



Uitzoomen op professionele ontwikkeling schoolleiders vo

Terugblik op de monitor professionele ontwikkeling

Marjolein Bomhof (Oberon)

Esther Stronkhorst (Kohnstamm Instituut)

Angela de Jong (Hogeschool Utrecht)

Wouter Schenke (Penta Nova)

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Terugblik op de monitor professionele ontwikkeling	6
2.1 Terugblik op het proces	6
2.2 Aanpak van de kwantitatieve monitor	7
2.3 Aanpak van de kwalitatieve monitor	11
2.4 Inhoudelijke terugblik	12
3. Professionele ontwikkeling en de beroepsstandaard	18
3.1 Korte introductie beroepsstandaard schoolleiders VO 2021	18
3.2 Inzichten uit de monitorrapporten	19
3.3 Reflectie op beroepsstandaard en instrumenten	22
4. Conclusie	26
Bijlage Verwijzingen	30
Bijlage Online meeting schoolleiders	31

1. Inleiding

Sinds 2014 voeren Oberon en het Kohnstamm Instituut jaarlijks de monitor professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het vo uit. De monitor bestaat afwisselend uit een vragenlijst en focusgroepen. In het voorjaar van 2022 hebben het SRVO en de VO-academie aan Oberon en het Kohnstamm Instituut gevraagd terug te kijken op de monitor.

De terugblik beschrijft het proces en de inhoud van de monitor inclusief de sterke kanten en kansen voor verbetering en verdieping voor toekomstig onderzoek (hoofdstuk 2). De monitor wordt mogelijk in het vervolg via NRO uitgezet, en het vastleggen van deze informatie waarborgt de continuïteit van het onderzoek. Daarnaast gaat de terugblik in op de rol van de beroepsstandaard binnen de professionele ontwikkeling en de kwaliteit van schoolleiders in het vo (hoofdstuk 3). In november 2022 heeft een online meeting met schoolleiders plaatsgevonden, waarin we zijn ingegaan op de beroepsstandaard en professionele ontwikkeling. De input van deze schoolleiders is vervolgens verwerkt in hoofdstuk 3 over de beroepsstandaard en in de conclusie. Het SRVO en de VO-academie kunnen deze informatie gebruiken om de beroepsstandaard en bijbehorende instrumenten meer passend te maken aan de behoeften in de praktijk.

In tegenstelling tot de monitoren uit voorgaande jaren focust het onderliggende document zich voornamelijk op schoolleiders (en niet ook op bestuurders). De VO-raad heeft de wens om de aandacht voor schoolleiders als doelgroep en te vertegenwoordigen beroepsgroep meer op te pakken.

In de bijlage vindt u de verwijzingen naar de verschillende rapporten van de monitor, in de verdere tekst verwijzen we hiernaar door het jaartal te noemen waarin de vragenlijst dan wel focusgroepen hebben plaatsgevonden. Daarnaast is in bijlage een vollediger weergave van de online meeting met schoolleiders opgenomen.

2. Terugblik op de monitor professionele ontwikkeling

In dit hoofdstuk wordt een brede terugblik gegeven op het proces en de inhoud van de monitor professionele ontwikkeling. Het doel van dit hoofdstuk is het beantwoorden van de volgende onderzoeksvraag: *Welke proces- en inhoudelijke elementen van de monitor leveren relevante inzichten op over professionele ontwikkeling van schoolleiders vo en wat zijn de mogelijkheden om de toekomstige monitoren in te richten?* Om deze vraag te beantwoorden bespreken we een terugblik op het proces, de aanpak van de kwantitatieve en kwalitatieve delen van de monitor, een terugblik op de inhoud en de opbrengsten van de monitor.

2.1 Terugblik op het proces

De monitor is het enige onderzoek dat structureel de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het vo in kaart brengt en veranderingen door de jaren heen volgt. De monitor is het ene jaar kwantitatief ingestoken en het andere jaar kwalitatief. Voor de kwantitatieve jaren geldt dat de staat van de professionele ontwikkeling wordt onderzocht door middel van een vragenlijst onder schoolleiders en bestuurders (zie paragraaf 1.1). In de kwalitatieve jaren zijn focusgesprekken gevoerd met schoolleiders en bestuurders (zie paragraaf 1.2). Beide vormen van onderzoek leveren input op voor beleid en praktijk, omdat zij inzichten bieden in welke activiteiten door schoolleiders en bestuurders in het vo worden ondernomen voor hun professionele ontwikkeling, de ondersteuning en begeleiding hierbij vanuit hun organisatie en de verdere scholingsbehoeften van schoolleiders en bestuurders. Met de resultaten uit de monitor kunnen de VO-academie en het SRVO met hun aanbod beter aansluiten op de huidige behoeften in het veld.

Terminologie monitor

In de monitor is gekozen om aan te sluiten bij de terminologie zoals de VO-raad die gebruikt en die landelijk herkend wordt. Dit geldt zowel voor het kwantitatieve als kwalitatieve deel.

Kader 1: definitie schoolleider en bestuurder zoals in de monitor is gehanteerd

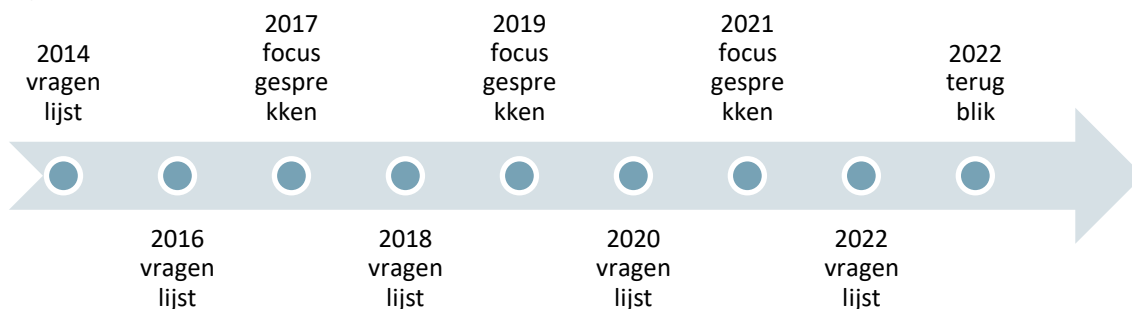
Een schoolleider in het voortgezet onderwijs geeft onderwijskundig en/of organisatorisch leiding en draagt tevens personele verantwoordelijkheid in school. In dit onderzoek maken we onderscheid tussen leidinggevend en uit het middenmanagement en leidinggevend en uit het eindverantwoordelijk management. Schoolleiders uit het middenmanagement (middenmanagers) hebben een verantwoordelijkheid op het niveau van een afdeling/team of vestiging/locatie (als onderdeel van een school). Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management hebben een verantwoordelijkheid op het niveau van een school of bovenschools/meerdere scholen. Er zijn in de praktijk allerlei termen voor in gebruik, zoals teamleider, afdelingsleider, conrector, directeur, rector.

Een bestuurder is een leidinggevende in een schoolorganisatie met een verantwoordelijkheid die op bestuurlijk niveau ligt. Veelal in functie als voorzitter van College van Bestuur van een schoolorganisatie.

Tijdslijn verloop monitoren

In 2014 vond de eerste kwantitatieve meting naar professionalisering door schoolleiders plaats. In 2015 is er door de VO-academie opdracht gegeven voor een meerjarige monitor van drie jaar. Dit werd vormgegeven met een kwantitatieve monitor in 2016, een kwalitatieve monitor in 2017 en een kwantitatieve monitor in 2018. Na afloop is jaarlijks opnieuw opdracht gegeven voor een verlenging van de monitor. Dit is gedaan door afwisselend een kwantitatieve en kwalitatieve monitor uit te voeren. Zie hiervoor figuur 1.

Figuur 1 overzicht van de verschillende monitoren

*Voordelen van een kwantitatieve en een kwalitatieve monitor*

De monitor kent een afwisseling van het ene jaar een kwantitatief onderzoek en het andere jaar een kwalitatief onderzoek. De reden voor de afwisseling van kwantitatief en kwalitatief is tweeledig:

1. Met de vragenlijst wordt weliswaar een breed beeld verkregen, maar de achtergrond bij de stand van zaken (cijfers) mist. Het doel van de focusgroepen is om verrijkende en verdiepende inzichten te verkrijgen als aanvulling op de vragenlijst. Het levert inkleuring van cijfers op. Het is zinvol te weten wat beweegredenen van schoolleiders zijn om wel of niet te professionaliseren, te kiezen voor bepaalde professionaliseringsactiviteiten en wat effecten van professionalisering zijn binnen de school. Met andere woorden: de vragenlijst geeft inzicht in de 'wat-hoe vraag', focusgroepen geven inzicht in de 'waarom-vraag';
2. Binnen een jaar zijn er relatief weinig veranderingen te verwachten op de resultaten die uit het kwantitatieve onderzoek komen. Het is dan nuttiger om voor verdieping en verrijking te kiezen via een kwalitatief onderzoek.

2.2 Aanpak van de kwantitatieve monitor

Hieronder beschrijven we de aanpak en methoden van de kwantitatieve monitor. Het gaat hier alleen over het proces, de inhoud van de monitor komt in een latere paragraaf aan bod.

Opzet van de vragenlijst

Bij elke monitor is de vragenlijst geactualiseerd, gedigitaliseerd en vervolgens uitgezet onder schoolleiders en bestuurders. Bij het ontwikkelen van een monitor over tijd is sprake van spanningsvelden, die te maken hebben met de belangen die er bij een monitor spelen. In figuur 1.2 is het spanningsveld weergegeven tussen de mate van het behoud van vragen enerzijds en de mate van bevragsingslast anderzijds. Daarbij laat het kwadrant zien dat iedere keuze bepaalde nadelen heeft. Op de verticale as is het spanningsveld weergegeven dat bij iedere meting de afweging gemaakt dient te worden of vragen vernieuwd moeten worden om met de tijd mee te gaan of niet. Hoewel een vernieuwde vraag misschien beter aansluit bij de actualiteit en zorgt voor ontwikkeling van nieuwe kennis, maakt dit een vergelijking met voorgaande jaren niet meer mogelijk. Op de horizontale as is de

bevragslast van de respondenten weergegeven. Indien er teveel vragen worden voorgelegd is de belasting van de respondenten al gauw te hoog. Indien er te weinig vragen worden voorgelegd, is de verzamelde data weinig informatief en kunnen er geen relevante conclusies aan verbonden worden.

Figuur 1.2 Kwadrant van spanningsvelden rondom de vragenlijsten



Aan te raden is om een basis van vragen te behouden waarop ontwikkelingen door de jaren heen gevolgd kunnen worden. Nieuwe vragen zijn soms goed om actualiteiten in de gaten te houden maar kunnen ook eenmalig bevraged worden om de vragenlijst niet te lang te maken.

Steekproeftrekking

In alle kwantitatieve monitoren zijn aselechte steekproeven getrokken voor de schoolleiders. Dat betekent dat er een willekeurige groep scholen is geselecteerd met een spreiding op achtergrondkenmerken die vergelijkbaar is met het landelijke beeld. Hiermee werd het onderwijsveld niet te veel belast, maar konden we alsnog een representatief onderzoek uitvoeren.

Voor de kwantitatieve monitor in 2014 is een aselechte steekproef op basis van DUO-gegevens getrokken, waarin ook e-mailadressen van scholen zijn opgenomen. Dit had als nadeel dat schoolleiders niet zelf zijn benaderd, maar dat dit verliep via de algemene e-mailadressen van de scholen. In 2016, 2018 en 2022 is gebruik gemaakt van aselechte steekproeven op basis van gegevens van de VO-raad over de schoolleiders en bestuurders die bij de VO-raad bekend zijn. In de bestanden van de VO-raad staat vermeld op welke school diegene werkt; op welk type school (pro, vmbo, havo, vwo, brede scholengemeenschap) en type functie (eindverantwoordelijke schoolleider, middenmanager, bestuurder). De regio (zuid, midden, noord), de denominatie en de grootte van de school (in aantal leerlingen) kon uit de schoolnaam afgeleid worden. Deze gegevens zijn gelegd naast de beschikbare landelijke gegevens van DUO op schoolniveau. Voor de kwantitatieve monitor van 2020 is voor de

aselecte steekproef van de schoolleiders gebruik gemaakt van de bestanden van het SRVO. Er is een aselecte steekproef van 50% van de beschikbare schoolleiders getrokken. Over het algemeen is de voorkeur om een zo actueel mogelijk contactbestand te gebruiken met persoonlijke emailadressen, bijvoorbeeld het bestand van de VO-raad. Dit verhoogt de respons en voorkomt de noodzaak om extra responsverhogende maatregelen te moeten nemen (zie verderop in dit hoofdstuk hier meer over).

In 2018, 2020 en 2022 zijn ook bestuurders benaderd. Hierbij zijn alle bestuurders benaderd die bekend waren bij de VO-raad. Er is voor de bestuurders geen steekproef getrokken, omdat het aantal bestuurders anders te klein was om voldoende respons te genereren. Om te voorkomen dat iemand twee vragenlijsten in moest vullen, zijn schoolleiders die in de steekproef stonden met een functienaam 'rector/bestuurder' niet benaderd voor de bestuurdersvragenlijst. Deze werkwijze is goed bevallen.

Representativiteit

Bij iedere meting is nagegaan hoe representatief de respons was. De achtergrondkenmerken van respondenten zijn gelegd naast landelijke achtergrondgegevens vanuit openbare data van DUO. In alle metingen bleek de respons (nagenoeg) representatief te noemen. Dat betekent dat de monitoruitkomsten een landelijk beeld schetsen van de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het vo.

Respons

In de onderstaande tabellen 1.2a en 1.2b is de respons terug te zien op de vragenlijsten voor de schoolleiders en de bestuurders. Te zien is dat de gemiddelde respons tussen de 20% en de 25% valt ten opzichte van het totale aantal respondenten die zijn benaderd uit de steekproef. Dit is redelijk maar ook weer niet bijzonder hoog. Het controleren op de representativiteit van de respons (de vorige paragraaf) is daarom wel een vereiste. Ondanks dat de respons altijd representatief bleek, is het lastig in te schatten of schoolleiders en bestuurders die de vragenlijst invullen dit doen omdat zij bijvoorbeeld al meer doen aan professionele ontwikkeling. Een mogelijkheid voor de toekomst is om onder de non-respons 3 vragen uit te zetten over de mate waarin zij professionaliseringsactiviteiten ondernemen. Dit is een laagdrempelige optie om onder drukke schoolleiders en bestuurders alsnog informatie te verzamelen en zo in te kunnen schatten of er verschillen bestaan tussen schoolleiders en bestuurders die wel of niet de uitgebreide vragenlijst invullen.

Tabel 1.2a Respons Schoolleiders

	2014	2016	2018	2020	2022
Steekproef	400*	2286	2043	2461	2222
Responspercentage	25,0%	21,2%	17,2%	23,6%	25,1%
Respons totaal (N)	100	485	351	580	557

* Dit betreft het aantal scholen dat is benaderd. Vanaf 2016 en verder zijn het aantal benaderde individuen weergegeven

Tabel 1.2b Respons Bestuurders

	2018	2020	2022
Totaal benaderd	510	398	361
Responspercentage	24,9%	23,6%	31,3%
Respons totaal (N)	127	94	113

Om deze respons te behalen, is over de jaren heen gebruik gemaakt van verschillende maatregelen om de respons te verhogen.

- Ten eerste is er in 2016 en verder gebruik gemaakt van persoonlijke e-mails, gevolgd door rappel e-mails, om respondenten te herinneren dat ze de vragenlijst nog niet hadden ingevuld. Dit levert over het algemeen een betere respons op tegenover het versturen van vragenlijsten naar algemene emailadressen van scholen.
- Ten tweede is er in 2016 en 2018 gebruik gemaakt van het achterhalen van recentere en persoonlijke werke-mailadressen. Hiermee werd voorkomen dat de e-mail niet de juiste persoon bereikte vanwege functie-wisseling, pensionering etc. Dit was voor de monitoren van 2016 en 2018 ook nodig, omdat de steekproeftrekking uit 2016 voor meerdere jaren werden gebruikt, waardoor de informatie uit de steekproef verouderde. In 2020 en 2022 is telkens een nieuwe steekproef getrokken uit de meest recente contactgegevens en was bovenstaande niet nodig. Een up-to-date bestand draagt bij aan een goede respons.
- Ten derde hebben onderzoeksassistenten in 2016 en 2018 schoolleiders nagebeld om hen persoonlijk uit te nodigen voor de vragenlijst om zo de respons te verhogen. Hierbij ervoeren de onderzoeksassistenten dat het lastig de schoolleiders te spreken te krijgen, waardoor dit een zeer grote tijdsinspanning vergde en daardoor ook een relatief dure maatregel is.
- Ten vierde is er in 2016 en 2018 gebruik gemaakt van een reserve steekproef bij schoolleiders. Deze reserve steekproef werd ingezet op momenten dat de respons achterbleef.
- Ten vijfde werden er kleine cadeaus verloten. Dit werd bijvoorbeeld gedaan onder de eerste 100 respondenten, zodat respondenten gemotiveerd werden om zo snel mogelijk de vragenlijst in te vullen. Het gaat bijvoorbeeld om een boekenpakket (2016 en 2018) en een kaartenset van de SRVO (2022). Deze attentie werd gewaardeerd door de schoolleiders en bestuurders.
- Ten zesde is er via diverse communicatiekanalen aandacht besteed aan de vragenlijsten, zoals nieuwsbrieven, websites, social media en magazines van de VO-academie, het SRVO, Oberon en Kohnstamm, om schoolleiders en bestuurders erop te attenderen. Dit heeft als voordeel dat zij weten dat de monitor er opnieuw aankomt.
- Ten zevende is in enkele metingen de invultermijn verlengd, bijvoorbeeld in 2020, om schoolleiders en bestuurders langer de tijd te geven om de vragenlijst in te vullen. Dit heeft als nadeel dat de termijn om de analyse en rapportage gereed te hebben, korter wordt.

Analyse van de kwantitatieve monitor

De antwoorden op de online vragenlijsten zijn in een programma voor statistische analyses (SPSS) opgeslagen en geanalyseerd. De gegevens zijn verwerkt door frequenties, gemiddelden en standaarddeviaties te berekenen. De resultaten zijn waar nodig uitgesplitst op relevante variabelen, zoals aantal ervaringsjaren, functie en schoolgrootte. Een belangrijk onderscheid daarbij is het verschil tussen schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management en schoolleiders uit het middenmanagement (teamleiders, afdelingsleiders etc.). De verschillen tussen deze groepen zijn berekend met behulp van de gebruikelijke statistische toetsen (Chi-kwadraat). Daarnaast zijn de antwoorden van de monitoren ook vergeleken met monitoren uit het verleden. Voor de monitor uit 2022 betekende dit dat de antwoorden van schoolleiders op sommige vragen is vergeleken met data uit de vragenlijsten van 2014, 2016, 2018 en 2020, indien de vragen en antwoordcategorieën op dezelfde wijze waren geformuleerd. Voor de bestuurders is deze vergelijking uitgevoerd met de vragenlijsten uit 2018 en 2020.

2.3 Aanpak van de kwalitatieve monitor

Voor de kwalitatieve monitor zijn er in 2017, 2019 en 2021 focusgroepen georganiseerd met schoolleiders en bestuurders, die werden geleid door onderzoekers van het Kohnstamm Instituut en Oberon.

Respons en uitvoering

Voor de focusgroepen van 2017 en 2019 konden schoolleiders en bestuurders aan het einde van de vragenlijst in de voorafgaande monitor aangeven of zij benaderd wilden worden voor deelname aan focusgroepen¹. In 2021 was dit niet gedaan. Daarnaast zijn deelnemers geworven via de websites en nieuwsbrieven van de VO-academie en het SRVO. In 2021 is extra ingezet op werving via Linked-In, Twitter en eigen contacten van de onderzoekers en van de VO-academie en het SRVO. Hieronder is het aantal deelnemers te zien.

Figuur x aantal deelnemers focusgroepen per jaar

	Aantal schoolleiders	Aantal bestuurders
2017	29	nvt
2019	7	13
2021	18	8

Een groot aandachtspunt bij de focusgroepen was de beperkte respons. De lage respons kwam onder andere door late afmeldingen en deelnemers die zich wel hadden aangemeld maar niet kwamen. Een andere factor kan zijn dat de bijeenkomsten plaatsvinden in oktober, en schoolleiders en bestuurders mogelijk druk zijn zo vlak voor of na de herfstvakantie. In 2021 was er een extra focusgroep ingepland om eventuele lage respons op te vangen. Hiervan is ook gebruik gemaakt. Een manier om de respons mogelijk te verhogen, kan zijn door aan te sluiten bij bestaande conferenties of studiedagen, maar die moeten dan wel passen qua timing en inhoud. Een andere mogelijkheid is om de focusgroepen anders te organiseren, bijvoorbeeld vaker korte gesprekken met kleine groepen in plaats van één grotere focusgroep. Dit vereist mogelijk wel meer tijdsinzet van de onderzoekers.

Fysiek versus online

De bijeenkomsten in 2017 en 2019 waren fysiek op verschillende locaties in het land (Zwolle, Utrecht, Eindhoven). Tijdens de focusgesprekken van 2021 speelden de coronamaatregelen een belangrijke rol, waardoor de bijeenkomsten niet fysiek gehouden konden worden. Daarom is er gekozen voor online bijeenkomsten waarbij voor de verdieping werd uitgesplitst in break-outrooms. Tijdens de eerste break-outroom werden functies bewust gemixt, zodat deelnemers met verschillende functies met elkaar in gesprek konden; tijdens de tweede break-outroom werden deelnemers juist per functie ingedeeld. Tijdens eerdere jaren bij de fysieke bijeenkomsten werd ook gewerkt met subgroepen, met een mix aan functies. Het voordeel van fysieke bijeenkomsten is dat dit gesprekken vaak makkelijker en toegankelijker maakt. Ook zorgen online bijeenkomsten dat meer mensen kunnen aanhaken doordat er geen reistijd in het spel is. Wel is het online een extra aandachtspunt om voldoende interactie te creëren en iedereen aan bod te laten komen tijdens het gesprek.

¹ In 2017 hadden 100 schoolleiders dit aangegeven en in 2019 62 schoolleiders en 33 bestuurders.

Analyse van de kwalitatieve monitor

Van de focusgesprekken werden gespreksverslagen gemaakt. Deze verslagen werden vervolgens verwerkt in een overzichtstabel, waarna de antwoorden per onderzoeksvraag geanalyseerd werden. Dit gebeurde zowel met excel (focusgroepen, 2021) als met het softwareprogramma MaxQDA (focusgroepen, 2019). Er werd in de analyses onderscheid gemaakt tussen de antwoorden van bestuurders, eindverantwoordelijke schoolleiders en middenmanagers.

2.4 Inhoudelijke terugblik

Hieronder volgt een inhoudelijke terugblik. Welke onderwerpen staan er centraal in de monitor en wat leren we daarvan? Het enige onderwerp dat niet wordt besproken is de beroepsstandaard, deze komt in het volgende hoofdstuk al uitgebreid aan bod.

Onderzoeksvragen

De centrale vraag voor het monitoronderzoek is in de loop van de jaren ongewijzigd:

Wat is de stand van zaken betreffende de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs?

Bij de samenstelling van de vragenlijst waren de volgende onderzoeksvragen leidend (meest recente monitor 2020-2021, publicatie 2022):

1. Welke begeleiding en ondersteuning ontvangen schoolleiders en bestuurders vanuit hun werkgever met betrekking tot professionalisering?
2. Welke (soort) activiteiten voor professionele ontwikkeling hebben de schoolleiders en bestuurders ondernomen in het schooljaar 2020-2021?
3. Welke professionaliseringsbehoefte hebben de schoolleiders en bestuurders?
4. Wat is de bekendheid en het gebruik van de VO-academie en het SRVO en welke wensen hebben schoolleiders en bestuurders naar hen toe?

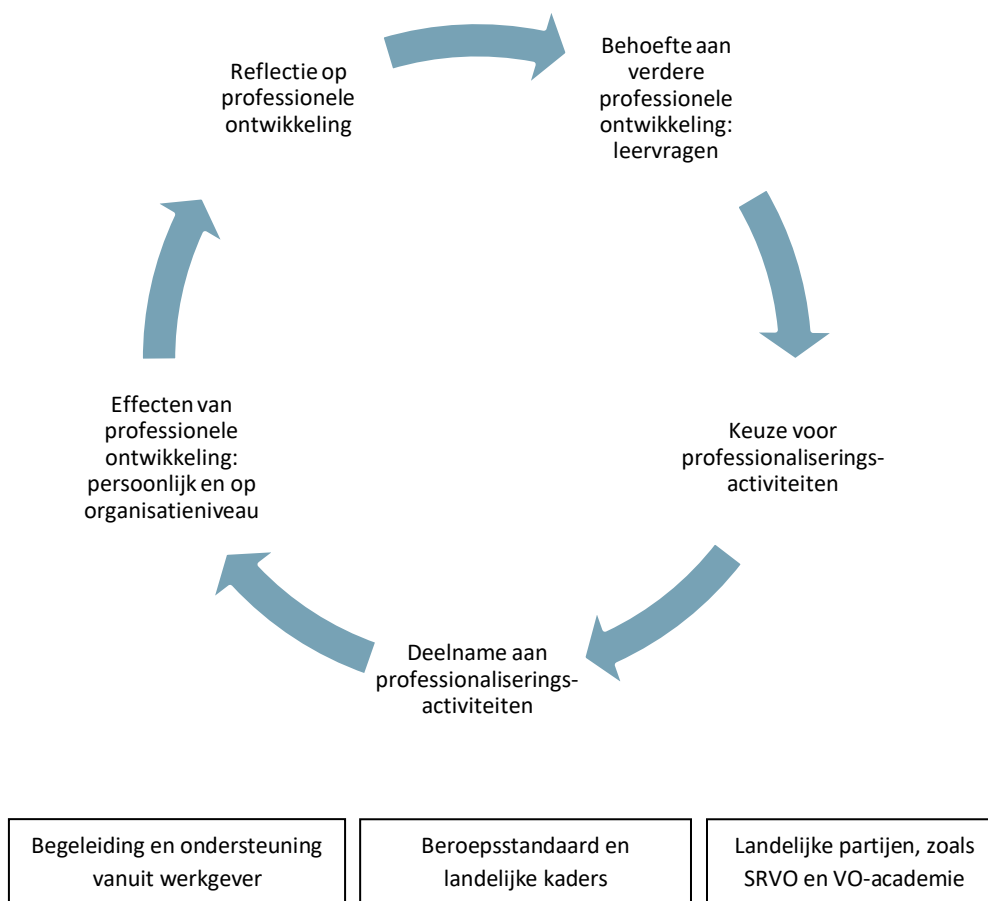
Daarnaast bevat de vragenlijst enkele relevante achtergrondvragen, zoals over de functie en ervaring van de schoolleiders en bestuurders.

Bij de focusgroepen stonden elke keer andere onderzoeksvragen centraal. De onderwerpen werden gekozen op basis van actualiteit en opvallendheden in de vragenlijstuitkomsten. Daarnaast zijn onderwerpen gekozen waar nog niet alles van bekend was, en die geschikt waren voor kwalitatief onderzoek doordat ze dieper ingaan op de percepties, meningen, oordelen en/of afwegingen van schoolleiders en bestuurders. Door de jaren is gefocust op: de wijze waarop leervragen geformuleerd worden en de effecten van professionaliseringsactiviteiten (2017), de vertaling van professionaliseringsactiviteiten naar professionele ontwikkeling en de ondersteuning bij de professionele ontwikkeling (2019) en de impact van corona op de professionele ontwikkeling en de rol van professionaliseringsafspraken (2021).

De keuze voor de onderwerpen die in de monitor aan bod komen, is ingegeven door de cyclus van professionele ontwikkeling die schoolleiders in hun functie doorlopen (zie figuur 3). Deze cyclus wordt van buitenaf beïnvloed door a) begeleiding en ondersteuning vanuit de werkgever, b) de beroepsstandaard en andere landelijke kaders en c) door landelijke partijen, zoals SRVO en VO-academie die zich bezig houden met de professionele ontwikkeling van schoolleiders.

De monitor biedt inzichten in de stand van zaken wat betreft de professionele ontwikkeling van schoolleiders, doordat vastgehouden wordt aan deze onderwerpen en door daarnaast een focus aan te brengen op actuele thema's die hieraan verbonden zijn.

Figuur 3: Cyclus van professionele ontwikkeling van schoolleiders



Hierna volgt een samenvatting van de bevindingen uit de monitor op de volgende onderwerpen:

- Afspraken, begeleiding en ondersteuning vanuit de werkgever
- Inwerk- en begeleidingsprogramma
- Deelname aan professionele activiteiten
- Thema's en behoeften
- Belemmeringen voor het ondernemen van professionele activiteiten
- Impact van coronacrisis
- Effecten van deelname aan professionele activiteiten
- Bekendheid VO-academie en SRVO

Afspraken, begeleiding en ondersteuning vanuit de werkgever

Het onderwerp 'afspraken en regelingen in het kader van professionalisering' is in de loop van de jaren anders benaderd. Vanaf de kwalitatieve monitor (2021) en de kwantitatieve monitor (2022) is dit onderwerp veranderd naar 'begeleiding en ondersteuning vanuit de werkgever m.b.t.

professionalisering'. De reden hiervoor is om de vragen beter aan te laten sluiten bij hoe er over professionalisering in de praktijk gesproken wordt.

Schoolleiders en bestuurders nemen vaak zelf het initiatief voor reflectie op de professionele ontwikkeling en het kiezen van een passende leervraag en professionaliseringsactiviteit. Vervolgens wordt de leervraag of activiteit besproken met de leidinggevende (vragenlijsten, 2018; focusgroepen, 2017; 2019; 2021).

Schoolleiders en bestuurders reflecteren door middel van gesprekken met (andere) leidinggevendens, het opbouwen van een dossier of ontwikkelplan, de beroepsstandaard en het schoolleidersregister. Ook reflecteren ze aan de hand van input van derden over hun functioneren, bijvoorbeeld van collega's, leerlingen of een externe zoals een coach (focusgroepen, 2017; focusgroepen 2019). Het overgrote deel van de gesproken schoolleiders en bestuurders benut deze input om op eigen initiatief afspraken om te zetten naar acties. Daarbij kiezen ze vervolgens zelf cursussen of andere vormen van professionaliseringsactiviteiten die passen bij hun ontwikkeling (focusgroepen, 2021). Ze maken hun professionele ontwikkeling vooral zichtbaar in gesprekken met hun leidinggevende en collega's, enkelen schrijven hierover in nieuwsbrieven, weeknieuws of bulletin.

Het overgrote deel van de schoolleiders en bestuurders is tevreden over de begeleiding die zij vanuit hun leidinggevende ontvangen op hun professionele ontwikkeling (vragenlijsten, 2022). Ze zijn tevreden over de ruimte die hen geboden wordt en de aandacht die er is voor professionele ontwikkeling en ook de aanwezigheid van voldoende financiële middelen. Een minderheid van de schoolleiders en bestuurders is ontevreden, dit gaat dan vooral om gebrek aan ruimte, aandacht en initiatief vanuit leidinggevendens voor professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders. De vragenlijsten (2022) laten zien dat het merendeel van de schoolleiders en bestuurders één keer per jaar een formeel gesprek met hun leidinggevende heeft over hun professionele ontwikkeling. Schoolleiders met weinig ervaring voeren vaker (namelijk vaak twee keer in het jaar) gesprekken met betrekking tot hun professionele ontwikkeling dan met schoolleiders die langer ervaring hebben. Hoewel er meestal geen afspraken zijn gemaakt over tijd en middelen ervaren eindverantwoordelijk schoolleiders dit veel minder als een probleem dan middenmanagers. Schoolleiders uit het middenmanagement maken meestal geen afspraken over hun eigen professionalisering; zij missen op dit gebied structuur en willen graag meer sturing vanuit hun leidinggevende met betrekking tot gesprekken over professionalisering (focusgroepen, 2021). Middenmanagers lijken veel meer afhankelijk te zijn van de goodwill van hun leidinggevende voor het volgen van professionaliseringsactiviteiten (er zijn geen CAO afspraken).

De schoolleiders geven, meer dan de bestuurders, aan dat er verbetering nodig is in de HRM-richtlijnen voor professionele ontwikkeling. Schoolleiders met meer dan elf jaar ervaring vinden het minder nodig om HRM-richtlijnen te hebben dan schoolleiders met vijf tot tien jaar ervaring (vragenlijsten, 2022).

Inwerk- en begeleidingsprogramma

Twee vijfde van schoolleiders en bestuurders kreeg een (degelijk) aanbod van inwerk- en begeleidingsprogramma's als zij nieuw in functie zijn (vragenlijsten, 2022). De programma's bestaan vaak uit een intern programma in combinatie met extern aanbod en bevatten gesprekken met collega's of leidinggevendens en/of coaching en/of scholing. De schoolleiders en bestuurders die dergelijk aanbod hebben ontvangen zijn hier tevreden over. Van schoolleiders die geen aanbod hebben gehad vinden eindverantwoordelijk schoolleiders dit aanzienlijk minder belastend dan middenmanagers (focusgroepen, 2017).

Over het algemeen worden vanuit het initiatief van de middenmanagers hun scholingswensen besproken met de leidinggevenden, maar dit levert lang niet altijd een positief resultaat op. Dit werd tijdens focusgroepgesprekken (2017) met name als kwalijk gezien, omdat een deel van de middenmanagers aangeeft 'in het diepe te worden gegooid' bij aanvang van de schoolleidersfunctie.

Deelname aan professionele activiteiten

Professionele ontwikkeling gaat over waar je naartoe ontwikkelt en iets nieuws leren dat past bij de organisatie waar je werkt. Zoals een bestuurder verwoordt: "Wat meespeelt is waar je over vijf jaar wilt staan, wat je daarvoor nodig hebt is afhankelijk van plek en functie" (focusgroepen, 2021).

Uit de herhaalde metingen blijkt dat zo goed als alle (ca. 90%) schoolleiders en bestuurders aangeven dat zij in het voorafgaande jaar activiteiten ondernomen hebben die in het teken stonden van hun eigen professionele ontwikkeling. Dit aandeel lijkt in de loop van de jaren iets gestegen te zijn: van ca. 80% naar 90% of zelfs 95%, met name voor eindverantwoordelijk schoolleiders (maar dat is statistisch niet na te gaan omdat de vraag zelf iets anders geformuleerd is in de verschillende metingen). Hoeveel jaren ervaring een schoolleider of bestuurder in de huidige functie heeft maakt geen verschil in hoeveel hij/zij deelneemt aan professionaliseringsactiviteiten (vragenlijsten, 2016, 2018, 2020).

De meest genoemde activiteiten in de laatste vragenlijst (2022) door schoolleiders zijn zelfstudie en learning-on-the-job, en door bestuurders zijn dat netwerklernen en zelfstudie. In andere jaren (2018 en 2020) was dit anders: toen waren meerdaagse cursus/training en coaching, resp. netwerklernen en intervisie de meest genoemde activiteiten. Deze verschuiving naar meer individueel gerichte professionaliseringsactiviteiten heeft waarschijnlijk te maken met de invloed van corona. In vervolgmetingen zou nagegaan kunnen worden of dit een tijdelijke of blijvende verschuiving is.

Langdurige trajecten bieden volgens schoolleiders meer kansen voor verdieping, voor het opbouwen van een vertrouwensband met mededeelnemers, en voor het gestructureerd werken aan bepaalde doelen (focusgroepen, 2019). 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. Kortdurende activiteiten zien de schoolleiders als nuttig om bepaalde inhoudelijke kennis op te doen, in het bijzonder als zij nieuw zijn in de functie of als de school of het schoolbestuur met een specifiek onderwerp bezig is.

Thema's en behoeften

Het meest voorkomende thema bij schoolleiders en bestuurders voor hun professionele ontwikkeling ligt op het terrein van zelfinzicht in eigen waarden en ambities. Bij schoolleiders is verder te zien dat professionalisering vaak gericht was op visieontwikkeling, onderwijsgerelateerde onderwerpen en professionele ontwikkeling van medewerkers. In het schooljaar 2020-2021 is minder vaak gekozen voor professionalisering op de terreinen van organisatiekunde en –verandering en feedback geven dan bij voorgaande metingen. Bestuurders richtten zich verder vooral op de terreinen visieontwikkeling, school en omgeving, en lerende organisatie. Ook bij hen is feedback geven deze meting minder vaak dan voorheen gekozen als terrein om op te professionaliseren.

De monitor bevat ook vragen naar de behoeften die schoolleiders en bestuurders hebben ten aanzien van de thema's voor verdere professionele ontwikkeling en de vormen van aanbod (zoals cursussen en

intervisie). Deze thema's en wensen komen grotendeels overeen met de gekozen professionaliseringsactiviteiten, daarom gaan we er op deze plaats niet verder op in.

Belemmeringen voor het ondernemen van professionele activiteiten

Het grootste deel van de schoolleiders en bestuurders ervaart belemmeringen in het ondernemen van professionele ontwikkelingsactiviteiten. Schoolleiders uit het middenmanagement ervaren vaker belemmeringen dan schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management. Het gaat om tijdgebrek, werkdruk, waan van de dag (vragenlijsten 2020 en 2022). Daarnaast kregen de coronacrisis en -maatregelen prioriteit in 2020-2021, waardoor professionalisering werd belemmerd (vragenlijsten, 2022).

Bovendien speelt een ander knelpunt in het onderwijs, namelijk dat de helft van de schoolleiders en bestuurders te maken heeft met schoolleiders die stoppen en de organisatie verlaten. De helft hiervan heeft of voorziet problemen met het vervullen van vacatures in de schoolleiding (vragenlijsten, 2022).

Bij de laatste meting (publicatie 2022) is voor het eerst gevraagd aan schoolleiders en bestuurders wat hen zou stimuleren om (nog) meer aan hun professionele ontwikkeling te werken. Zowel schoolleiders als bestuurders noemen hier praktische zaken, zoals meer tijd, rust in het werk en voldoende budget voor scholing. Daarnaast zou onder andere een uitdagend aanbod, maatwerk en actuele onderwerpen hieraan bijdragen.

Impact van coronacrisis

Vanwege de actualiteit rondom de coronacrisis zijn er vragen over de invloed hiervan op de professionele ontwikkeling toegevoegd aan de monitor (2021 en 2022). De coronacrisis heeft impact gehad op de professionele ontwikkeling van 9 op de 10 schoolleiders en bestuurders. Een derde van de schoolleiders en bestuurders merkte dat de coronacrisis grote impact had, een derde enigszins impact en een kwart een kleine impact op hun professionele ontwikkeling.

Schoolleiders en bestuurders benoemden dat zij meer dan voorheen intern gericht waren om te leren en dat zij hun professionele ontwikkeling vooral vorm gaven op basis van inzichten binnen het eigen netwerk en de eigen organisatie (focusgroepen, 2021). De vragenlijstmeting (2022) bevestigt dit beeld: professionaliseringsactiviteiten werden vaker online in plaats van fysiek gevolgd, er was minder uitwisseling met schoolleiders/bestuurders van buiten de organisatie en er werden minder formele professionaliseringsactiviteiten zoals cursussen gevolgd.

Effecten van deelname aan professionele activiteiten

Als een professionaliseringsactiviteit is gevolgd of ondernomen, is de vraag welk effect dit heeft op het functioneren van schoolleiders en bestuurders en welke doorwerking dit heeft in hun organisatie. Uit de monitor (2018, 2020, 2022) blijkt dat zo goed als alle schoolleiders en bestuurders effect zien van het ondernemen van activiteiten op hun eigen functioneren. Ongeveer de helft meent dat er sprake is van enigszins effect op het eigen functioneren en een derde spreekt van veel effect. Het gaat dan bijvoorbeeld om inzichten in de eigen verantwoordelijkheden en rolopvatting, en dat de coronacrisis invloed heeft op welke manier je handelt.

Schoolleiders denken dat effecten op persoonlijke ontwikkeling uiteindelijk ook doorwerken in de school, omdat ze bijvoorbeeld met nieuwe leiderschapsvaardigheden aan de slag gaan (focusgroepen, 2017). Effecten op de persoonlijke ontwikkeling hebben betrekking op het aansturen en leidinggeven

aan teams van docenten, zoals gesprekvaardigheden, meer data gestuurd denken en tools, inzicht en reflectie op de eigen ontwikkeling, stijgen van zelfbewustzijn en overtuigingskracht.

Zo goed als alle schoolleiders en bestuurders schatten in dat de ondernomen professionaliseringsactiviteiten effecten hebben gehad op ontwikkelingen binnen hun organisatie (vragenlijsten 2018, 2020, 2022). Eindverantwoordelijk schoolleiders zien meer effecten van hun professionalisering op de ontwikkeling van de school dan middenmanagers (focusgroepen, 2017). Effecten zijn er vooral door kennisdeling: de nieuwe kennis van de schoolleider levert input voor gesprekken met collega's. Kennistransfer, waarbij in school met de nieuw opgedane kennis wordt gewerkt, lijkt veel minder voor te komen, terwijl schoolleiders wel weten dat ze hier oog voor moeten hebben. Een toepasselijke uitspraak van een eindverantwoordelijk schoolleider: "Tja, ik verwacht van docenten dat ze kennisdelen als ze een studiedag hebben gehad, maar doe het zelf eigenlijk niet. Moet ik misschien aan denken." (focusgroepen, 2017).

Schoolleiders merken dat kennistransfer bemoeilijkt wordt door een gebrek aan lerende cultuur in de school en veranderingscapaciteit van collega's. Om de kennistransfer te bewerkstelligen zien schoolleiders meerdere mogelijkheden, waaronder leren van best practices (focusgroepen, 2017).

In de monitor 2021-2022 (publicatie 2022) is de vragenlijst ingekort op de effecten die schoolleiders en bestuurders merken; zo zijn vragen over kennisverspreiding in de organisatie en de invloed op onderzoeksmatig werken eruit gehaald. De reden hiervoor is om de bevraginglast voor de respondenten niet te groot te maken (zie figuur 1.2) en om ruimte te maken voor andere vragen (o.a. over de invloed van corona).

Een onderwerp dat nog niet in de monitor naar voren is gekomen, maar wel steeds meer speelt is de school als lerende organisatie. Er is steeds meer behoefte aan inzichten in hoe onderwijsprofessionals met en van elkaar kunnen leren, en de faciliterende rol van de schoolleider en bestuurder hierin. Een lerende organisatie zorgt niet alleen voor professionalisering op alle lagen in het onderwijs, maar zorgt er ook voor dat onderwijsprofessionals zich betrokken voelen en meedenken in het beleid van hun school. Mogelijk kan dit in de toekomst meer aandacht krijgen in de monitor.

Bekendheid VO-academie en SRVO

De monitor geeft ook een beeld van de bekendheid van de VO-academie en het SRVO. Het overgrote deel van schoolleiders en bestuurders is goed bekend met de VO-academie of heeft er van gehoord. De bekendheid onder schoolleiders schommelt per meting. Schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management kennen de VO-academie beter dan schoolleiders uit het middenmanagement. Ongeveer de helft van de schoolleiders en de bestuurders overweegt in de toekomst gebruik te maken van de diensten van de VO-academie. Dit zijn iets vaker schoolleiders met minder dan 5 jaar ervaring.

Bijna alle schoolleiders hebben gehoord van het SRVO, maar er is een grote diversiteit onder de schoolleiders in hoeverre ze (actief) ingeschreven staan. De grootste groep is wel ingeschreven maar maakt niet actief gebruik van (de tools in) het register. De meeste bestuurders weten niet of hun schoolleiders bij het SRVO ingeschreven staan, en geven aan dat dit geen onderwerp van gesprek is geweest of dat ze hier niet actief op sturen.

3. Professionele ontwikkeling en de beroepsstandaard

In dit hoofdstuk focussen we op de beroepsstandaard schoolleiders vo. De VO-academie en het SRVO hebben behoefte aan een reflectie op de toegevoegde waarde van de beroepsstandaard en bijbehorende instrumenten, om deze verder af te kunnen stemmen op het veld. In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende onderzoeksvraag: *Hoe ondersteunt de beroepsstandaard de professionele ontwikkeling van schoolleiders vo en hoe kan dit nog versterkt worden?*

Als eerste beschrijven wij (het gebruik van) de beroepsstandaard door schoolleiders vo in het kader van hun professionele ontwikkeling. Dit doen we op basis van vier kwantitatieve en drie kwalitatieve monitorrapporten naar de professionele ontwikkeling van schoolleiders vo. Daarnaast is dit hoofdstuk verder aangevuld met opbrengsten van een meeting met schoolleiders over hun behoeften en ervaringen met de standaard.

3.1 Korte introductie beroepsstandaard schoolleiders VO 2021²

In het Sectorakkoord VO 2014-2017 zijn kwaliteitsafspraken vastgelegd over de professionalisering van schoolleiders. Het betreft onder andere de ontwikkeling van een breed gedragen beroepsstandaard voor schoolleiders waarmee zij systematisch aan hun bekwaamheid kunnen werken en deze vast kunnen laten leggen in een schoolleidersregister VO. In een veldraadpleging in 2014 gaven schoolleiders en teamleiders aan dat zij het belangrijk vinden dat een register de kwaliteit en de status van het beroep verhoogt (ca 90%) en dat een register de professionele ontwikkeling bevordert (ca 95%)³.

De beroepsstandaard zoals opgesteld in 2014 is in 2021 herzien. Waar in de versie van 2014 nog gesproken werd over competenties, gaat de vernieuwde beroepsstandaard uit van leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten.

Figuur 4: overzicht leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten uit de beroepsstandaard



² <https://www.schoolleidersregistervo.nl/documenten/publicaties/2021/1/25/beroepsstandaard-schoolleiders-vo-2021>

³ Rapportage 2016-17 https://www.vo-academie.nl/system/bloxy/downloads/downloads/000/000/151/original/Rapportage_Monitor_Professionele_ontwikkeling_schoolleiders_en_bestuurders_vo_2016-2017_def.pdf?1555493114

De vernieuwde beroepsstandaard heeft als doel om richting te geven aan het beroep van de schoolleider en de beroepsgroep te versterken. *'De beroepsstandaard is bedoeld als een ontwikkelingsgericht, inspirerend en ondersteunend instrument om het schoolleiderschap een gemeenschappelijke taal te geven'* (SRVO, 2021, p. 5).

3.2 Inzichten uit de monitorrapporten

Wij bekijken alle voorgaande monitorrapporten, wat betekent dat we ook de rapporten bestuderen die ingaan op de beroepsstandaard van 2014. Deze rapporten geven echter ook interessante inzichten over de professionele ontwikkeling van schoolleiders.

Bekendheid met de beroepsstandaard

De beroepsstandaard is in 2021 bij twee derde van de schoolleiders enigszins tot goed bekend (vragenlijst 2021). Sinds 2014 zien we echter dat een goede bekendheid met de beroepsstandaard over de jaren schommelt (vragenlijsten 2014 t/m 2021). Deze schommelende bekendheid gaat op voor zowel de vorige versie als de vernieuwde standaard. Zo is in 2021 de groep schoolleiders die goed bekend is met de vernieuwde standaard significant gegroeid ten opzichte van 2019. Tegelijk is de groep schoolleiders die aangeeft de vernieuwde beroepsstandaard geheel niet te kennen in 2021 significant gegroeid ten opzichte van 2017.

Een reden dat er meer bekendheid is kan volgens de schoolleiders komen doordat de herziening van het beroepsprofiel en de beroepsstandaard vernieuwde aandacht gaf. Een reden dat er ook schoolleiders minder bekend zijn met de beroepsstandaard kan komen doordat er een tijd veel aandacht is uitgegaan naar andere ontwikkelingen in het veld, zoals de komst van het schoolleidersregister en de kennisbasis schoolleiders (die in 2016 werd gepresenteerd als aanvulling op de beroepsstandaard).

Opvallend is dat schoolleiders in een eindverantwoordelijke functie en schoolleiders met meer dan elf ervaringsjaren beter bekend zijn met de beroepsstandaard dan middenmanagers en schoolleiders met minder ervaring.

Gebruik van de beroepsstandaard

Terwijl de meeste schoolleiders nog aangaven de vorige versie van de beroepsstandaard niet te gebruiken in hun werk (vragenlijsten 2016 en 2018), geeft twee derde van de schoolleiders in 2021 aan de vernieuwde versie wel te gebruiken (vragenlijst 2021). De schoolleiders gebruiken de standaard met name voor de eigen professionele ontwikkeling en voor Pop- en PJP-gesprekken. In 2014 en 2016 gaf een derde van de schoolleiders aan de (vorige versie van de) beroepsstandaard te gebruiken voornamelijk voor de eigen professionele ontwikkeling, bij Pop-gesprekken en in mindere mate bij vacaturevervulling van een schoolleider.

De focusgroepen (2017) geven meer inzicht in de verschillende overwegingen van schoolleiders om wel of niet de beroepsstandaard te gebruiken bij het bepalen van professionaliseringsbehoeften. Een groep schoolleiders gebruikt de beroepsstandaard niet als zodanig, onder andere omdat zij de link tussen de beroepsstandaard en het schoolleidersregister missen. Sommige schoolleiders geven aan dat de beroepsstandaard geen rol speelt, omdat zij (liever) zelf kijken wat zij nodig hebben qua professionele ontwikkeling dan daar de inhoud van de beroepsstandaard voor te raadplegen. *Schoolleiders hadden als aanbeveling om de doelstellingen van de beroepsstandaard beter bekend te maken en de toegevoegde waarde van de standaard voor o.a. het vaststellen van leerdoelen duidelijker te profileren.*

Een andere groep schoolleiders gebruikt de beroepsstandaard wel. Het helpt hen bij de analyse van de eigen competenties om daar vervolgens professionaliseringsactiviteiten op af te stemmen. De beroepsstandaard geeft hun duidelijkheid welke competenties belangrijk zijn in de uitvoering van hun taken als schoolleider.

Goed is om hierbij in gedachten te houden dat het gaat om de percepties van schoolleiders uit 2017, en er sindsdien veel veranderd is. Naast een herziening van de beroepsstandaard zijn er ook bijhorende instrumenten ontwikkeld die als doel hebben om het makkelijker te maken de beroepsstandaard te gebruiken in het kader van de professionele ontwikkeling. Enkele voorbeelden van instrumenten die bij de beroepsstandaard horen zijn:

- Kaartenset die een praktische uitwerking geeft van de beroepsstandaard;
- Poster waarin de beroepsstandaard wordt samengevat;
- Mijn beroepsreflectie met een reflectiemethodiek aan de hand van STAR;
- Voorbeeld van een school die de beroepsstandaard als uitgangspunt heeft gebruikt om hun gespreks- en beoordelingskaders met teamleiders aan te passen;
- Vijf artikelen over vijf toepassingen van de beroepsstandaard in de onderwijspraktijk;
- Een reflectietool en een handreiking over hoe de beroepsstandaard een plek kan krijgen in de gesprekscyclus.

Mogelijk is de groei van het aantal schoolleiders dat de beroepsstandaard gebruikt (deels) te verklaren doordat het door deze instrumenten steeds makkelijker wordt. Ook is het mogelijk dat het steeds meer vanzelfsprekend is geworden voor schoolleiders en hun leidinggevenden om de beroepsstandaard als uitgangspunt te gebruiken bij (gesprekken over) de professionele ontwikkeling.

Interessant genoeg geven vier op de vijf schoolleiders aan (vragenlijst 2021) geen behoefte te hebben aan meer ondersteuning bij het toepassen van de (vernieuwde) beroepsstandaard dan dat nu gegeven wordt. Mogelijk speelt hierbij mee dat schoolleiders veel waarde hechten aan ruimte voor eigen keuzes binnen de professionele ontwikkeling. Zo zien we in elke kwantitatieve monitor terug dat veel schoolleiders zelf hun professionaliseringsactiviteiten kiezen, en de leidinggevende en schoolorganisatie hoogstens meedenken of input daarvoor geven. Een belangrijke randvoorwaarde voor het ontwikkelen van bruikbare instrumenten is dan ook dat het instrument voldoende ruimte biedt voor eigen keuzes en aangepast kan worden op de context en behoeften van de schoolleider zelf.

De inhoud van professionaliseringsactiviteiten: welke onderdelen van de beroepsstandaard herkennen we daarin?

Uit de monitoren tussen 2014 en 2019 (ten tijde van de vorige versie van de beroepsstandaard) zien we dat schoolleiders zich vooral richtten op het bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken, het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school, en realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces. De competenties strategisch omgaan met de omgeving en analyseren en probleem oplossen, werden minder vaak genoemd. In 2021 zien we dat schoolleiders hun professionaliseringsactiviteiten vooral richten op de volgende drie leiderschapspraktijken van de vernieuwde standaard: leidinggeven aan schoolontwikkeling (65%), leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers (55%) en leidinggeven aan onderwijskwaliteit (50%).

Schoolleiders geven aan dat professionele ontwikkeling niet alleen bestaat uit thema- of competentiegerichte ontwikkeling, maar ook uit persoonlijke ontwikkeling (focusgroepen 2019). Dit past bij de focus op persoonlijke kwaliteiten in de vernieuwde beroepsstandaard. Schoolleiders lijken vooral

gericht op cognitieve kwaliteiten (o.a. probleemoplossende expertise) en sociale kwaliteiten (o.a. emotionele sensibiteit) tijdens de professionaliseringsactiviteiten. Bovendien geven schoolleiders aan dat ze hun professionaliseringsactiviteiten graag laten aansluiten op ontwikkelingen in de school, omdat dit helpt bij kennistransfer en kennisdeling binnen de school.

Voor de coronacrisis waren de terreinen waar schoolleiders en bestuurders de meeste behoefte aan hadden om zich op te ontwikkelen 'organisatiekunde en -verandering', 'zelfinzicht' en 'professionele ontwikkeling van medewerkers'. De coronacrisis lijkt dit verder te versterken. Het doorvoeren van digitalisering en ict vergt meer aandacht. Ook vragen veel schoolleiders en bestuurders in het kader van 'zelfinzicht' zich af hoe zij goed leiding kunnen geven aan hun team, in tijden waarin er snelle besluiten gemaakt moeten worden en overleg (deels) online plaatsvindt. Verder leidt de coronacrisis ertoe dat schoolleiders en bestuurders gesprekken voeren met collega's die zich zorgen maken en er veel aandacht nodig is voor het gezond houden van collega's. In vergelijking met de beroepsstandaard lijken de leiderschapspraktijken 'leidinggeven aan schoolontwikkeling' en 'leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers' des te belangrijker te zijn geworden in het licht van corona.

Een andere leiderschapspraktijk van de beroepsstandaard die we deels terugzien in de resultaten van de kwalitatieve monitor van 2021 is *Leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers*. In de monitor halen we op dat er vaak geen harde afspraken worden gemaakt over de professionele ontwikkeling van schoolleiders. Op eigen initiatief van de schoolleider vinden er wel gesprekken met hun leidinggevende plaats, maar vooral schoolleiders uit het middenmanagement missen hierin sturing en een kader van hun leidinggevende. Vooral leidinggevendenden uit het eindverantwoordelijk management hebben dus (volgens middenmanagers) nog ruimte om te leren om beter leiding te geven aan professionele ontwikkeling van medewerkers.

Tot slot geven schoolleiders aan dat zij het volgen van cursussen van buiten de onderwijssector erg nuttig vinden. De schoolleiders bedoelen dan cursussen 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 leiderschapspraktijken die in een commerciële setting gebruikt worden. Deze blik naar buiten past bij de beroepsstandaard. Voor het nog beter inzetten van de beroepsstandaard lijkt het dus belangrijk om ook andere sectoren te (blijven) betrekken (zoals zorg, politie, bedrijfsleven).

In de thema's van de professionaliseringsactiviteiten die schoolleiders het meest ondernemen, blijven de persoonlijke kwaliteiten uit de beroepsstandaard onderbelicht. Er lijken kansen te liggen voor het geven van bekendheid en het verhogen van het gebruik van de beroepsstandaard voor de professionele ontwikkeling op het vlak van persoonlijke kwaliteiten.

De vorm van professionaliseringsactiviteiten

De focusgroepen (2021) laten zien dat de coronacrisis heeft gezorgd voor een verschuiving in de vorm van professionalisering. Dit kan inzichten geven in en voor het vormgeven van instrumenten rondom de beroepsstandaard. Door de coronacrisis zagen we dat er meer interne, informele en kortdurende professionaliseringsactiviteiten werden gedaan in plaats van extern gericht, formeel en langdurige activiteiten. Intern binnen de eigen school of bestuur van elkaar leren past bij een open leercultuur in scholen. Daarnaast geven schoolleiders aan het nuttig te vinden om met meerdere leidinggevendenden van dezelfde school een cursus te volgen, omdat het hen dan beter lukt om de betreffende kennis de school

in te brengen. Tegelijk schuilt er een gevaar, omdat er minder nieuwe beelden van buitenaf de school in komen. Dit haakt aan een van de leiderschapspraktijken van de beroepsstandaard, namelijk *Leidinggeven aan verbinding met de (bredere) omgeving*.

Verder leren we over de vorm van professionaliseren dat er variatie bestaat onder schoolleiders in de behoefte aan kortlopende dan wel langlopende professionaliseringsactiviteiten (zie ook inhoudelijke terugblik op de monitor). Door de coronacrisis lijken schoolleiders meer geneigd kortere activiteiten te volgen. Uit onderzoek blijkt echter dat juist langdurige activiteiten meer effect opleveren. Mogelijk kan hiervoor gecompenseerd worden als schoolleiders goed nadenken over het koppelen van meerdere kortere professionaliseringsactiviteiten. Een beroepsstandaard zou hen kunnen helpen om juist de lange termijn leerdoelen in de gaten te houden.

Ervaren effecten van professionalisering door schoolleiders

In het kwalitatieve rapport van 2016 hebben we schoolleiders gevraagd naar welke effecten zij ervaren van de professionaliseringsactiviteiten die zij hebben ondernomen. De schoolleiders benoemen effecten op zowel persoonlijk niveau als op schoolniveau.

Door schoolleiders wordt genoemd dat de neuzen meer dezelfde kant op gaan staan door het samen bespreken van effecten van professionaliseringsactiviteiten. Door het benoemen en evalueren van de doelen van de school aan het begin en het einde van het jaar en het bespreken van effecten van professionaliseringsactiviteiten werken de effecten verder door in de organisatie. Zo blijven de effecten niet alleen op persoonlijk niveau. Dit delen van kennis wordt door de schoolleiders vooral gedaan door er over te vertellen, maar anderen (collega's) ook te vragen naar wat zij geleerd hebben. De beroepsstandaard en bijbehorende instrumenten kunnen dit proces meer versterken door aandacht te vragen voor het delen van opgedane kennis uit professionaliseringsactiviteiten. Mogelijk als schoolleiders de toegevoegde waarde hiervan realiseren en handvaten krijgen om vaker nieuwe kennis uit te dragen en medewerkers te stimuleren hetzelfde te doen zullen de effecten van professionalisering vergroot worden.

3.3 Reflectie op beroepsstandaard en instrumenten

In deze paragraaf geven we een samenvatting uit de monitoren van opvallendheden over de beroepsstandaard en bijbehorende instrumenten. Daarna volgen inzichten die voortkomen uit de input van zo'n 20 schoolleiders, gegeven tijdens een online meeting in november 2022. In de bijlage zijn meer details over de online meeting te vinden.

Samenvatting eerdere monitoren

Zoals in paragraaf 3.2 benoemd, schommelt de bekendheid met de beroepsstandaard (vragenlijsten 2014 t/m 2021), maar het gebruik ervan neemt toe (in het kader van de professionele ontwikkeling en in voortgang- en ontwikkelgesprekken). Het kan zijn dat het gebruik is toegenomen doordat er steeds meer instrumenten zijn die het makkelijker maken om de beroepsstandaard toe te passen op de eigen praktijk. Maar het kan ook zo zijn dat het steeds meer vanzelfsprekend is geworden om de beroepsstandaard te gebruiken.

Een vraag van het SRVO en de VO-academie is of het behulpzaam zou zijn om een eisenkader te ontwikkelen met minimumeisen op de beroepsstandaard. Uit de monitoren en focusgroepen volgt dat schoolleiders een kader prettig vinden, maar een grote behoefte hebben aan ruimte voor eigen keuzes en maatwerk. Ook hebben schoolleiders behoeften aan kaders en instrumenten die aangepast kunnen

worden aan hun eigen schoolcontext en schooldoelen. Schoolleiders leken in de focusgroepen (2021) avers te zijn tegen de term 'professionaliseringsafspraken' vanwege de indruk dat er zaken verplicht worden, mogelijk geldt dit ook voor termen zoals '(minimum)eisen'.

Vier op de vijf schoolleiders heeft geen behoefte aan verdere ondersteuning bij het toepassen van de beroepsstandaard (vragenlijst 2021). Het is de vraag hoe schoolleiders deze vraag hebben geïnterpreteerd. Mogelijk is er wel behoefte aan instrumenten die voldoende ruimte geven aan eigen keuzes en aan te passen zijn aan de eigen context en leervragen. Inhoudelijk zien we wel aanknopingspunten om meer instrumenten rondom de beroepsstandaard te ontwikkelen die we in de meeting met schoolleiders verder kunnen toetsen:

- De coronacrisis leidt tot meer behoeften van schoolleiders om zich te professionaliseren rondom de leiderschapspraktijk 'organisatiekunde – en verandering' (o.a. door digitalisering en ict). Mogelijk kunnen voorbeelden of instrumenten waarbij deze leiderschapspraktijk wordt uitgediept schoolleiders helpen.
- De coronacrisis leidt ook tot meer behoeften van schoolleiders om zich te professionaliseren rondom de leiderschapspraktijk 'leidinggeven aan professionaliseren van medewerkers'. Ook zien we al meerdere jaren dat vooral leidinggevendenden uit het eindverantwoordelijk management (volgens middenmanagers) nog beter kunnen leren om sturing en structuur te geven aan de professionele ontwikkeling van middenmanagers onder hen. Mogelijk kunnen voorbeelden of instrumenten waarbij deze leiderschapspraktijk wordt uitgediept en waarbij ook de link wordt gelegd met strategisch HRM beleid en inwerkbeleid schoolleiders helpen.
- Door corona neigen veel schoolleiders intern (binnen de eigen school/organisatie) te professionaliseren. Risico is dat de leiderschapspraktijk *Leidinggeven aan verbinding met de (bredere) omgeving* zo minder wordt geoefend. Dit ondanks dat schoolleiders wel behoeften hebben om input te krijgen van buitenaf, bijvoorbeeld van leidinggevendenden uit andere sectoren. Mogelijk zijn er voorbeelden of instrumenten die schoolleiders kunnen helpen aan deze leiderschapspraktijk te werken.
- Door de coronacrisis lijken schoolleiders meer geneigd kortere activiteiten te volgen. Uit onderzoek blijkt echter dat juist langdurige activiteiten meer effect opleveren. Mogelijk kan hiervoor gecompenseerd worden als schoolleiders goed nadenken over het koppelen van meerdere kortere professionaliseringsactiviteiten. Een instrument zou hen kunnen helpen om juist de lange termijn leerdoelen in de gaten te houden, en deze te koppelen aan korte termijn professionaliseringsactiviteiten.
- Schoolleiders doen minder vaak professionaliseringsactiviteiten die te maken hebben met de persoonlijke kwaliteiten, terwijl schoolleiders in de focusgroepen wel hebben aangegeven het belang hiervan te herkennen. Een mogelijkheid is om met voorbeelden of instrumenten meer aandacht voor deze kwaliteiten te vragen. Een mogelijkheid is om een connectie te leggen tussen de persoonlijke kwaliteiten van een schoolleider en de professionele ontwikkeling op de langere termijn, waarmee reflectie van een schoolleider kan leiden tot persoonlijke groei.
- De beroepsstandaard en bijbehorende instrumenten kunnen het effect van professionaliseringsactiviteiten meer versterken door aandacht te vragen voor het delen van opgedane kennis uit de activiteiten. Mogelijk als schoolleiders de toegevoegde waarde hiervan realiseren en handvaten krijgen om vaker nieuwe kennis uit te dragen en medewerkers te stimuleren hetzelfde te doen zullen de effecten van professionalisering vergroot worden.

Meeting met schoolleiders

In november 2022 is tijdens een online meeting met ongeveer 20 schoolleiders gesproken over de professionele ontwikkeling van schoolleiders en de rol die de beroepsstandaard hierin kan spelen. Deze

meeting is door de onderzoekers voorbereid in afstemming met SRVO, VO-academie en een schoolleider die betrokken is bij de ontwikkeling van het schoolleidersplatform. De uitnodiging is uitgegaan naar het schoolleiderspanel en is daarnaast breder verspreid. Dit schoolleiderspanel bestaat uit schoolleiders die feedback hebben gegeven aan het eind 2022 opgerichte schoolleidersplatform.

Uit de meeting komt allereerst het beeld naar voren dat de beroepsstandaard bekend is bij de meeste schoolleiders. De meeste schoolleiders weten wat er op grote lijnen in staat. Als voordeel wordt genoemd dat de beroepsstandaard een gezamenlijke taal aanbiedt om in gesprek te gaan met elkaar over professionele ontwikkeling en kwaliteit van schoolleiders. Op die manier biedt de beroepsstandaard een kader voor kwaliteit waar schoolleiders die nieuw zijn in de functie naartoe kunnen groeien. De beroepsstandaard is nog niet bij alle schoolleiders bekend, hieronder volgen enkele citaten die illustreren hoe schoolleiders vinden dat de bekendheid en het gebruik van de beroepsstandaard nog verder kan groeien:

‘Er moet een omslagpunt komen [dat de standaard echt gebruikt wordt]. Je mag als schoolleider spelen en afwijken, maar dit is de lijn waarop je elkaar kunt ontmoeten. Het zijn nu nog wel veel losse activiteiten, het zou fijn kunnen zijn dat je een gesprek met een collega kunt voeren en dat je weet dat je het over hetzelfde hebt. Dat je hulpmiddelen hebt om het gesprek te voeren. Ik heb nu nog niet het gevoel dat de beroepsstandaard van mijzelf is.’

‘De beroepsstandaard is bekend, maar geen van de schoolleiders gebruikt het in het wekelijkse schoolleidersoverleg. Het is een document dat op de hoek van je bureau ligt en waar je nog in moet duiken. Om allerlei redenen doe je het niet. Het is (nog) niet de standaard of norm. Er is nog een structurele inbedding nodig van de beroepsstandaard, ik vraag mij bijvoorbeeld af in hoeverre de standaard terug komt in de opleidingen voor schoolleiders.’

Bovenstaande citaten laten zien dat hoewel schoolleiders de beroepsstandaard kennen, ze deze nog niet altijd gebruiken. Ondanks dat zouden deze schoolleiders graag zien dat de standaard de norm wordt in de school en bij schoolleidersopleidingen. Er zijn daarnaast ook schoolleiders aanwezig, die de beroepsstandaard al wel hebben geïntegreerd in de eigen schoolpraktijk. Zo geeft een schoolleider aan de beroepsstandaard samen met collega-schoolleiders te hebben besproken en dat zij op basis hiervan samen een cursus gaan volgen. Een andere schoolleider noemt dat het wordt gebruikt in het gesprek met collega's die willen doorgroeien naar schoolleider.

De instrumenten die zijn ontwikkeld op basis van de beroepsstandaard zijn wisselend bekend. De kaartenset en de handreiking beroepsstandaard in de gesprekscyclus worden hierbij het meest genoemd door de aanwezige schoolleiders. De schoolleiders geven aan dat zij zelf ook een rol kunnen spelen om de bekendheid te verbeteren; zij kunnen de instrumenten meer verspreiden binnen school en onder collega's. Ook zouden ze het meer als uitgangspunt kunnen gebruiken bij:

- voortgangsgesprekken met leidinggevenden;
- gesprekken met het managementteam van de eigen school;
- werving van nieuw personeel
- eigen professionele ontwikkeling, namelijk als reflectiemiddel om sterke en minder sterke kanten van zichzelf te identificeren en waar relevant daarop scholing te zoeken.

Een reden dat de kaartenset en de handreiking beroepsstandaard in de gesprekscyclus het meest worden genoemd is omdat dit volgens de aanwezige schoolleiders makkelijk te gebruiken is in de praktijk. Sommige schoolleiders hebben nog wel behoefte aan dat de beroepsstandaard en instrumenten nog meer aangepast worden aan de praktijk; Onderstaande citaten tonen de aanpassingen die schoolleiders graag zouden zien:

'Ik heb twee startende teamleiders die twee maanden geleden gestart zijn. Ik ben de beroepsstandaard van links boven naar rechts onder door gaan werken en kwam er achter dat dit leidde tot herhaling, want leidinggeven en kwaliteiten staan niet los van elkaar. De volgende keer zou ik dit anders doen, bijvoorbeeld meer op basis van praktijkvoorbeelden gekoppeld aan onze schooldoelen'

'Ik gebruik de gesprekscyclus om in te gaan op de kwaliteiten en leiderschapspraktijken. Ik zou het fijn vinden als je op thema's zou kunnen filteren voor de gesprekken.'

'De beroepsstandaard gaat uit van een gemiddelde, een generieke basis. Waar ik tegen aanloop is dat de titels en inhoud van functies kunnen verschillen op scholen en een andere betekenis kunnen hebben. Het is lastig om dit te leggen naast de beroepsstandaard en te weten waar jouw specifieke functie nou aan moet voldoen. Zo kan het zeer per schoolleider verschillen of netwerken nou onderdeel is van je functie.'

Uit de meeting met schoolleiders komen geen suggesties voor nieuwe instrumenten rondom de beroepsstandaard. In plaats daarvan geven schoolleiders vooral suggesties om bestaande instrumenten aan te passen en te integreren in de praktijk. Aan de ene kant is dit iets waar schoolleiders zelf een rol in hebben, namelijk om de beroepsstandaard en instrumenten ook echt te gaan gebruiken in de eigen school. Aan de andere kant kunnen de beroepsstandaard en instrumenten volgens schoolleiders nog meer aansluiten bij de praktijk en meer geïntegreerd worden in bestaand professionaliseringsaanbod zoals intervisie, coaching, cursussen en schoolleidersopleidingen. Een idee dat naar voren komt is om het aanbod duidelijker te koppelen aan de beroepsstandaard. Daarbij geeft een schoolleider een suggestie voor de scholingscatalogus:

'Een goed te filteren scholingscatalogus zou ik graag willen. Die is er wel maar als je die kunt filteren op aantal jaar ervaring als schoolleider en onderdelen van de beroepsstandaard dat je zou willen ontwikkelen/leren zou dat erg helpen. Ook reviews van mede-schoolleiders zouden erg helpen.'

Concluderend wordt door de aanwezige schoolleiders beaamd dat er meer aandacht voor de beroepsstandaard mag komen, maar tegelijk wordt erkend dat het tijd kost voordat het landt in de praktijk:

'De enige manier is om het onder de aandacht te blijven brengen. Het is nog vrij nieuw, het groeit daardoor vanzelf. Uiteindelijk komt er dan een gemeenschappelijk referentiekader. Dat lijkt me waardevol.'

4. Conclusie

Sinds 2014 voeren Oberon en het Kohnstamm Instituut jaarlijks de monitor professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het vo uit. De monitor bestaat afwisselend uit een vragenlijst en focusgroepen. In 2022 hebben het SRVO en de VO-academie aan Oberon en het Kohnstamm Instituut gevraagd terug te kijken op de monitor.

Deze terugblik beschrijft het proces en de inhoud van de monitor inclusief de sterke kanten en kansen voor verbetering en verdieping voor toekomstig onderzoek (hoofdstuk 2). De monitor wordt mogelijk in het vervolg via NRO uitgezet en het vastleggen van deze informatie waarborgt de continuïteit van het onderzoek. Daarnaast gaat de terugblik in op de rol van de beroepsstandaard binnen de professionele ontwikkeling en de kwaliteit van schoolleiders in het vo (hoofdstuk 3). Het SRVO en de VO-academie kunnen deze informatie gebruiken om de beroepsstandaard en bijbehorende instrumenten meer passend te maken aan de behoeften in de praktijk. In tegenstelling tot de monitoren uit voorgaande jaren was de wens van SRVO en VO-academie om in 2022 de focus voornamelijk te leggen op schoolleiders (en niet ook op bestuurders).

In deze conclusie vatten we de belangrijkste punten samen en geven we suggesties voor toekomstig onderzoek.

Terugblik op de monitor

De monitor brengt in beeld hoe de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs vorm krijgt. Het zijn belangrijke functies in het onderwijs waar in de afgelopen jaren meer aandacht naar uit is gegaan. Het beroep van schoolleider en bestuurder vraagt om specifieke kennis, vaardigheden en manieren van werken. Hiervoor is het nodig dat zij aandacht hebben voor hun doorlopende professionele ontwikkeling. Dankzij de monitor blijft de vo-sector op de hoogte van (professionaliserings-)behoeften en ontwikkelingen in het veld. De inzichten uit de monitor ondersteunen partijen zoals SRVO en VO-academie om hun diensten af te stemmen op de behoeften die schoolleiders en bestuurders hebben. De monitor wordt breed gedeeld met het onderwijsveld en met andere partijen die betrokken zijn bij de professionalisering van schoolleiders en bestuurders, zoals opleiders.

Inhoudelijke opbrengsten van de monitor

De monitor volgt de cyclus van professionele ontwikkeling die een schoolleider doorloopt: van de behoefte aan professionele ontwikkeling, tot de keuze van activiteiten voor professionele ontwikkeling, de deelname aan deze activiteiten, de effecten ervan en de reflectie erop. **De monitor geeft allereerst inzichten in de manier waarop leervragen van schoolleiders en bestuurders leiden tot keuzes voor activiteiten voor professionele ontwikkeling.** De focusgroepen en vragenlijsten van de afgelopen jaren geven daarbij een beeld van hoe de begeleiding en ondersteuning vanuit de leidinggevende eruit ziet, bijvoorbeeld in de vorm van afspraken over verdere professionalisering. Ook laat de monitor zien in hoeverre schoolleiders bekend zijn met de VO-academie, SRVO en of zij gebruik maken van de Beroepsstandaard in hun functie.

We weten dankzij de monitor dat een groot deel van de schoolleiders en bestuurders aangeeft jaarlijks aan (voortgaande) professionele activiteiten deel te nemen, van kortlopende tot langlopende

activiteiten. Schoolleiders en bestuurders zien over het algemeen voldoende mogelijkheden voor hun professionele ontwikkeling en geven ook aan behoefte te hebben aan verdere ontwikkeling, bijvoorbeeld om meer zelfinzicht op te doen om bij te dragen aan het eigen functioneren, of op het terrein van een lerende organisatie. Ook zijn er belemmeringen bekend, zoals tijdgebrek en waan van de dag, alhoewel er jaarlijks verschillen worden genoemd in de belemmeringen die er zijn. De coronacrisis heeft zijn impact gehad, zoals dat er vaker intern gerichte professionaliseringsactiviteiten zijn gekozen.

Sterke punten van de aanpak en inhoud

Wat zijn sterke punten van de aanpak en de inhoud van de monitor?

- Dankzij de monitor zijn de partijen in de loop van de jaren meer te weten gekomen over de professionele ontwikkeling van de schoolleiders en bestuurders. Bij de start van de monitor was nog maar weinig zicht op bijvoorbeeld de vormen van professionele ontwikkeling waarvoor schoolleiders en bestuurders kiezen (bijv. intervisie, coaching, cursussen), hoe zij vormgeven aan afspraken met hun leidinggevende, hoe zij reflecteren op hun professionele ontwikkeling, hoe de begeleiding eruit ziet vanuit hun leidinggevende, welke behoeften er zijn op welke thema's om verder op te professionaliseren, enz. De monitor heeft daarmee een beter en vollediger beeld gegeven van het functioneren van schoolleiders en bestuurders en hoe zij zich verder professioneel willen ontwikkelen.
- De monitor kent een afwisseling van het ene jaar een kwantitatief onderzoek en het andere jaar een kwalitatief onderzoek. Deze beide vormen versterken elkaar, want de focusgroepen leiden tot verrijkende en verdiepende inzichten als aanvulling op de resultaten uit de vragenlijst. Deze inzichten kunnen dan weer omgezet worden in vragen en antwoordcategorieën voor in de kwantitatieve monitor het jaar erna.
- Het is voor de bevraginglast bij schoolleiders en bestuurders prettig om niet ieder jaar de vragenlijst te hoeven invullen. Ook is niet de verwachting dat de cijfers ieder jaar veranderen.
- De metingen van de monitor in de periode 2014 tot aan 2022 geven dankzij de herhaling een steviger beeld van hoe de stand van zaken is wat betreft de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders. Het betreft nadrukkelijk geen eenmalige meting waarop de actualiteit of waan van de dag invloed kan hebben.
- Tegelijkertijd speelt de actualiteit van het jaar een rol, want in de monitor is ruimte om vragen aan te passen of nadruk te leggen op bepaalde vragen die op dat moment in het veld spelen. Hiervan is de impact van corona de meest in het oog springende.
- Doordat de monitor al jaren bij dezelfde onderzoekspartijen ligt, hebben zij ervaring en expertise op dit terrein opgebouwd, zowel in de uitvoering als inhoudelijk. Ditzelfde geldt voor de opdrachtgevers.
- Doordat de onderzoekspartijen gebruik kunnen maken van de contactbestanden met e-mailadressen van de VO-raad, is een groter bereik ontstaan dan als de onderzoekspartijen zelf de respondenten hadden moeten werven.

Suggesties voor toekomstig onderzoek

Een en ander leidt tot de volgende suggesties voor toekomstig onderzoek in de monitor:

- Blijf vasthouden aan de afwisseling van kwantitatief en kwalitatief onderzoek, omdat beide vormen elkaar versterken. Een voorbeeld van een connectie is ook door aan het einde van de vragenlijst de mogelijkheid te geven aan schoolleiders en bestuurders op zich op te geven voor deelname aan het kwalitatief onderzoek het jaar erop. In dat opzicht is het gunstig om de monitor als tweejarig onderzoek uit te zetten.

- Het is van belang om een goede balans te bewaren in het spanningsveld van bevragingslast en het toevoegen van meer (nieuwe) vragen (zie ook figuur 1.2). Door de vraagstelling van bestaande vragen niet aan te passen, is het mogelijk om vergelijking met voorgaande jaren te maken.
- De VO-academie/VO-raad en SRVO zijn partijen die zich toeleggen op de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders. Het ligt voor de hand hen te betrekken bij de monitor, wellicht als begeleidingscommissie, en om gebruik te maken van hun expertise op dit terrein, hun zicht op de actualiteit in het veld en vanwege hun netwerk.
- Het is raadzaam om na te gaan of ook andere vormen van onderzoek mogelijk zijn om in te zetten in de monitor. Voorbeelden zijn observaties en logboeken, ter aanvulling op bestaande vragenlijsten en interviews/focusgroepen. Ook zouden respondenten wellicht vaker bevestigd kunnen worden, om een vergelijking in de tijd te maken.
- De monitor is tot dusverre bekeken vanuit de individuele professionele ontwikkeling van een schoolleider of bestuurder. Daarnaast is het interessant om meer te weten te komen over hoe collectief leren en gezamenlijke professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders eruit ziet, want dit heeft relatief weinig aandacht gekregen.
- Tot slot is een mogelijkheid om een vergelijkbare monitor uit te zetten in het primair onderwijs, om ook in dat veld de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in beeld te brengen.

Verdieping beroepsstandaard en ondersteunen van professionele ontwikkeling schoolleiders

In deze terugblik besteden we tot slot expliciet aandacht voor de beroepsstandaard schoolleiders vo. De bekendheid onder schoolleiders met de beroepsstandaard schommelt (vragenlijsten 2014 t/m 2021), maar het gebruik ervan neemt toe (vooral in het kader van de professionele ontwikkeling en in voortgang- en ontwikkelgesprekken). Uit de monitoren en focusgroepen van eerdere jaren volgt dat schoolleiders een kader prettig vinden, maar een grote behoefte hebben aan ruimte voor eigen keuzes en maatwerk. Ook hebben schoolleiders behoeften aan kaders en instrumenten die aangepast kunnen worden aan hun eigen schoolcontext en schooldoelen.

Uit de monitor blijken verschillende inhoudelijke aanknopingspunten rondom de professionele ontwikkeling waar de beroepsstandaard en bijbehorende instrumenten op aangepast of uitgebreid zouden kunnen worden. Denk aan:

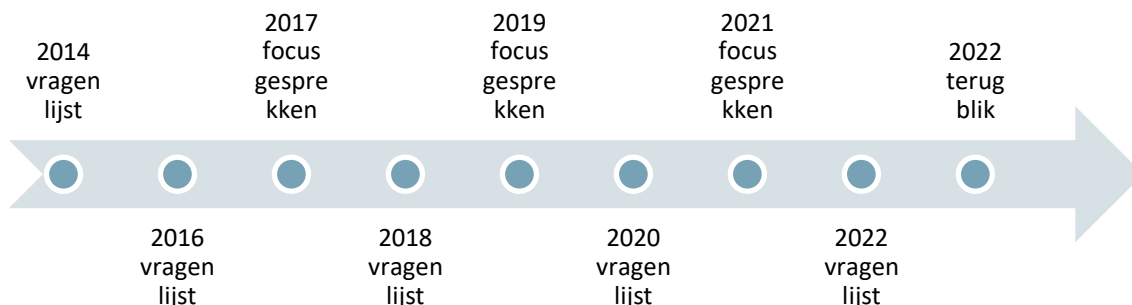
- het stimuleren van schoolleiders om op de eigen lange termijn ontwikkeldoelen te blijven reflecteren gezien de vaak kortlopende professionaliseringsactiviteiten die worden gedaan;
- om open te staan voor kennis(deling) van buiten de eigen school en organisatie, gezien in de coronaperiode veel professionalisering binnenshuis afspeelde;
- actuele ontwikkelingen zoals aandacht voor strategisch HRM beleid, ict-ontwikkelingen in het onderwijs en lerende organisatie te vertalen naar passend professionaliseringsaanbod.

Tegelijk geven schoolleiders in een online meeting in november 2022 aan niet per se behoefte te hebben aan meer instrumenten rondom de beroepsstandaard. In plaats daarvan geven schoolleiders vooral suggesties om bestaande instrumenten aan te passen en te integreren in de praktijk, waaronder in bestaand professionaliseringsaanbod zoals intervisie, coaching, cursussen, en schoolleidersopleidingen. Natuurlijk hebben schoolleiders hierin zelf ook een rol, namelijk om de beroepsstandaard en instrumenten ook echt te gaan gebruiken in de eigen school. Er is daarbij een besef bij de schoolleiders dat het ook tijd kost voordat de beroepsstandaard landt in de praktijk,

daadwerkelijk gebruikt wordt en als gezamenlijke referentiekader dient voor de beroepsgroep van schoolleiders

Naast de beroepsstandaard zijn er volgens de aanwezige schoolleiders in de online meeting ook andere manieren om de professionele ontwikkeling en kwaliteit van schoolleiders te stimuleren en ondersteunen. **Makkelijker vindbaar professionaliseringsaanbod dat aansluit op de terminologie uit de beroepsstandaard is een belangrijk middel.** De schoolleiders noemen onder andere intervisie, coaching, ontwikkel/netwerkgroepen en werkbezoeken aan andere scholen waarbij ook oog is voor het ophalen en delen van ervaringen vanuit andere scholen of soms andere sectoren. Zo kan de professionele ontwikkeling van schoolleiders verder gestimuleerd worden.

Bijlage Verwijzingen



Schenke, W., Heemskerk, I., Lockhorst, D. & Oomens, M. (2014). Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders vo 2014-2015. Oberon & Kohnstamm Instituut. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Schenke, W., Heemskerk, I., Lockhorst, D. & Bomhof, M. (2016). Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders vo 2016-2017. Oberon & Kohnstamm Instituut. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Schenke, W., De Jong, A. & Lockhorst, D. (2017). Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders vo: uitkomsten van 3 focusgroepen op het formuleren van leervragen en effecten van professionalisering. Oberon & Kohnstamm Instituut. Utrecht: Oberon.

Schenke, W., Heemskerk, I., Weijers, D., Van Wessum, L., Ros, A. & Van Stigt, A. (2018). Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders vo 2018-2019. Kohnstamm Instituut. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Bomhof, M., Schenke, W., Lockhorst, D., & Sipkens, D. (2019). Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders vo 2018: uitkomsten van drie focusgroepen: reflectie op en ondersteuning bij professionalisering. Oberon & Kohnstamm Instituut. Utrecht: Oberon.

Schenke, W., Stronkhorst, E., Bomhof, M. & De Jong, A. (2020). Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders vo 2020-2021. Oberon & Kohnstamm Instituut. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

De Jong, A., Bomhof, M., A., Schenke, W. & Stronkhorst, E. (2021). Rijker inzicht in professionele ontwikkeling: focusgesprekken 2020 als onderdeel van de monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders in het vo. Oberon & Kohnstamm Instituut. Utrecht: Oberon.

Schenke, W., Stronkhorst, E., Bomhof, M. & De Jong, A. (2022). Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders vo 2020-2021. Oberon & Kohnstamm Instituut. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Bijlage Online meeting schoolleiders

In november 2022 is tijdens een online meeting met ongeveer 20 schoolleiders gesproken. In deze bijlage geven we de inhoud van de online meeting weer. De meeting gingen over de professionele ontwikkeling van schoolleiders en de rol die de beroepsstandaard hierin kan spelen. De opbrengsten uit de meeting over het tweede onderwerp (de beroepsstandaard) zijn ook verwerkt in paragraaf 3.3.

De meeting is door de onderzoekers voorbereid in afstemming met SRVO, VO-academie en een schoolleider die betrokken is bij de ontwikkeling van het schoolleidersplatform. De uitnodiging is uitgegaan naar het schoolleiderspanel en is daarnaast breder verspreid.

Plenaire: ondersteuning bij de professionele ontwikkeling van schoolleiders

De online meeting begon met een plenaire start. Na een korte introductie door het SRVO en door de onderzoekers zijn er via Padlet enkele vragen gesteld (deze volgen hieronder) aan de aanwezige schoolleiders. Vervolgens zijn de Padlet-antwoorden door de schoolleiders toegelicht in een gesprek.

In het gesprek lichten de schoolleiders toe dat ze het belangrijk vinden dat schoolleiders (vooral nieuwe schoolleiders) een goede hulpvraag of leervraag formuleren. Dat vereist dat iemand goed in beeld heeft op welke gebieden zij/hij nog wilt groeien. Ook is het belangrijk om met gelijkgezinden ervaringen uit te wisselen en hiervan te leren. Hierbij kunnen volgens de schoolleiders intervisie, coaching, netwerken met andere schoolleiders, voldoende tijd en persoonlijkheidsanalyses helpen. Ook kan een opleiding of intervisie een veilige omgeving creëren doordat vertrouwelijke zaken buiten de eigen organisatie besproken kunnen.

Padlet-antwoorden op de vraag: Hoe kunnen schoolleiders persoonlijk ondersteund worden in hun professionele ontwikkeling?

intervisie met andere schoolleiders
In het verleden veel baat gehad met intervisie en coachingssessies.
Door ze daadwerkelijk tijd en ruimte te geven. Nu komt het bovenop het werk dat al veel tijd kost.
Een goede coach is goud waard.
Intervisie/coaching
door de vo managementcoaches in te zetten, hun rol te versterken
door intervisie met collega schoolleiders, soort van "buddy systeem"
Door coachgesprekken. En in contact zijn met andere scholen dmv intervisie oid.
Voor beginnende schoolleiders kan het helpen om een persoonlijkheidsanalyse (zoals DISC) te laten plaats vinden.
Tijd!
<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelgesprekken met leidinggevende - Bezoeken van elkaars werkplek - Intervisie met schoolleiders - Gerichte trainingen - Delen van goodpractices
Nieuwe schoolleiders helpen bij opbouwen eigen netwerk, meenemen naar activiteiten (nog geen) schoolleiders stimuleren om ook alvast te verkennen.
Innovatie thema's bespreken die je gemeen hebt
Door middel van persoonlijke coaching op locatie.

Ik heb regelmatig behoefte aan een 'benen op tafel' gesprek met collega schoolleiders die tegen soortgelijke situaties aanlopen. Coaching en intervisie ken ik vanuit ervaring, maar ik heb vaak behoefte aan minder strak gestuurde uitwisseling.
Deelname aan een opleiding levert buddies op waarmee je intervisieachtige settings kunt creëren buiten je directe eigen werkveld en dat kan een veilige setting geven om ook werkelijk zaken te delen die misschien te lastig zijn binnen je eigen organisatie
Netwerk/ontwikkelgroepen binnen regio's versterken
Benchmarkgestuurde monitor over kwaliteiten schoolleider
Aanbodgerichte én vraaggerichte ontwikkelactiviteiten en ontwikkelgroepen

Padlet-antwoorden op de vraag: Hoe kunnen schoolleiders ondersteund worden vanuit de beroepsgroep in hun professionele ontwikkeling?

Ik denk dat er veel over praten (intervisie en dergelijk) echt noodzakelijk is ook omdat iedereen in feite met dezelfde dingen te maken heeft en dat soms niet van elkaar weet
Intervisie met andere schoolleiders
In netwerken, regionaal opgezet. Coaching on the job door ervaren schoolleiders
Intervisiegroepen, bespreken van de beroepsstandaard gerelateerd aan eigen praktijk
Ontmoeting (fysiek) met elkaar uitwisselen.
Samen van elkaar leren door intervisie of dor online makkelijk zoekfunctie om thema's/collega's te vinden
Organiseren van intervisie sessie met andere schoolleiders buiten je bestuur en je school
Door ervaren coaches aan te bieden (vo managementcoach bijvoorbeeld) en een platform om in contact te komen met meerdere scholen dmv intervisie of uitwisselen ideeën.
Vraagstuk gestuurde intervisie zou waardevol kunnen. - Ik wil beter worden in .. - De school heeft nodig dat ..
- Professionaliseringgroepen schooloverstijgend (bijv. OMO2) - Elkaar op de hoogte brengen van persoonlijke ontwikkeling ter inspiratie
Open netwerk creëren waarbij je kunt aanhaken

Padlet-antwoorden op de vraag: Wat kunnen schoolleiders als beroepsgroep zelf al doen hierin?

elkaar opzoeken, uit de school gaan, tijd reserveren om met andere schoolleiders boven de dagelijkse praktijk te gaan hangen
Een keuze maken uit de overweldigende hoeveelheid netwerkbijeenkomsten en daar tijd voor blijven maken.
samen werken en meedenken over vormgeving platform oa
Regionaal elkaar opzoeken en over het concurrentie-idee heen stappen. Dat is in veel regio's echt een probleem.
Daadwerkelijk het thema serieus nemen en in eigen agenda tijd vrijmaken.
Met elkaar thematische bijeenkomsten organiseren, liefst binnen regio.
actief deelnemen aan bestaande netwerken die niet direct gericht zijn op het leiding geven , maar die praten met en leren van elkaar als afgeleide kunnen hebben.
Vanuit dit soort overleggen schoolbezoeken organiseren, meekijken op andermans/-vrouws werkvloer.
Binnen eigen bestuur/regio voldoende relaties opbouwen met collega's zodat je elkaar leert kennen en van daaruit kunt sparren, ervaringen uitwisselen en spiegelen
Tijd beschikbaar stellen en initiatief nemen/ aanpakken van de mogelijkheden die er zijn.
Netwerken

schoolleiders op grond van gespreksthemata's bijeenbrengen
- Schoolbezoeken - Themabijeenkomsten
Zet ontwikkeling op je agenda en maak het belangrijk !!

In twee subgroepen: beroepsstandaard

Na het plenaire deel gingen de schoolleiders in twee groepen uiteen en gingen onder leiding van een onderzoeker het gesprek met elkaar aan over de beroepsstandaard. Uit de subgroepen komt allereerst het beeld naar voren dat de beroepsstandaard bekend is bij de meeste schoolleiders. De meeste schoolleiders weten wat er op grote lijnen in staat. Als voordeel wordt genoemd dat de beroepsstandaard een gezamenlijke taal aanbiedt om in gesprek te gaan met elkaar over professionele ontwikkeling en kwaliteit van schoolleiders. Op die manier biedt de beroepsstandaard een kader voor kwaliteit waar schoolleiders die nieuw zijn in de functie naartoe kunnen groeien. De beroepsstandaard is nog niet bij alle schoolleiders bekend, hieronder volgen enkele citaten die illustreren hoe schoolleiders vinden dat de bekendheid en het gebruik van de beroepsstandaard nog verder kan groeien:

'Er moet een omslagpunt komen [dat de standaard echt gebruikt wordt]. Je mag als schoolleider spelen en afwijken, maar dit is de lijn waarop je elkaar kunt ontmoeten. Het zijn nu nog wel veel losse activiteiten, het zou fijn kunnen zijn dat je een gesprek met een collega kunt voeren en dat je weet dat je het over hetzelfde hebt. Dat je hulpmiddelen hebt om het gesprek te voeren. Ik heb nu nog niet het gevoel dat de beroepsstandaard van mijzelf is.'

'De beroepsstandaard is bekend, maar geen van de schoolleiders gebruikt het in het wekelijkse schoolleidersoverleg. Het is een document dat op de hoek van je bureau ligt en waar je nog in moet duiken. Om allerlei redenen doe je het niet. Het is (nog) niet de standaard of norm. Er is nog een structurele inbedding nodig van de beroepsstandaard, ik vraag mij bijvoorbeeld af in hoeverre de standaard terug komt in de opleidingen voor schoolleiders.'

Bovenstaande citaten laten zien dat hoewel schoolleiders de beroepsstandaard kennen, ze deze nog niet altijd gebruiken. Ondanks dat zouden deze schoolleiders graag zien dat de standaard de norm wordt in de school en bij schoolleidersopleidingen. Er zijn daarnaast ook schoolleiders aanwezig, die de beroepsstandaard al wel hebben geïntegreerd in de eigen schoolpraktijk. Zo geeft een schoolleider aan de beroepsstandaard samen met collega-schoolleiders te hebben besproken en dat zij op basis hiervan samen een cursus gaan volgen. Een andere schoolleider noemt dat het wordt gebruikt in het gesprek met collega's die willen doorgroeien naar schoolleider.

