

# