking op de werkvloer?

1.3. Methoden

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen zijn de volgende onderzoekstappen gezet:

Literatuurstudie

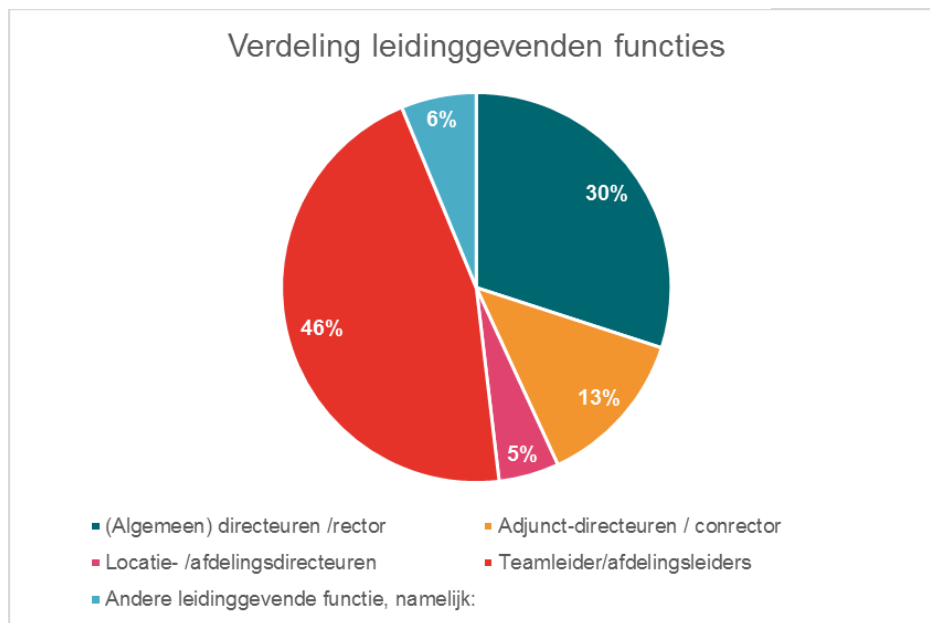
Allereerst hebben we een verkenning gedaan van bestaand onderzoek en beleidsdocumenten over het professioneel statuut, de professionele dialoog en het goede gesprek. Deze verkenning vond plaats door het gebruik van Google Scholar en door via de referenties van relevante documenten nieuwe aanvullende literatuur te vinden (sneeuwbal methode). Het doel hiervan was in kaart te brengen wat er al bekend is over deze thema's en de koppeling tussen het professioneel statuut en de professionele dialoog en het goede gesprek.

Enquête

We hebben een verkennende enquête uitgevoerd onder leraren en leidinggevenden via DUO-Onderwijs. De enquête is ingevuld door 300 docenten (vrouw: 181, man: 117, anders: 1, onbekend: 1) en 160 leidinggevenden (vrouw: 70, man: 89, non-binair: 1). 5 respondenten gaven aan een andere functie te bekleden dan die van docent of leidinggevende. Zie Figuur 2 voor de verdeling van verschillende functiegroepen die onder 'leidinggevenden' vallen. De respons op de enquête is naar achtergrondkenmerken (gender, leeftijd en provincie) vergelijkbaar met de landelijke populatie⁹. Verder representeert de enquête besturen van verschillende groottes. De enquête is vooral ingevuld door docenten en leidinggevenden van scholen met meer dan 2.000 leerlingen. Zie bijlage 2 voor de achtergrondkenmerken. De begrippen *professioneel statuut*, de *professionele dialoog* en *het goede gesprek* zijn in de enquête toegelicht om geïnformeerde antwoorden te krijgen.

⁹ <https://sectorrapportage.vo-raad.nl/personeel-voortgezet-onderwijs/>

Figuur 2.



Notitie: Onder "Andere leidinggevende functie, namelijk..." zijn genoemd: afstemmingscoördinator, leerjaarcoördinator, ondersteuningscoördinator, onderwijscoördinator, rector-bestuurder, schoolopleider.

Aan het eind van de enquête is middels een open vraag uitgevraagd of de respondent nog opmerkingen over het thema 'professionele dialoog/het goede gesprek' en 'het professioneel statuut' heeft. Deze antwoorden worden waar relevant ook meegenomen in de resultaten.

De analyse van de enquête is in SPSS uitgevoerd. Overal waar in de resultaten wordt gesproken over een verband of verschil tussen twee variabelen, is dit verband statistisch significant bevonden middels een Chi-square test.

Interviews

Om een beter beeld te krijgen van het professioneel statuut in combinatie met de professionele dialoog en het goede gesprek hebben we interviews afgenomen met docenten en schoolleiders. Doel van de gesprekken was om praktijkverhalen op te halen en waar mogelijk "werkzame bestanddelen" voor de relatie tussen professioneel statuut en de professionele dialoog en het goede gesprek. Aan het eind van de enquête konden respondenten zich aanmelden voor deelname aan een interview. Voordat we respondenten hebben benaderd voor een interview, is geselecteerd op enkele enquête-uitkomsten. Uitgangspunt hiervoor waren de vragen over de aanwezigheid en status van het professioneel statuut op de school van de respondent, aanwezigheid en lading van de professionele dialoog en het goede gesprek en of het professioneel statuut op de school een rol speelt in deze gesprekken. We hebben in totaal 7 individuele interviews met docenten en 7 individuele interviews met leidinggevenden afgenomen bij 14 verschillende scholen verspreid door het land. De interviews zijn afgenomen middels een semigestructureerde vragenlijst (zie bijlage 1).

Belangrijk om te vermelden is dat ondanks het geven van de definities in de enquête, er bij enkele respondenten toch verwarring is geweest over wat het professioneel statuut inhoudt. Alle geïnterviewden hebben in de enquête namelijk aangegeven op hun school een professioneel statuut te hebben, maar tijdens de interviews bleek dit in sommige gevallen toch anders te zijn. Hier gaan we bij de bespreking van de resultaten verder op in. In het geval dat er misverstanden waren over het hebben van of de inhoud van het

professioneel statuut hebben we dit zorgvuldig uitgelegd. De vragen over de bijdrage die het professioneel statuut op hun school heeft op de professionele dialoog en het goede gesprek zijn geherformuleerd naar: 'Wat zou een professioneel statuut kunnen bijdragen aan de professionele dialoog en het goede gesprek?'

1.4. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we de bevindingen uit de literatuurstudie. De resultaten van de enquête en interviews komen gebundeld aan bod in de vier hoofdstukken daarna.

- Hoofdstuk 3 laat zien in welke mate het professioneel statuut en de professionele dialoog/het goede gesprek aanwezig zijn op de scholen waar de respondenten werkzaam zijn.
- Hoofdstuk 4 beschrijft hoe het professioneel statuut volgens de respondenten bijdraagt aan de professionele dialoog en het goede gesprek.
- Hoofdstuk 5 beschrijft op welke manier de professionele dialoog en het goede gesprek bijdragen aan de ervaren werkcultuur en de samenwerking op de werkvloer.
- Hoofdstuk 6 geeft weer welke factoren de bijdrage van het professioneel statuut en de professionele dialoog op de werkcultuur en samenwerking versterken.

In het slothoofdstuk (7) trekken we conclusies met betrekking tot de onderzoeksvragen en bespreken we welke werkzame elementen bijdragen aan verbinding tussen professioneel statuut en professionele dialoog en het goede gesprek.

2. Inzichten uit de literatuur

In dit hoofdstuk wordt de bestaande literatuur beschreven rondom het professioneel statuut, de professionele dialoog en het goede gesprek, en hun invloed op de werkcultuur en samenwerking binnen scholen. Daarbij wordt aangesloten bij de drie centrale onderzoeksvragen van dit project. We merken op dat de onderzoeksliteratuur op het terrein van professioneel statuut en professionele dialoog en het goede gesprek beperkt is.

2.1. Het professioneel statuut als fundament voor zeggenschap

Vanaf 1 augustus 2017 is de Wet Beroep Leraar van kracht. In deze wet staat dat het bevoegd gezag, dus het schoolbestuur, in overleg met de leraren een professioneel statuut opstelt. Dit statuut beoogt de zeggenschap van leraren te waarborgen en een platform te bieden voor een professionele dialoog tussen leraren en schoolbesturen. Deze zeggenschap omvat beslissingen over de inhoud van de lesstof, de wijze waarop lesstof wordt aangeboden, de gebruikte les- en leermiddelen, de pedagogisch-didactische aanpak en de begeleiding van leerlingen.¹⁰

Het document professioneel statuut is geen doel op zich. Het is een middel om de professionele dialoog te stimuleren en om de professionele ruimte van de leraar te verhelfen. Het biedt leraren de ruimte om invloed uit te oefenen op onderwijsinhoud en pedagogiek en stimuleert overleg over de kwaliteit van het werk¹¹. Eerder onderzoek laat zien dat de praktische toepassing en bekendheid van het statuut vooralsnog beperkt zijn. Zo bleek in 2019 uit onderzoek door Radboud Universiteit, dat slechts een minderheid van de leraren in het vo (37%) bekend met het bestaan van het professioneel statuut.¹² Daarnaast blijkt dat in de praktijk het opstellen van een professioneel statuut vaak als een top-down proces wordt ervaren, dat vooral door bestuur of schoolleiding wordt geïnitieerd.¹³ Dit is niet in lijn met het doel van gedeelde zeggenschap en eigenaarschap van leraren.

Uit verkennend onderzoek in opdracht van het Ministerie van OCW uit 2024 naar het professioneel statuut blijkt dat het statuut de zeggenschap van docenten nog in beperkte mate waarborgt¹⁴. Dat komt doordat het professioneel statuut nog weinig lijkt te leven onder leidinggevenden en docenten, waardoor schoolorganisaties geen professioneel statuut opstellen of er onvoldoende dialoog met leraren plaatsvindt over het statuut. Er zijn ook voorbeelden van schoolorganisaties die wél in dialoog een gedragen statuut op hebben gesteld, maar uit het onderzoek bleek dat dit vaak schoolorganisaties zijn waar zeggenschap ook zonder statuut al goed geborgd was.

¹⁰ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. *Meer zeggenschap leraren over invulling werk door professioneel statuut*. Geraadpleegd op 12 juni 2025 via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/meer-zeggenschap-leraren-over-invulling-werk-door-professioneel-statuut>

¹¹ Buiting, J. (2024). *De autonomie van de leraar*. Nijmegen: Radboud Universiteit.

¹² Ende, I. van den, Driessen, T., & Bartsch, M. (2019). *Nulmeting Wet beroep leraar*. Eindrapportage. Zoetermeer: Panteia.

¹³ Zandvliet, K., De Rooij-van Leeuwen, M., De Vleeschouwer, E. (2019). *Quickscan professioneel statuut in het vo*. Rotterdam: SEOR.

¹⁴ Hoonhoud, E., van Miltenburg, N., Nijhuis, J., Kok, W. & Nabben, I. (2024). *Het professioneel statuut in po, vo en mbo: Een verkennend onderzoek naar toepassing, naleving en effecten van het professioneel statuut*. Den Haag: Sardes, CAOP en Kennisland.

2.2. De relatie tussen het professioneel statuut, de professionele dialoog en het goede gesprek

Zoals aangegeven draait de professionele dialoog om “een gesprek tussen collega-beroepsbeoefenaren en hun leidinggevende over de kwaliteit en beoogde resultaten van hun werk”¹⁵. Naast deze verticale lijn (tussen leiding en team) kan het gesprek ook langs de horizontale lijn (tussen collega’s) plaatsvinden. Het goede gesprek richt zich daarentegen op een open, gelijkwaardige dialoog tussen medewerkers en werkgever, waarin zowel professionele ambities als persoonlijke ervaringen en behoeften worden gedeeld.¹⁶ Waar de professionele dialoog vooral gericht is op de inhoud en kwaliteit van het werk, faciliteert het goede gesprek bijdragen aan persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Het professioneel statuut kan zowel voor de professionele dialoog als voor het goede gesprek een basis bieden: door formeel vast te leggen waar leraren zeggenschap over hebben, creëert het een kader waarbinnen professionele gesprekken kunnen plaatsvinden over onderwijsinhoud, pedagogiek en kwaliteitsverbetering. De effecten van het statuut blijken echter gemengd te zijn. In onderzoek uit 2019 geven schoolbestuurders aan dat zij ervaren dat de dialoog vaak al plaatsvindt zonder het statuut. Van de leraren verwacht daarentegen bijna 60% dat het statuut leidt tot meer dialoog en 56% verwacht dat het leidt tot meer zeggenschap.¹⁷ De Quickscan professioneel statuut in het vo¹⁸ laat zien dat bij sommige scholen de dialoog over het statuut heeft geleid tot meer begrip en samenwerking, maar bij veel anderen het statuut slechts een document is dat aanwezig is dat niet leeft in de school.

Uit onderzoek uit 2024 blijkt dat het statuut kan fungeren als vangnet bij conflicten of moeizame gesprekken.¹⁹ In die situaties kunnen leraren en leidinggevendenden terugvallen op de gemaakte afspraken in het professioneel statuut. Doordat dit vastgelegd is, zijn rollen en verantwoordelijkheden duidelijker, en ontstaat een meer gestructureerde en respectvolle dialoog. MR-leden en schoolleiders geven aan dat het statuut helpt bij het afspreken van procedures en het zorgen dat onderwerpen daadwerkelijk besproken worden, in plaats van alleen doorgestuurd naar het managementteam.

Het professioneel statuut is vooral effectief wanneer het ingebed is in een bredere professionele cultuur. Alleen dan kan de dialoog die eruit voortkomt bijdragen aan onderlinge leerprocessen en gedeeld eigenaarschap.²⁰ Een professioneel statuut lijkt vooral een meerwaarde te zijn voor scholen waar de professionele dialoog nog niet vanzelf op gang komt of waar grote teams behoefte hebben aan duidelijke kaders. In zulke situaties kan het statuut fungeren als structuur voor heldere afspraken, onderling begrip en consistente communicatie, wat uiteindelijk de samenwerking en onderlinge leerprocessen kan versterken. De aanwezigheid van een professioneel statuut is echter geen voorwaarde om een professionele dialoog te voeren.²¹

¹⁵ Zie: <https://www.onderwijskennis.nl/kennisbank/7-stappen-voor-het-voeren-van-een-professionele-dialoog>

¹⁶ Arbeidsmarktplatform PO. (z.d.). *Het goede gesprek*. Geraadpleegd op 12 juni 2025, van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/dossier/het-goede-gesprek/>

¹⁷ Ende, I. van den, Driessen, T., & Bartsch, M. (2019). *Nulmeting Wet beroep leraar*. Eindrapportage. Zoetermeer: Panteia.

¹⁸ Zandvliet, K., De Rooij-van Leeuwen, M., De Vleeschouwer, E. (2019). *Quickscan professioneel statuut in het vo*. Rotterdam: SEOR.

¹⁹ Hoonhoud, E., van Miltenburg, N., Nijhuis, J., Kok, W. & Nabben, I. (2024). *Het professioneel statuut in po, vo en mbo: Een verkennend onderzoek naar toepassing, naleving en effecten van het professioneel statuut*. Den Haag: Sardes, CAOP en Kennisland.

²⁰ Onderwijsraad. (2024). *Een stevige stem*. Den Haag: Onderwijsraad.

²¹ Hoonhoud, E., van Miltenburg, N., Nijhuis, J., Kok, W. & Nabben, I. (2024). *Het professioneel statuut in po, vo en mbo: Een verkennend onderzoek naar toepassing, naleving en effecten van het professioneel statuut*. Den Haag: Sardes, CAOP en Kennisland.

2.3. De invloed van professionele dialoog en het goede gesprek op werkcultuur en samenwerking

Over de tweede onderzoeksvraag, de bijdrage van de professionele dialoog en het goede gesprek aan werkcultuur en samenwerking, is weinig onderzoek beschikbaar. De meeste studies over het professioneel statuut richten zich op formele zeggenschap en minder op de uitwerking daarvan op teamdynamiek en cultuur.

De Onderwijsraad beschrijft in 2021 dat scholen met een professionele cultuur, waarin dialoog en samenwerking vanzelfsprekend zijn, effectiever functioneren en een sterkere gezamenlijke verantwoordelijkheid ontwikkelen voor onderwijskwaliteit.²² In zulke scholen voelen leraren zich meer gehoord, erkend en betrokken bij beslissingen, wat bijdraagt aan een positieve werkcultuur.²³ Ook de Inspectie van het Onderwijs benadrukt dat professionele ruimte niet alleen via structuren zoals het professioneel statuut worden gerealiseerd, maar vooral via cultuur en competenties.²⁴ Dialoog is daarin een sleutelement: het bevordert onderling vertrouwen, transparantie en gezamenlijke reflectie.

Hoewel empirisch bewijs schaars is, suggereren deze inzichten dat het goede gesprek, mits goed gefaciliteerd, kan leiden tot meer gelijkwaardigheid, gezamenlijke verantwoordelijkheid en wederzijds respect tussen leraren en leidinggevendenden. Dit vormt de basis voor een constructieve samenwerking en een duurzame professionele werkcultuur. Onderzoek uit 2024 laat zien dat het professioneel statuut hierbij een belangrijke rol kan spelen: het draagt bij aan betere besluitvorming en een hogere kwaliteit van onderwijs doordat docenten vanuit hun expertise meedenken.²⁵ Daarnaast draagt het statuut bij aan werkgeluk, motivatie en behoud van personeel, vooral voor minder ervaren of minder mondige docenten die hierdoor beter hun grenzen kunnen aangeven en regie kunnen nemen. En het statuut helpt focus, rollen en verantwoordelijkheden helder te krijgen.

2.4. Versterkende en belemmerende factoren

Onderzoek laat zien dat er verschillende factoren zijn die de bijdrage van het professioneel statuut en de professionele dialoog aan werkcultuur en samenwerking beïnvloeden:

- *Schoolcultuur.* Een open en lerende schoolcultuur bevordert zeggenschap en dialoog. In scholen waar al een cultuur van overleg heerst, functioneert het statuut vaak meer als bevestiging van bestaande praktijken dan als katalysator. In een startende cultuur kan het statuut bewustwording stimuleren en de dialoog op gang brengen.²⁶
- *Leiderschap.* Wanneer schoolleiders de professionele inbreng van leraren actief waarderen en faciliteren, neemt de kans toe dat het statuut ook werkelijk betekenis krijgt. In scholen waar besluitvorming sterk top-down plaatsvindt, blijft het statuut vaak formeel en niet-levend.²⁷ Actief faciliterend en betrokken schoolleiderschap is cruciaal om zowel het statuut als de professionele

²² Onderwijsraad. (2021). [Tijd voor focus](#). Den Haag: Onderwijsraad

²³ Onderwijsraad. (2024). [Een stevige stem](#). Den Haag: Onderwijsraad.

²⁴ Inspectie van het Onderwijs. (2022). [De staat van het Onderwijs](#). Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

²⁵ Hoonhoud, E., van Miltenburg, N., Nijhuis, J., Kok, W. & Nabben, I. (2024). [Het professioneel statuut in po, vo en mbo: Een verkennend onderzoek naar toepassing, naleving en effecten van het professioneel statuut](#). Den Haag: Sardes, CAOP en Kennisland.

²⁶ Hoonhoud, E., van Miltenburg, N., Nijhuis, J., Kok, W. & Nabben, I. (2024). [Het professioneel statuut in po, vo en mbo: Een verkennend onderzoek naar toepassing, naleving en effecten van het professioneel statuut](#). Den Haag: Sardes, CAOP en Kennisland.

²⁷ Zandvliet, K., De Rooij-van Leeuwen, M., De Vleesschouwer, E. (2019). [Quickscan professioneel statuut in het vo](#). Rotterdam: SEOR.

dialogo tot leven te brengen. Leiders moeten het goede gesprek stimuleren en zorgen dat leraren hun regie en professionele verantwoordelijkheid kunnen nemen.²⁸

- *Draagvlak en betrokkenheid.* De mate waarin leraren zelf betrokken zijn bij de totstandkoming en evaluatie van het statuut bepaalt naar verwachting in hoge mate de levendigheid ervan.²⁹ Een gebrek aan betrokkenheid leidt tot geringe bekendheid van het statuut en beperkt eigenaarschap.³⁰ De handreiking van de VO-raad benadrukt daarom het belang van een gezamenlijke aanpak, waarin het statuut niet “voor” maar “door” leraren wordt opgesteld.³¹
- *Competenties van leraren en schoolleiders.* Zeggenschap is niet alleen afhankelijk van structuur, maar ook van de competenties van leraren en schoolleiders.³² Leraren en leidinggevenden moeten vaardigheden ontwikkelen om effectief deel te nemen aan het goede gesprek. Zonder deze competenties blijft de zeggenschap beperkt tot een formeel kader en wordt de potentie van het statuut niet volledig benut.³³
- *Ondersteuning en continuïteit.* Het statuut is effectiever wanneer het periodiek wordt geëvalueerd en gekoppeld aan terugkerende thema's als werkdruk of professionalisering.³⁴

²⁸ Hoonhoud, E., van Miltenburg, N., Nijhuis, J., Kok, W. & Nabben, I. (2024). [Het professioneel statuut in po, vo en mbo: Een verkennend onderzoek naar toepassing, naleving en effecten van het professioneel statuut](#). Den Haag: Sardes, CAOP en Kennisland.

²⁹ AOb, FvOv en CNV Onderwijs. (2018). *Professioneel statuut. Handreiking voor leraren en docenten*. Utrecht/Zeist: AOb, FvOv, CNV Onderwijs.

³⁰ Ende, I. van den, Driessen, T., & Bartsch, M. (2019). [Nulmeting Wet beroep leraar](#). Eindrapportage. Zoetermeer: Panteia.

³¹ VO-Raad. (2017). *Professioneel statuut voortgezet onderwijs: handreiking voor besturen en schoolleiders*. Utrecht: VO-Raad.

³² Onderwijsraad. (2024). [Een stevige stem](#). Den Haag: Onderwijsraad.

³³ Arbeidsmarktplatform PO. (z.d.). *Het goede gesprek*. Geraadpleegd op 14 mei 2025, van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/dossier/het-goede-gesprek/>

³⁴ Zandvliet, K., De Rooij-van Leeuwen, M., De Vleeschouwer, E. (2019). [Quickscan professioneel statuut in het vo](#). Rotterdam: SEOR.

3. Het professioneel statuut en de professionele dialoog

In dit hoofdstuk gaan we in op de aanwezigheid van een professioneel statuut, de professionele dialoog en het goede gesprek op de scholen van onze respondenten die hebben deelgenomen aan de enquête. Uit de interviews zijn verdiepende inzichten hierover meegenomen. Paragraaf 3.1 beschrijft de aanwezigheid van het professioneel statuut en de mate waarin het als een 'levend' document wordt ervaren. Paragraaf 3.2 gaat in op de professionele dialoog en het goede gesprek op de scholen. Er wordt gekeken naar de frequentie en de gepercipieerde kwaliteit van formele en informele gesprekken.

3.1. Professioneel statuut

De helft van alle respondenten geeft in de enquête aan een professioneel statuut te hebben op hun school. Dit is een hoger aandeel dan eerder in 2018 en 2029 gemeten, toen een minderheid van de respondenten aangaf dat hun school over een professioneel statuut beschikte. Verschillen in steekproef en vraagstelling maken het niet mogelijk om te bevestigen dat hier sprake is van een toename. Ruim een derde weet het niet en ongeveer 15 procent geeft aan dat er op hun school geen professioneel statuut is, waarvan de helft (7%) zegt bezig te zijn met het opstellen ervan. Bijna de helft van alle docenten (45%) weet niet of hun school een professioneel statuut heeft. Grotere schoolbesturen (meer dan 10 scholen per bestuur) lijken iets vaker een professioneel statuut te hebben dan kleinere besturen.

Tabel 1 Mate waarin professioneel statuut op de scholen aanwezig is, onderscheiden naar docenten (D) en leidinggevenden (LG)

Heeft uw school een professioneel statuut? (N=465)	D	D(%)	LG	LG(%)	Totaal	Totaal(%)
Ja	125	41,7%	106	66,3%	231	50,2%
Nee, maar de school is wel bezig met het opstellen van een professioneel statuut	23	7,7%	12	7,5%	35	7,6%
Nee en we zijn er ook niet mee bezig	16	5,3%	17	10,6%	33	7,2%
Weet ik niet	136	45,3%	25	15,6%	161	35,0%

Uit de interviews

Alle geïnterviewden werden geselecteerd op de aanwezigheid van een professioneel statuut op hun school. Tijdens de interviews bleek dat toch niet altijd het geval te zijn. Een docent gaf aan dat het professioneel statuut bij hun op school als 'vakwerkplannen' wordt aangeduid. De inhoud hiervan lijkt een bredere invulling te hebben dan het professioneel statuut. Een leidinggevende stelde dat er voor de hele stichting een professioneel statuut is met als titel "Zo werken wij", maar dat bleek bij nadere beschouwing een digitale plek te zijn plek waar alle documenten (financieel, functiehuis, HR-zaken, begeleiding van personeel, en meer) zijn opgeslagen. Een andere leidinggevende noemt dat de school een professioneel statuut heeft, maar dat de autonomie van leraren hier niet in is vastgelegd, maar in het leerlingenstatuut. Ten slotte gaven enkele geïnterviewde docenten aan dat zij niet wisten of hun school een professioneel statuut had en de term niet kenden. Zoals een geïnterviewde docent antwoordde:

"Het is opvallend dat ik na ruim 15 jaar werken op één en dezelfde school geen idee heb of wij een professioneel statuut hebben. Ik moest het navragen. Van de term had ik nog nooit gehoord, de beschrijving en inhoud ervan wel."

3.1.1. Het professioneel statuut als levend document

Naast de vraag of er een professioneel statuut aanwezig is, is het ook de vraag of dit met enige regelmaat wordt besproken en herzien, zodat er sprake is van een 'levend' document. Op de stelling "Het professioneel statuut wordt op onze school regelmatig bijgewerkt en/of besproken" geeft zo'n 35 procent van de docenten aan het (helemaal) eens te zijn en zo'n 33 procent het (helemaal) niet eens te zijn. Leidinggevend en geven iets vaker aan (42 procent) het (helemaal) eens te zijn en 30 procent is het (helemaal) niet eens. Zie tabel 2.

Tabel 2 Mate waarin het professioneel statuut als een levend document wordt gezien

Het professioneel statuut wordt bij ons op school regelmatig bijgewerkt en/of besproken (N=231)	D	D(%)	LG	LG(%)	Totaal	Totaal(%)
Helemaal mee eens	9	7,2%	5	4,7%	14	6,1%
Mee eens	35	28,0%	39	36,8%	74	32,0%
Neutraal	24	19,2%	28	26,4%	52	22,5%
Niet mee eens	25	20,0%	25	23,6%	50	21,6%
Helemaal niet mee eens	16	12,8%	7	6,6%	23	10,0%
Weet ik niet	16	12,8%	2	1,9%	18	7,8%

In de interviews komt eenzelfde beeld naar voren. Op scholen waar een professioneel statuut is, wordt dit meestal ook met enige regelmaat geëvalueerd. Tegelijkertijd erkennen veel geïnterviewden dat het professioneel statuut op hun school niet actief en frequent gebruikt wordt. Het professioneel statuut verdwijnt al snel in de la, de termen "papieren tijger" en "ambtelijk document" worden hierbij door de geïnterviewden genoemd. Enkele geïnterviewden leggen de oorzaak hiervan deels bij de naam *professioneel statuut*, wat een "te grijze en niet pakkende term" is.

"Ik heb het statuut geschreven en dat is daarna in een diepe la terecht gekomen. Het feit dat er een statuut is, maakt dat het is afgevinkt."

Niettemin wijzen bijna alle geïnterviewden erop dat de inhoud en de onderliggende waarden van het professioneel statuut naar hun mening wel in de schoolcultuur zijn geïntegreerd. Ook blijkt uit de open antwoorden in de enquête dat het professioneel statuut in sommige gevallen regelmatig geëvalueerd wordt.

3.2. Professionele dialoog en het goede gesprek

Om een beeld te krijgen van de kwaliteit van de dialogen die op school gevoerd worden, hebben we in de enquête gevraagd naar de frequentie van zowel formele als informele gesprekken tussen docent en leidinggevende, wat men belangrijk acht in deze gesprekken en in welke mate de gesprekken hieraan voldoen. In de interviews is daarnaast ingegaan op de professionele dialoog tussen collega's onderling.

3.2.1. Frequentie van gesprekken

Formele gesprekken tussen docent en leidinggevende

Uit de enquête blijkt dat de meeste formele gesprekken³⁵ minimaal eens per jaar en in veel gevallen vaker worden gevoerd. Zie tabel 3. Wat opvalt is dat leidinggevend en vaker aangeven meer dan eens per jaar formele gesprekken te voeren met hun medewerkers dan dat docenten aangeven dat met hun leidinggevende te hebben. Nadere analyses laten zien dat er een lineair verband is tussen leeftijd en de

³⁵ Uit de enquête: Toelichting: Formele gesprekken zijn onder andere: eindejaarsgesprek/evaluatiegesprek; functioneringsgesprek; gesprek over taakbeleid/taakinfilling; Voortgangsgesprek

frequentie van formele gesprekken. Jongere docenten hebben over het algemeen iets vaker meer dan één formeel gesprek per jaar met hun leidinggevende, dan oudere docenten. In de interviews wordt geschetst dat de gesprekscyclus, regelmatig anders genoemd, voor de geïnterviewden veelal bestaat uit twee formele gesprekken per jaar.

Naast de formele gesprekken tussen docent en leidinggevende kunnen er ook tussen collega's formele overleggen plaatsvinden, bijvoorbeeld op het niveau van een afdeling, team, sectie, jaargang. Deze formele overleggen liggen vaak vast in een jaarplan of jaaragenda.

Tabel 3 Frequentie van formele gesprekken

Hoe vaak heeft u een formeel gesprek met uw leidinggevende/eenzelfde medewerker? (N=465)	D	D(%)	LG	LG(%)
Wekelijks	1	0,3%	1	0,6%
Maandelijks	9	3,0%	7	4,4%
Vaker dan eens per jaar	107	35,7%	93	58,1%
Een keer per jaar	138	46,0%	53	33,1%
Minder dan één keer per jaar	29	9,7%	4	2,5%
Vrijwel nooit	16	5,3%	2	1,3%

Informele gesprekken tussen docent en leidinggevende

Uit de enquête blijkt dat meer dan de helft van docenten en leidinggevend en op wekelijkse basis informele gesprekken³⁶ voert (tabel 4). Voor eveneens een forse groep is dit een keer per maand. Het komt vrijwel niet voor dat er geen informele gesprekken plaatsvinden. Informele contacten vinden veelal plaats in de docentenkamer, wandelgangen of door bij elkaar binnen te lopen, zo leren de interviews ons.

Tabel 4 Frequentie van informele gesprekken

Hoe vaak heeft u een informeel gesprek met uw leidinggevende/eenzelfde medewerker? (N=465)	D	D(%)	LG	LG(%)
Wekelijks	162	54%	97	60,6%
Maandelijks	91	30,3%	43	26,9%
Vaker dan eens per jaar	35	11,7%	17	10,6%
Een keer per jaar	4	1,3%	2	1,3%
Minder dan één keer per jaar	1	0,3%	1	0,6%
Vrijwel nooit	7	2,3%	0	0%

3.2.2. De kwaliteit van gesprekken

Om te bepalen of de gesprekken die plaatsvinden te kwalificeren zijn als “het goede” gesprek, hebben wij in de enquête in eerste instantie gevraagd wat de respondent belangrijk vindt in een gesprek met de leidinggevende of medewerker en vervolgens of men vindt dat de gesprekken hieraan voldoen.

³⁶ Uit de enquête: *Toelichting: Informele gesprekken zijn onder andere gesprekken bij de koffieautomaat, in de wandelgangen, na een teamvergadering, in de pauze, voor of na schooltijd*

Tevredenheid over gesprekken, vooral bij leidinggevenden

Onder zowel docenten als leidinggevenden worden de mogelijkheid om verschillende onderwerpen te kunnen bespreken (van persoonlijk tot professioneel), het durven zeggen wat men wil zeggen en naar elkaar luisteren en doorvragen het vaakst genoemd als elementen die een gesprek maken tot een goed gesprek. Zie bijlage 3 voor de exacte aantallen en andere elementen.

Ruim driekwart van de docenten geeft aan dat de gesprekken die zij met hun leidinggevende voeren volledig of in ruime mate voldoen aan hun wensen. Bij leidinggevenden is dat zelfs in 95 procent het geval, zo blijkt uit de enquête. Zie tabel 5.

Tabel 5 Mate waarin de gesprekken voldoen aan de wensen van de respondenten

In hoeverre voldoen de gesprekken die u heeft met uw leidinggevende/medewerker in het algemeen aan uw antwoorden op de vorige vraag? (N=465)	D	D(%)	LG	LG(%)
Volledig	64	21,3%	26	16,3%
In ruime mate	166	55,3%	126	78,8%
In beperkte mate	60	20,0%	8	5,0%
Niet of nauwelijks	10	3,3%	0	0%

Uit de enquête blijkt ook dat de leidinggevenden zowel formele als informele gesprekken bijna altijd toereikend vinden, ongeacht de frequentie. Medewerkers zijn echter kritischer. Voor hen geldt dat hoe meer gesprekken zij met hun leidinggevende voeren, hoe vaker deze ook voldoen aan hun wensen. Docenten ervaren dat minder frequent contact de kwaliteit van gesprekken negatief beïnvloedt.

Uit de interviews komt naar voren dat doorvrijwel alle geïnterviewden de formele en informele gesprekken ervaren worden als een "goed gesprek". Formele gesprekken worden cyclisch gevoerd en de inhoud ervan wordt over het algemeen als positief ervaren. Soms worden verbeterpunten naar voren gebracht, bijvoorbeeld wanneer het gesprek als te veel top down wordt ervaren. Ook erkennen enkele geïnterviewden dat zij het soms best lastig vinden om feedback te krijgen. Uit meerdere interviews blijkt dat het goed laten verlopen van de gesprekken hoog op de agenda staat.

4. Relatie tussen professioneel statuut en dialoog

Dit hoofdstuk beschrijft de bijdrage van het professioneel statuut aan de professionele dialoog en het goede gesprek op school.

Het professioneel statuut komt weinig expliciet aan bod in gesprekken

Aan de respondenten die in de enquête aangaven dat hun school een professioneel statuut heeft, is gevraagd of dit ook een rol speelt in de gesprekken met leidinggevend en of medewerkers (tabel 6). Bijna de helft (46%) van de docenten geeft aan dat het professioneel statuut in gesprekken nooit aan bod komt. Leidinggevend en geven iets vaker aan dat het statuut in gesprekken wordt betrokken, maar ook bij hen geeft bijna de helft aan dat dit slechts af en toe voorkomt. Het professioneel statuut lijkt vooral ter sprake te komen wanneer iemand zich niet aan gemaakte afspraken houdt, zo noemt een leidinggevende in de interviews:

“Het professioneel statuut wordt betrokken in de gesprekken zodra mensen zich niet houden aan de afspraken die we daarin met elkaar hebben afgesproken. Het is een tweezijdig document dat voor iedereen houvast biedt over wat we hebben afgesproken. Het professioneel statuut kan helpen tijdens een formeel gesprek, als er bijvoorbeeld een probleem is of iets niet goed gaat.”

Tabel 6 Mate waarin het professioneel statuut een rol speelt in de gesprekken tussen docent en leidinggevende

Speelt het professioneel statuut een rol in de gesprekken die u heeft met uw leidinggevende/medewerker? (N=231)	D	D(%)	LG	LG(%)
Vaak	1	0,8%	3	2,8%
Regelmatig	9	7,2%	14	13,2%
Af en toe	43	34,4%	50	47,2%
Nooit	58	46,4%	36	34,0%
Weet ik niet	14	11,2%	3	2,8%

Nadere analyses laten zien dat zowel docenten als leidinggevend en de kwaliteit van de gesprekken niet anders beoordelen als het professioneel statuut wel of niet in de gesprekken specifiek aan bod komt.

Aanwezigheid van een professioneel statuut valt vaak samen met hogere gespreksfrequentie

Hoewel het statuut zelf zelden expliciet onderwerp van gesprek is, blijkt uit de enquête dat formele gesprekken vaker en regelmatig plaatsvinden op scholen waar een professioneel statuut aanwezig is. Informele gesprekken vinden op vrijwel alle scholen veelvuldig plaats, ongeacht de aanwezigheid van een statuut. Daarnaast blijkt dat docenten op scholen met een professioneel statuut vaker tevreden zijn over de kwaliteit van hun gesprekken met leidinggevend en. Leidinggevend en zelf beoordelen de kwaliteit van de gesprekken doorgaans als goed, ongeacht de aanwezigheid van een statuut.

“Een goed, open, professioneel en persoonlijk gesprek met je leidinggevende, dat gebonden is en bewaakt wordt door geborgde regels is erg belangrijk voor een goed en open functionerende school.”

Hoewel het document zelf vaak niet letterlijk op tafel ligt, blijkt uit de interviews dat de inhoud en principes van het professioneel statuut (genoemd zijn lesinhoud, ontwikkeling en samenwerking) vaak wel aan bod komen in de gesprekken, ook op scholen waar het professioneel statuut een weinig zichtbare rol heeft. Een afdelingsleider verwoordt dit als volgt:

“Ik zou graag zien dat de inhoud van het professioneel statuut gewoon bij iedereen bekend is. Dan hoeft het niet standaard bij gesprekken erbij genomen te worden. Ik hoop dat het een grotere rol gaat vervullen zonder dat het elke keer op tafel komt. Het moet geleefd worden.”

Ook wordt genoemd dat schriftelijke documentatie in de vorm van een professioneel statuut bijdraagt aan duidelijkheid over wat je van elkaar kan verwachten en dat er veel te winnen valt in organisaties als er meer over gesproken wordt. Ook wordt genoemd dat het document houvast biedt over de gemaakte afspraken. In de interviews noemt een docent:

“Op papier vastgelegde afspraken kunnen het aanspreken van collega’s vergemakkelijken.”

5. Relatie tussen dialoog, werkcultuur en samenwerking

Dit hoofdstuk verkent op basis van de interviews hoe de professionele dialoog en het goede gesprek samenhangen met de werkcultuur en samenwerking op een school. In de enquête zijn geen vragen opgenomen over de werkcultuur en samenwerking binnen de school. In de interviews is daar wel expliciet aandacht voor geweest. De professionele dialoog en het goede gesprek met leidinggevend en collega's worden in de interviews gezien als cruciale factoren die direct en indirect bijdragen aan de werkcultuur en samenwerking op school.

5.1. Professionele dialoog en het goede gesprek als onderdeel van de werkcultuur

Verankering van de aanspreekcultuur

In meerdere interviews wordt benoemd dat er op school hard wordt gewerkt aan de 'aanspreekcultuur'. De gesprekken die gevoerd worden op een school zijn de primaire mechanismen waarmee de aanspreekcultuur wordt gevormd en nageleefd. Docenten moeten elkaar durven aanspreken op geleverd werk en gemaakte afspraken. Gemaakte afspraken die duidelijk op papier staan, maken het gemakkelijker om elkaar aan te spreken. Het bespreken van problemen helpt om een professionele cultuur te bewaken. In een van de interviews wordt genoemd dat de aanspreekcultuur soms lastig is voor 'starre' docenten die al lang in het vak zitten. Zij vinden het moeilijker om feedback te ontvangen of deel te nemen aan intervisie.

Gevoel van gezien en gehoord worden

Een leidinggevende benadrukt dat gesprekken bijdragen aan het feit dat mensen zich gehoord en gezien voelen. Medewerkers krijgen dan de ruimte om aan te geven hoe het gaat en hoe diegene zich wil ontwikkelen. Als er geen gesprekken worden gevoerd, voelt niemand zich gehoord.

“Als iemand zich gezien voelt, voelt hij zich vaker op zijn plek en durft hij beter zijn mening te geven.”

Bredere professionele dialoog vergroot inspraak en waardering en daarmee werkplezier

Naast de professionele dialoog zijn er ook andere manieren om inspraak van docenten te faciliteren. Zo wordt in een van de interviews aangegeven dat er voordat de schoolleiding met een voorstel naar de MR gaat, nog een open vergadering wordt gepland, waarbij alle onderwijsprofessionals die dat willen nog wat kunnen inbrengen. Zo probeert de school de inspraak en de betrokkenheid te vergroten en daarmee het werkplezier te bevorderen. Volgens deze leidinggevende krijg je anders een top-down mentaliteit.

Een ander voorbeeld is dat van een leidinggevende die docenten soms uitnodigt in een overleg met de schoolleiding om te vertellen over een specifieke taak waarmee zij bezig zijn voor de school. Daar wordt vaak ervaren dat de docent met trots vertelt over wat diegene in gang heeft gezet voor de school en daarvoor ook waardering krijgt vanuit de schoolleiding. Dit draagt volgens de leidinggevende bij aan het werkplezier en het werkgeluk.

Open deurbeleid en informele gesprekken

In meerdere interviews komt naar voren dat er op scholen een open deur beleid gevoerd wordt. Dat wil zeggen: iemands deur staat figuurlijk altijd open en je kunt laagdrempelig binnenlopen om het een en ander te bespreken. Het open deur beleid van leidinggevend en hun zichtbare aanwezigheid in de teamkamer of op de afdeling dragen bij aan laagdrempelige communicatie. Informele gesprekken werken verbindend en leiden tot meer kennis van elkaar op zowel professioneel als privégebied. Dit leidt tot meer begrip onderling. Echter noemt een geïnterviewde ook een valkuil hiervan.

“Doordat wij elkaar zo goed kennen gaan we soms te goed met elkaar om waardoor je elkaar minder makkelijk aanspreekt. Het is een cultuurdingetje en is in de loop van tijd al verbeterd.”

5.2. Professionele dialoog, het goede gesprek en de samenwerking op school

Veilige werkcultuur

In 5.1 werd al genoemd dat iemand die zich gezien voelt, zich beter op zijn plek voelt en daardoor vaker zijn mening durft te geven. Als zowel leidinggevenden als docenten zich onderling veilig voelen om te zeggen wat zij denken, draagt dit bij aan betere samenwerking.

Meer helderheid in taken en verwachtingen

In een van de interviews wordt uitgelegd hoe cruciaal het is om verwachtingen goed naar elkaar uit te spreken. Door afspraken vast te leggen en hierover in gesprek te gaan, weten docenten wat ze aan elkaar hebben en kunnen ze elkaar aanspreken als dat nodig is.

“Gesprekken over vakwerkplannen of doelstellingen (zowel formeel als informeel) zorgen ervoor dat zaken veel duidelijker zijn vastgelegd, waardoor je elkaar er ook op kunt aanspreken of waarop de schoolleiding iemand kan aanspreken. En als er een collega wegvalt of er komt een nieuwe collega bij, kan diegene ook relatief makkelijk inzage krijgen in waar alles staat, hoe men werkt en wie wat oppakt.”

Stimuleert professionele diepgang

Een van de geïnterviewden legt uit dat de professionele dialoog bijdraagt aan de ontwikkeling van de school als lerende organisatie. Op sectieniveau is door meer tijd uit te trekken voor de professionele dialoog meer diepgang gecreëerd in de samenwerking. Dit stimuleert professionele ontwikkeling en het delen van kennis.

Gezamenlijk belang en noodzakelijke samenwerking

Op sommige scholen (bijvoorbeeld in het speciaal onderwijs) is samenwerking essentieel, omdat docenten elkaar nodig hebben om met de complexe doelgroep om te gaan, zo blijkt uit één van de interviews. Het delen van een gezamenlijk doel maakt dat collega's elkaar opzoeken en helpen. De gesprekken die je hierover voert dragen bij aan een betere samenwerking.

6. Versterkende factoren

In dit hoofdstuk worden factoren besproken die de bijdrage van het professioneel statuut en de dialoog op de cultuur en samenwerking op een school bevorderen. Paragraaf 6.1 gaat in op factoren die de rol van het professioneel statuut kunnen versterken om vaker onderdeel van gesprek te zijn en daarmee ten goede komen aan de cultuur en samenwerking. Paragraaf 6.2 beschrijft factoren die de kwaliteit van de professionele dialoog en het goede gesprek versterken om zo beter te kunnen bijdragen aan de cultuur en samenwerking. Zowel de resultaten uit de enquête als de interviews komen hierbij aan bod.

6.1. Factoren die de effectiviteit van het professioneel statuut versterken

Om het professioneel statuut levend te houden en ervoor te zorgen dat de dialoog over het statuut wordt gevoerd en daarmee kan bijdragen aan de werkcultuur en samenwerking, kunnen de volgende factoren houvast bieden.

Integreren in werkcultuur

Deze factor komt het meeste naar voren in de interviews. Het professioneel statuut zou geen los (geïsoleerd) document moeten zijn dat er af en toe wordt bijgehaald. De inhoud ervan moet "geleefd" worden binnen de school. Dit kan de werkcultuur en samenwerking op een school ten goede komen. In meerdere interviews wordt genoemd dat het professioneel statuut is opgesteld omdat het moest, maar dat het niks heeft veranderd want "we werkten al zo". Er moet een cultuur zijn waarbij docenten vrij zijn om met vernieuwingsvoorstellen te komen binnen de kaders van de schoolvisie en doelen. Een leidinggevende zegt in het interview:

"Pas op het moment dat je echt tegenover elkaar komt te staan heeft het een toegevoegde waarde en kan je het erbij pakken, maar je voert dan eerder de dialoog en niet "in het professioneel statuut staat dit..."

Verbinding met andere beleidsdocumenten

Het zou goed zijn als de inhoud van het professioneel statuut verbonden is met andere relevante beleids- en ontwikkelingsdocumenten, zoals het schoolplan, zo blijkt uit de interviews. Dit vraagt om een meer integrale visie op het werken binnen de school, verdeling van verantwoordelijkheden, leiderschap en professionele autonomie.

Praktisch van aard en beknopt

Het professioneel statuut moet praktisch van aard zijn en beknopt in omvang, bijvoorbeeld één of twee A4'tjes. Te lange, gedetailleerde of "wollige" beleidsdocumenten worden niet gelezen, waardoor er ook niet over gesproken wordt. Een van de geïnterviewden heeft al twee keer het bewijs hiervan ondervonden:

"Voordat mijn school fuseerde hadden we een lang en wollig professioneel statuut. In 2023 heb ik samen met andere docenten een nieuwe versie opgesteld, die praktischer en duidelijker was. Er stond in anderhalf kantje wat er van je verwacht wordt op het gebied van professionele ruimte, zeggenschap, ontwikkeling en organisatie. Na de fusie lagen er twee professionele statuten, dus er moest een nieuwe komen die de twee samenvoegde. MR heeft in 2024 een nieuwe versie ingediend die veel langer en gedetailleerder was dan we gewend waren. Uiteindelijk bleven we naar ons oude, korte en bondige professioneel statuut grijpen."

'Professioneel statuut' weinig aansprekende term

In de interviews bleek dat de term 'professioneel statuut' vaak weinig bekend is en nogal eens verward wordt met andere documenten. Zodra het werd uitgelegd ging bij sommige geïnterviewden wel een belletje rinkelen.

*"De term professioneel statuut leeft niet binnen de school, maar de manier van werken wel.
'Professioneel statuut' is geen goed woord ervoor. Te grijs, niet pakkend."*

Een actief werkdocument met eigenaarschap bij enthousiaste collega's

Op één school uit de interviews is het professioneel statuut opgezet als een "werkdocument wat altijd in beweging zal blijven". Zij zullen in het eerste jaar vier keer overleggen over het professioneel statuut, daarna zullen ze dit minderen. Ook wordt genoemd dat het bevorderend werkt als het eigenaarschap ligt bij enthousiaste docenten, die ervoor zorgen dat het document in ontwikkeling blijft.

Om het document actief onder de aandacht te brengen doet een van de geïnterviewden een suggestie om stukjes van het professioneel statuut te verwerken in de nieuwsbrief met voorbeelden, zodat het gaat leven zonder dat men het hele document hoeft te lezen. Je kunt niet van iedereen verwachten dat ze de inhoud van alle beleidsdocumenten kennen. Een ander zegt hierover:

"Het idee van een professioneel statuut is ergens prima, maar werkelijk afdwingen of dat mensen dit ook allemaal weten... Voor mij meer een papieren tijger."

In een ander interview wordt hiervoor een mooi initiatief bedacht:

"In het professioneel statuut ligt vast wat er van je verwacht wordt en dat je je daaraan dient te houden. Ik denk dat er iets als een gespreksleider moet zijn die goed kennis heeft van het professioneel statuut. Een intern persoon die dat kan zijn, misschien juist meerdere. Een soort professioneel statuut ambassadeurs. Dan wordt het ook automatisch gewoner."

Praktijkvoorbeeld: Vakwerkplannen

Op een van de scholen krijgt het professioneel statuut vorm via 'vakwerkplannen'. Deze zijn per sectiegroep opgesteld in plaats van op schoolniveau, wat bijdraagt aan hun levendigheid en relevantie. Ze richten zich direct op de docent binnen zijn of haar vak en hebben daardoor een duidelijke praktijktoepassing. Naast sectiespecifieke hoofdstukken bevatten de vakwerkplannen ook onderdelen die schoolbreed gelden. Door de praktische en compacte opzet functioneren de vakwerkplannen vaak beter dan het soms uitgebreide en minder toegankelijke traditionele professioneel statuut.

6.2. Factoren die de effectiviteit van de professionele dialoog en het goede gesprek versterken

De kwaliteit van de gesprekken en daarmee de bijdrage aan de cultuur en samenwerking op een school wordt versterkt door factoren op het gebied van structuur, cultuur en vaardigheden.

Informele (platte) organisatiestructuur

Het hebben van een platte organisatiestructuur en een laagdrempelige informele communicatie met leidinggevendenden (open deurbeleid) bevordert de dialoog die op een school gevoerd wordt en zorgt dat medewerkers zich gezien en gehoord voelen, blijkt uit interviews.

Leiderschap en heldere communicatie

In meerdere interviews wordt genoemd dat om beleid effectief uit te voeren op een school het belangrijk is dat de schoolleiding de waarden ervan belangrijk maakt en uitdraagt. Het hebben van transparant beleid is belangrijk. Dit zorgt voor begrip en heldere communicatie, zo zegt een van de geïnterviewden.

Voldoende tijd

Voldoende tijd en ruimte zijn belangrijk om met elkaar te praten over ontwikkeling en samenwerking, zodat de dialoog niet wordt verstikt door werkdruk, formaliteiten en administratie. Twee verschillende docenten zeggen hierover:

“Kijk naar de gesprekscyclus. Dat is nu echt gemeengoed, hè? Als je dat een jaar niet hebt, zou het echt heel gek zijn, terwijl dat vroeger normaal was dat je dat niet had. En nu zit er echt een heel strakke cadans in die jaarlijkse gesprekken.”

“Heel belangrijk om dit goed neer te zetten op scholen om collega's in de benen te houden en vol energie ervoor te blijven gaan.”

Veiligheid en betrokkenheid versterken gesprekscultuur en samenwerking

Een sterke gesprekscultuur binnen een school ontstaat wanneer docenten zich veilig voelen om zich uit te spreken en elkaar aan te spreken op een respectvolle manier, blijkt uit meerdere interviews. Deze open aanspreekcultuur wordt versterkt door een gedeelde visie en gezamenlijke doelen, die richting geven aan het gesprek en de samenwerking. Een van de geïnterviewden legt uit hoe door in te spelen op ieders kwaliteiten en behoeften, gesprekken betekenisvoller en effectiever worden. Wanneer docenten actief betrokken worden bij besluitvorming, vergroot dit niet alleen hun gevoel van eigenaarschap, maar ook hun betrokkenheid bij de schoolcultuur. Tot slot draagt een klein en stabiel team met weinig verloop bij aan hechte relaties en onderling begrip, wat de basis vormt voor een duurzame en open dialoog. Een docent benoemt in een interview:

“Omdat we een kleine school zijn, zien we elkaar veel. We weten ook veel dingen van elkaar in de privésfeer, dus dat zorgt wel een bepaalde bonding. Daarnaast delen we een gezamenlijke verantwoordelijkheid ten aanzien van: we moeten het goed doen voor onze leerlingen.”

Vaardigheden en ambassadeurs kunnen bijdragen aan betere effectiviteit en integratie

Uit een van de interviews blijkt een behoefte aan coachingstechnieken bij leidinggevenden om eigenaarschap en intrinsieke motivatie van docenten te stimuleren. Dit zijn weer belangrijke elementen om het professioneel statuut te laten werken. Ook docenten zelf hebben de juiste expertise/gesprekstools nodig voor intervisie en collegiale feedback.

7. Conclusie

Uit de resultaten blijkt dat zowel het professioneel statuut als de professionele dialoog een belangrijke, maar verschillend beleefde rol spelen binnen scholen. Hoewel ongeveer de helft van de scholen een professioneel statuut heeft, is de bekendheid en toepassing ervan beperkt. Vaak is het document formeel wel aanwezig, maar leeft het onvoldoende in de dagelijkse praktijk; het document wordt nogal eens beschouwd als een formele verplichting en niet als een concrete leidraad voor de professionele dialoog.

Het professioneel statuut wordt zelden expliciet besproken, maar de achterliggende waarden, zoals professionele autonomie, samenwerking en wederzijds respect, zijn vaak wel aanwezig in de dagelijkse praktijk. Dit laat zien dat de waarde van het professioneel statuut vaak impliciet is, ook wanneer het document zelf binnen de school weinig aandacht krijgt. Tegelijkertijd kan een beknopte, toegankelijke en praktisch gerichte vorm helpen om het statuut meer betekenis te geven en de dialoog hierover te versterken. Uit literatuuronderzoek blijkt dat het statuut vooral effect heeft in scholen waar de professionele dialoog nog niet vanzelf op gang komt of waar grote teams duidelijke kaders nodig hebben.

De professionele dialoog blijkt een krachtig instrument voor het versterken van de werkcultuur en samenwerking binnen scholen. Regelmatige formele en informele gesprekken zorgen ervoor dat docenten zich gezien en gehoord voelen, wat bijdraagt aan motivatie, werkplezier en professionele groei. Een open aanspreekcultuur, ondersteund door een veilige werkomgeving, blijkt essentieel voor het voeren van eerlijke en constructieve gesprekken. Ook blijkt dat scholen met een open deurbeleid en een stabiel, klein team vaak profiteren van hechtere onderlinge relaties en een sterkere gesprekscultuur.

De bijdrage van het professioneel statuut en de professionele dialoog aan de werkcultuur en samenwerking wordt versterkt door meerdere factoren. Het statuut werkt het best wanneer het onderdeel is van de dagelijkse praktijk, actief wordt besproken en eigenaarschap heeft bij leraren. Wanneer het slechts fungeert als een vangnet in geval van conflicten of incidenten, dan heeft het niet de betekenis die het in de praktijk zou kunnen hebben. Dan werkt het eerder belemmerend voor het gesprek over de professionele autonomie en de informele vertrouwenscultuur op de werkvloer. Een open en lerende schoolcultuur, betrokkenheid van medewerkers en een schoolleider die de inbreng van docenten waardeert en faciliteert vergroten de effectiviteit, net als praktische en beknopte vormen van het statuut en periodieke bespreking ervan. Voor de professionele dialoog en het goede gesprek zijn daarnaast een laagdrempelige communicatie, voldoende tijd, een veilige en betrokken werkomgeving en een gedeelde visie cruciaal, evenals vaardigheden en coaching voor zowel leraren als leidinggevenden om de gesprekken effectief en constructief te voeren.

Concluderend kan worden gesteld dat het professioneel statuut en de professionele dialoog elkaar kunnen aanvullen en gezamenlijk bijdragen aan een constructieve werkcultuur. Het professioneel statuut kan formele gespreksstructuren versterken en houvast bieden bij het maken van afspraken, maar de meerwaarde ligt vooral in de manier waarop de inhoud en thema's worden geïntegreerd in de dagelijkse dialoog. Voorkomen moet worden dat het statuut een 'papierene tijger' is. De kracht van het instrument schuilt niet in de formele vastlegging, maar in de concrete gebruikswaarde om de professionele cultuur levend te houden. Uiteindelijk vormen de professionele dialoog, het goede gesprek en de inhoud en thema's van het professioneel statuut samen de basis voor een professionele werkcultuur waarin vertrouwen, eigenaarschap en samenwerking centraal staan.

Bijlage 1: Interviewleidraad

Leraren

Professioneel statuut

- Jullie hebben op school of vanuit het bestuur een professioneel statuut. Kun je meer vertellen over hoe dat eruitziet? Wat staat er in? Wat voor afspraken zijn er gemaakt?
- Ben je tevreden met het statuut? Waarom wel of niet?

De dialoog – leidinggevende

- Kun je kort toelichten hoe de gesprekscyclus met je leidinggevende eruitziet? Hoe vaak heb je formele gesprekken en wat voor gesprekken zijn dat? (bijvoorbeeld een startgesprek, beoordelingsgesprek, coachingsgesprek)
- Wat voor onderwerpen worden in de gesprekscyclus besproken?
- Heb je ook informele gesprekken met je leidinggevende? Hoe vaak?
- Welke onderwerpen bespreek je informeel met je leidinggevende?
- Vind je dat je met je leidinggevende een “goed gesprek” voert? Waarom wel of niet?
- Speelt het professioneel statuut een rol in de gesprekken met je leidinggevende? Op wat voor manier?
- Helpt het professioneel statuut jou om een goed gesprek met je leidinggevende te voeren? Waarom wel of niet?
- Zou het professioneel statuut daarin een rol kunnen vervullen? Zo ja, hoe?

De dialoog – collega's

- Heb je het met collega's weleens over de kwaliteit van jullie werk en of jullie de doelen bereiken die je als afdeling/organisatie hebt? (bijvoorbeeld in teamoverleggen of informeel in de wandelgangen)
- Vind je dit voorbeelden van een “goed gesprek”? Waarom wel of niet?
- Speelt het professioneel statuut een rol in de gesprekken met het team? Op wat voor manier?
- Helpt het professioneel statuut jullie om een goed gesprek met het team te voeren? Waarom wel of niet?
- Zou het professioneel statuut daarin een rol kunnen vervullen? Zo ja, hoe?

Factoren [indien van toepassing/aanpassen obv eerdere antwoorden]

- Niet alle schoolorganisaties hebben een levend professioneel statuut, en het statuut wordt ook niet overal gebruikt in gesprekken met collega's en leidinggevenden. Hoe komt het dat dit bij jullie wél goed werkt?

Cultuur en samenwerking

- Merk je dat de gesprekken die je voert met je leidinggevende en met collega's een effect hebben op de *werkcultuur* op school? Op welke manier?
- Merk je dat de gesprekken die je voert met je leidinggevende en met collega's een effect hebben op de *samenwerking* op school? Op welke manier?

Factoren dialoog [indien van toepassing/aanpassen obv eerdere antwoorden]

- Het is niet vanzelfsprekend dat de gesprekken zo positief ervaren worden en daarmee de werkcultuur en samenwerking beïnvloeden. Waar ligt het aan dat dat bij jullie wel zo is? Wat maakt jullie gesprekscultuur tot een succes?

Leidinggevenden

Professioneel statuut

- Jullie hebben op school of vanuit het bestuur een professioneel statuut. Kun je meer vertellen over hoe dat eruitziet? Wat voor afspraken zijn er gemaakt?
- Ben je tevreden met het statuut? Waarom wel of niet?

De dialoog – leidinggevende

- Kun je kort toelichten hoe de gesprekscyclus met je medewerkers eruitziet? Hoe vaak heb je formele gesprekken en wat voor gesprekken zijn dat? (bijvoorbeeld een startgesprek, beoordelingsgesprek)
- Wat voor onderwerpen worden in de gesprekscyclus besproken?
- Heb je ook informele gesprekken met je medewerkers? Hoe vaak?
- Welke onderwerpen bespreek je informeel met je medewerkers?
- Vind je dat je met je medewerkers een “goed gesprek” voert? Waarom wel of niet?
- Speelt het professioneel statuut een rol in de gesprekken met je medewerkers? Op wat voor manier?
- Helpt het professioneel statuut jou om een goed gesprek met je medewerkers te voeren? Waarom wel of niet?
- Zou het professioneel statuut daarin een (grotere) rol kunnen vervullen? Zo ja, hoe?

De dialoog – collega's

- Hebben je medewerkers het onderling weleens over de kwaliteit van het werk en over of jullie de doelen bereiken die je als afdeling/organisatie hebt? (bijvoorbeeld in teamoverleggen of informeel in de wandelgangen)
- Weet je of het professioneel statuut een rol speelt in de gesprekken van het team? Op wat voor manier?
- Zou het professioneel statuut daarin een rol kunnen vervullen? Zo ja, hoe?

Factoren statuut [indien van toepassing/aanpassen obv eerdere antwoorden]

- Niet alle schoolorganisaties hebben een levend professioneel statuut, en het statuut wordt ook niet overal gebruikt in gesprekken tussen collega's en met leidinggevenden. Hoe komt het dat dit bij jullie wél goed werkt?

Cultuur en samenwerking

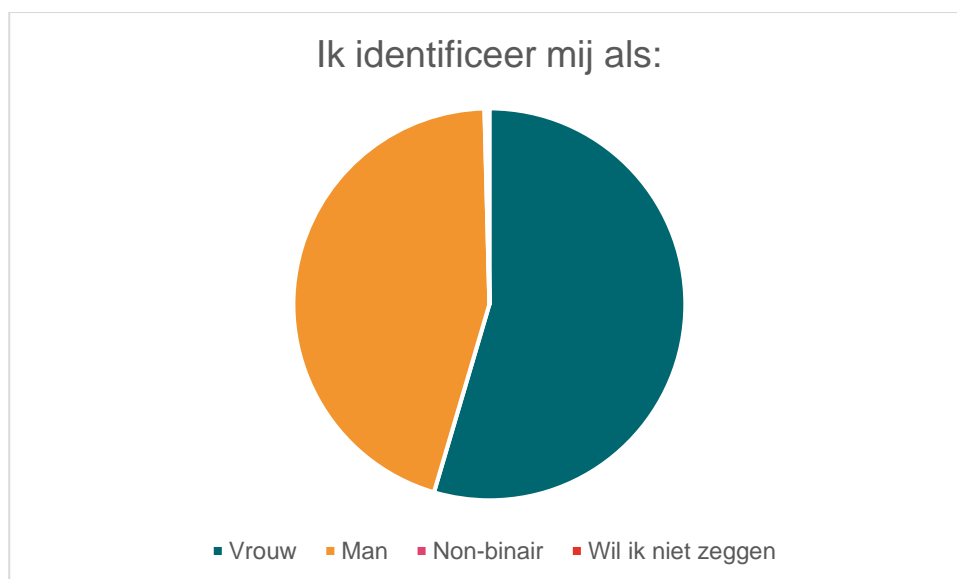
- Merk je dat de gesprekken die je voert met je team en de gesprekken die binnen je team gevoerd worden een effect hebben op de *werkcultuur* op school? Op welke manier?
- Merk je dat de gesprekken die je voert met je team en de gesprekken die binnen je team gevoerd worden een effect hebben op de *samenwerking* op school? Op welke manier?

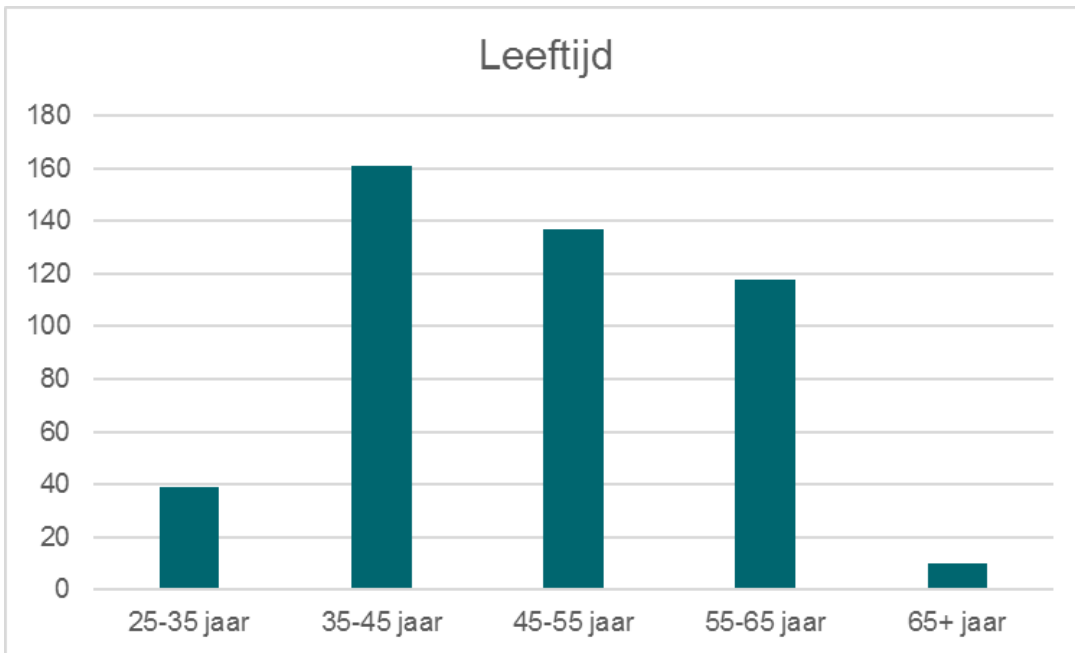
Factoren dialoog [indien van toepassing/aanpassen obv eerdere antwoorden]

- Het is niet vanzelfsprekend dat de gesprekken zo positief ervaren worden en daarmee de werkcultuur en samenwerking beïnvloeden. Waar ligt het aan dat dat bij jullie wel zo is? Wat maakt jullie gesprekscultuur tot een succes?