De instrumenten die zijn ontwikkeld op basis van de beroepsstandaard zijn wisselend bekend. De kaartenset en de handreiking beroepsstandaard in de gesprekscyclus worden hierbij het meest genoemd door de aanwezige schoolleiders. De schoolleiders geven aan dat zij zelf ook een rol kunnen spelen om de bekendheid te verbeteren; zij kunnen de instrumenten meer verspreiden binnen school en onder collega's. Ook zouden ze het meer als uitgangspunt kunnen gebruiken bij:

- voortgangsgesprekken met leidinggevenden;
- gesprekken met het managementteam van de eigen school;
- werving van nieuw personeel
- eigen professionele ontwikkeling, namelijk als reflectiemiddel om sterke en minder sterke kanten van zichzelf te identificeren en waar relevant daarop scholing te zoeken.

Een reden dat de kaartenset en de handreiking beroepsstandaard in de gesprekscyclus het meest worden genoemd is omdat dit volgens de aanwezige schoolleiders makkelijk te gebruiken is in de praktijk. Sommige schoolleiders hebben nog wel behoefte aan dat de beroepsstandaard en instrumenten nog meer aangepast worden aan de praktijk; Onderstaande citaten tonen de aanpassingen die schoolleiders graag zouden zien:

'Ik heb twee startende teamleiders die twee maanden geleden gestart zijn. Ik ben de beroepsstandaard van links boven naar rechts onder door gaan werken en kwam er achter dat dit leidde tot herhaling, want leidinggeven en kwaliteiten staan niet los van elkaar. De volgende keer zou ik dit anders doen, bijvoorbeeld meer op basis van praktijkvoorbeelden gekoppeld aan onze schooldoelen'

'Ik gebruik de gesprekscyclus om in te gaan op de kwaliteiten en leiderschapspraktijken. Ik zou het fijn vinden als je op thema's zou kunnen filteren voor de gesprekken.'

'De beroepsstandaard gaat uit van een gemiddelde, een generieke basis. Waar ik tegen aanloop is dat de titels en inhoud van functies kunnen verschillen op scholen en een andere betekenis kunnen hebben. Het is lastig om dit te leggen naast de beroepsstandaard en te weten waar jouw specifieke functie nou aan moet voldoen. Zo kan het zeer per schoolleider vervullen verschillen of netwerken nou onderdeel is van je functie.'

Uit de meeting met schoolleiders komen geen suggesties voor nieuwe instrumenten rondom de beroepsstandaard. In plaats daarvan geven schoolleiders vooral suggesties om bestaande instrumenten aan te passen en te integreren in de praktijk. Aan de ene kant is dit iets waar schoolleiders zelf een rol in hebben, namelijk om de beroepsstandaard en instrumenten ook echt te gaan gebruiken in de eigen school. Aan de andere kant kunnen de beroepsstandaard en instrumenten volgens schoolleiders nog meer aansluiten bij de praktijk en meer geïntegreerd worden in bestaand professionaliseringsaanbod zoals intervisie, coaching, cursussen en schoolleidersopleidingen. Een idee dat naar voren komt is om het aanbod duidelijker te koppelen aan de beroepsstandaard. Daarbij geeft een schoolleider een suggestie voor de scholingscatalogus:

'Een goed te filteren scholingscatalogus zou ik graag willen. Die is er wel maar als je die kunt filteren op aantal jaar ervaring als schoolleider en onderdelen van de beroepsstandaard dat je zou willen ontwikkelen/leren zou dat erg helpen. Ook reviews van mede-schoolleiders zouden erg helpen.'

Concluderend wordt door de aanwezige schoolleiders beaamd dat er meer aandacht voor de beroepsstandaard mag komen, maar tegelijk wordt erkend dat het tijd kost voordat het landt in de praktijk:

'De enige manier is om het onder de aandacht te blijven brengen. Het is nog vrij nieuw, het groeit daardoor vanzelf. Uiteindelijk komt er dan een gemeenschappelijk referentiekader. Dat lijkt me waardevol.'

Hieronder staan alle padlet-antwoorden uit de twee subgroepen.

Padlet-antwoorden op de vraag: Ken en gebruik je de beroepsstandaard? Hoe kan de bekendheid van de beroepsstandaard verder gestimuleerd worden?

Regionale bijeenkomsten, misschien een tool/handleiding voor inzet binnen intervisie? Knoop beroepsstandaard aan alle ontwikkelactiviteiten
Vanuit deze groep wist ik dat er werd gewerkt aan de ontwikkeling, maar heb me in de voorbereiding hier naartoe pas hierin verdiept. - Gebruiken tijdens de "goede gesprekken" met mijn leidinggevenden - Voor mezelf als reflectie - Ik zou hierin ook mijn rol willen pakken in het delen onder mijn collega's bij wie het nog onbekend is.
ken de beroepsstandaard maar gebruik deze niet
Ik ken het en gebruik het wel. Met name als het gaat over competenties
Ja bekend. Ik denk dat het belangrijk is om er vaak op te wijzen. De VO-raad is lang ver van het bed van schoolleiders geweest en dat is nu beter. Het is weer een 'tijd' dingetje
Maak alleen gebruik van NSA-competenties
Ik ken het, heb er wat over gelezen, maar gebruik hem niet.
Ken het wel maar maak geen gebruik ervan.
Ik ken de standaard. Activiteiten op scholen mbt het spel zijn echt top.
ik ken de beroepsstandaard en heb die in het MT geïntroduceerd, maar daar is het bij gebleven.
Ja heb deze gelezen maar ik gebruik het nog niet
Ik ken de standaard, we gebruiken deze nog niet binnen onze organisatie. We kijken wel of we deze kunnen gaan gebruiken bij onze 360 feedback
Ken het wel, maar gebruik het zelfden. Het zou gebruikt kunnen worden in gesprekkencyclus van schoolleiders
Standaard heb ik kennis mee gemaakt. Ik merk dat het in onze organisatie niet leeft. Ik gebruik hem nog niet.
ken ik, vorige week voor het eerst gebruikt in het gesprek met een teamleider. Was soms nog wat moeizaam doordat we in herhaling vielen. Leidinggeven en kwaliteiten staan immers niet los van elkaar.
Wij gebruiken de beroepsstandaard niet actief
De standaard ken ik. Bespreken wij ook in de schoolleiding. Zo hebben wij bewust gekozen om gezamenlijk en aansluitend te starten met de cursus "leidinggevend coachen". Op basis van het didactisch coachen wat de docenten doen. Dit na een gesprek die ging over " de ontwikkeling van de medewerkers"
Bij het kiezen van een digitaal HR instrument, ernaast leggen. Plus voor eigen reflectie.
Zeker bekend. Vooral in de gesprekkencyclus gebruik ik dit.
Ja, soms tijdens MT gebruiken we de kaartenset
ken ik, werk er mee in coaching. Stimuleren door gesprekscyclus hierop te enten bv, als basis voor specifieke scholing, workshops etc.
zeker, door het steeds als basis te gebruiken voor professionalisering of gesprekkencyclus etc.

Padlet-antwoorden op de vraag: Ken en gebruik je de instrumenten die horen bij de beroepsstandaard? Heb je behoefte aan andere instrumenten om uw professionele ontwikkeling te ondersteunen?

Benchmarkgestuurde zelfevaluatie
Ik maak gebruik van het aanbod van oa de vo raad voor mijn professionele ontwikkeling. de instrumenten die horen bij de beroepsstandaard ken en gebruik ik niet
Te weinig mee bekend
Ik heb er twee of drie keer iets mee gedaan. Als ik de standaard doorloop, denk ik meestal ja, dat doe ik wel, maar het kan altijd beter. Ik heb het er met mijn MT nooit over, dat is wel ernstig eigenlijk...

ik heb even geen idee wat die instrumenten nu precies zijn. Mijn MT en ik heeft of een master onderwijsmanagement, studeert daarvoor of volgt een intern schoolleiderstraject georganiseerd door het bestuur
Het zou gebruikt kunnen worden om ontwikkeling van een schoolleider makkelijker bespreekbaar te maken. dit blijft naar mijn idee wel iets tussen schoolleider en bestuurder
Kaartenspel is top. Misschien kunnen de instrumenten die vasthangen aan kaarten nog uitgebreid worden? Ter bevordering van gesprek over ontwikkeling
Ik heb de kaartenset liggen. alleen nog niet gebruikt. ik weet niet welke instrumenten erbij zouden kunnen komen
Zou de kaartenset graag ontvangen!
Ik ken de kaartenset, maar heb deze nog niet gebruikt. Ben het wel van plan.
Vergelijkingen van HR programma's. Plus uitgebreide vergelijkende analyses op scholingen.
Het is mogelijk om (welke wij gebruiken) binnen de BOOT. Deze standaarden verder uit te vragen aan de collega's
ja, en zou het handig vinden als formats voor gesprekken de beroepsstandaard als opbouw hebben, specifieke intervisie sessies op element van de standaard bv.
Zeker. Een goed te filteren scholingscatalogus. die is er wel maar als je die kunt filteren op ervaring, deel van de beroepsstandaard dat je zou willen ontwikkelen/leren, met een review net als google maps bijv.

Padlet-antwoorden op de vraag: Hoe kan de beroepsstandaard en de bijbehorende instrumenten de professionele ontwikkeling van schoolleiders vo nog verder ondersteunen?

Regionale bijeenkomsten om met elkaar de beroepsstandaard en bijbehorende instrumenten 'te ontdekken'.
zoals bij vraag 2 al is aangegeven heb ik zo'n standaard eigenlijk niet nodig. Professionalisering is binnen ons bestuur een wezenlijk onderdeel.
Het kan een startpunt zijn bij formele gesprekken, en ook bij studiemomenten met je MT.
Maak het belangrijk bij besturen
Handig als opleidingen en cursussen onderverdeeld worden volgens deze standaard.
Blijven uitwisselen van ervaringen rondom de instrumenten.
Wellicht als kapstok rond netwerkactiviteiten en/of opleidingen
Op maat voorlichting en begeleiding als je met de schoolleiding meer gebruik wil maken van jullie aanbod
De praktijkvoorbeelden vanuit de standaard zijn vooral "interview" gericht. Het zou helpen om te kunnen "door klikken" op basis van bepaalde specifieke thema's of vraagstukken, en hier een gericht aanbod op te vinden
Onder de aandacht blijven brengen. Is nog vrij nieuw, groeit daardoor vanzelf. Uiteindelijk komt er dan een gemeenschappelijk referentiekader. Dat lijkt me waardevol.
Platform om vragen te stellen
Het is goed om vanuit een gezamenlijke taal te kunnen spreken en je eigen ontwikkeling te evalueren, vorm te geven, in uitwisseling met anderen.

Plenaire afsluiting

De online meeting is plenair afgesloten. Schoolleiders gaven hierbij mee dat de meeting hen vooral nieuwe ideeën gaf hoe ze de beroepsstandaard en de bijbehorende instrumenten kunnen gebruiken voor de professionele ontwikkeling van zichzelf en van collega's. Hieronder staan de padlet-antwoorden van schoolleiders gegeven in de plenaire afsluiting.

Padlet-antwoorden op de vraag: Wat heeft het padlet gesprek jou opgeleverd?

Nieuwe connectie op linked in
Contact met elkaar en tijd om uit te wisselen, je samen te kunnen ontwikkelen is een mooi middel. beroepsstandaard inderdaad weer even op de radar
het gesprek levend houden is goed en leuk om te horen dat er toch zo veel overeenkomsten zijn tussen schoolleiders
ik word hier wel blij van. Ik voel ook dat er vooral op definitie gebied wellicht wat te doen is. Achter de "titel" kijken, welke verantwoordelijkheden liggen hier, zodat je elkaar beter kan vinden.
Voor mij o.a. de kaartenset! Daarnaast dat ik nieuwe potentiële schoolleiders met de beroepsstandaard in contact kan brengen, wat ik al deed maar ook binnen het samenwerkingsverband waar het wellicht wat minder bekendheid geniet.
Hoe belangrijk het is dat we samenwerken, in ieder geval regionaal - want we hebben met dezelfde problematiek, dezelfde vraagstukken te maken.
IK neem alle adviezen graag mee, zowel die van Beroepsstandaard die schoolleiding kan adviseren, als wat ik lees over coach VO-raad, dank!
Dat we als beroepsgroep een sterkere stem naar buiten kunnen vormen
kaartenset! —> ik wil hem
ja de kaartenset wil ik ook graag
Veel scholing is gericht op persoonlijk leiderschap. Het is moeilijker scholing te vinden op zaken als financiën, bestuur etc.
Het hebben over taken, verantwoordelijken, bevoegdheden, vanuit je functie in de praktijk, in intervisie vorm, spreek ik graag over door (fysiek wel prettiger, regionaal moet dar te organiseren zijn) Ik ga de kaartenset aanvragen, benieuwd
Ik ga het gesprek voeren op mijn school rondom de namen en de verantwoordelijkheden die de schoolleiders bij ons hebben.
ik ga hetzelfde doen, wat je zou moeten naar wat op papier staat en wat doe je allemaal echt, is vaak heel anders... succes!

Oberon

Postbus 1423, 3500 BK Utrecht

t 030 230 60 90

info@oberon.eu | www.oberon.eu

Utrecht, januari 2023

In opdracht van SRVO en VO-academie (VO-raad)