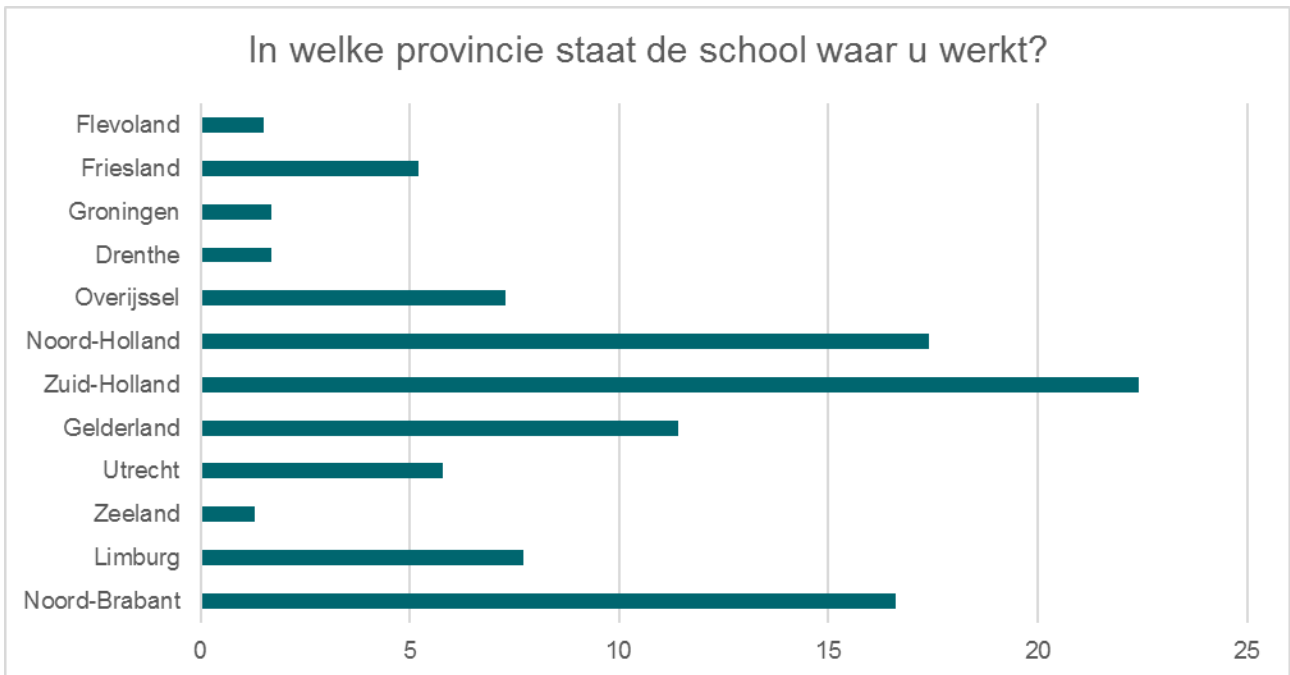
Bijlage 2: Achtergrondkenmerken

Wat is uw huidige functie binnen het onderwijs? Indien u functies combineert, kies dan de functie waar u de meeste tijd aan besteed.	Aantal	Percentage
Docent	300	64,5%
(Algemeen) directeuren /rector	48	10,3%
Adjunct-directeuren / conrector	21	4,5%
Locatie- /afdelingsdirecteuren	8	1,7%
Teamleider/afdelingsleiders	73	15,7%
Andere leidinggevende functie, namelijk:	10	2,2%
Anders, namelijk:	5	1,1%
Total	465	100%

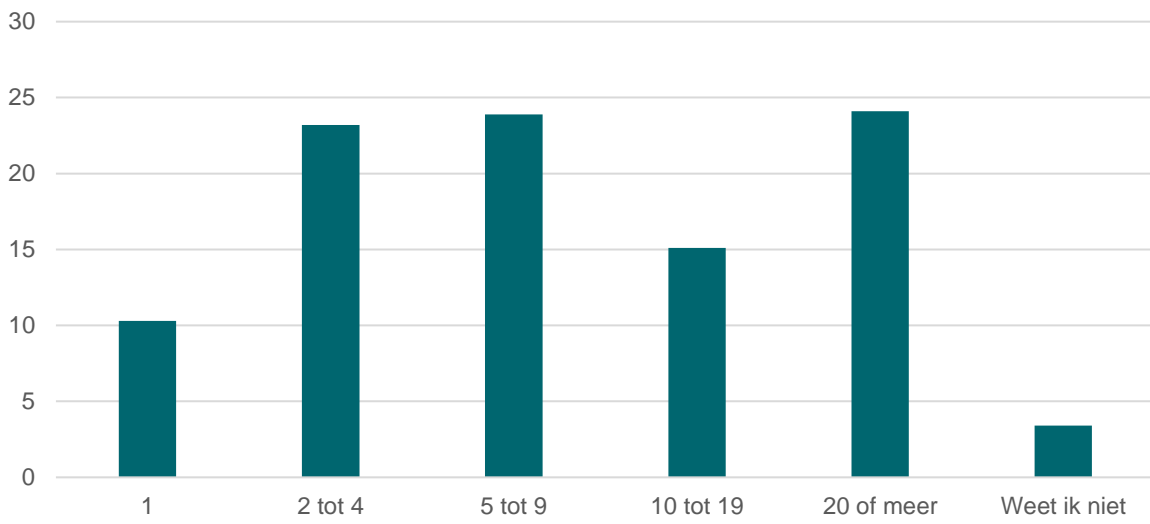




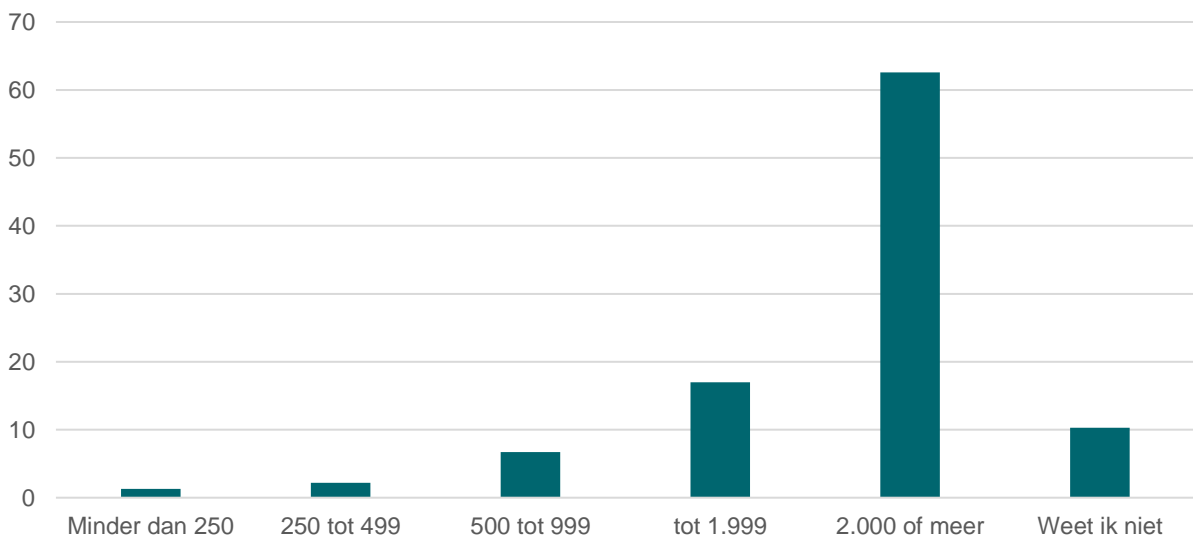
Toelichting: De respondenten zijn tussen 29 en 70 jaar oud. De gemiddelde leeftijd is 48.



Uit hoeveel scholen bestaat het schoolbestuur waar u voor werkt?



Hoeveel leerlingen volgen er onderwijs binnen de school/scholen onder het schoolbestuur?



Bijlage 3: Wat maakt een gesprek tot een goed gesprek?

Wat maakt voor u een gesprek met uw leidinggevende/medewerker tot een goed gesprek? (N=465)	D	D(%)	LG	LG(%)
De mogelijkheid om verschillende onderwerpen te kunnen bespreken (van persoonlijk tot professioneel)	181	60,3%	91	56,9%
Naar elkaar luisteren en doorvragen	119	39,7%	109	68,1%
Elkaar durven zeggen wat we willen zeggen	132	44,0%	82	51,3%
Tot afspraken komen	81	27,0%	44	27,5%
Duidelijk kunnen maken waar behoefte aan is	93	31,0%	25	15,6%
Vertrouwelijkheid van het gesprek	82	27,3%	30	18,8%
Gevoel dat we gelijkwaardig zijn	65	21,7%	31	19,4%
Feedback ontvangen op functioneren	57	19,0%	13	8,1%
Feedback kunnen geven aan mijn leidinggevende/medewerker	34	11,3%	28	17,5%
Informeel karakter	22	7,3%	9	5,6%
Privézaken kunnen bespreken	19	6,3%	9	5,6%
Anders, namelijk...	1	0,3%	2	1%

.....

Het voortgezet onderwijs: een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen duurzaam, enthousiast en veilig kan werken! Dat is waar Voion, in samenwerking met scholen, de VO-raad en vakbonden, aan wil bijdragen. We initiëren onderzoek en delen kennis over de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken. We inspireren met praktijkverhalen en ontwikkelen instrumenten en handreikingen die toepasbaar zijn voor de hele sector. Samen werken we aan het beste onderwijs.

.....

VOION

Voion is kennis- en sparringpartner voor het voortgezet onderwijs op het gebied van de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken.



WWW.VOION.NL • INFO@VOION.NL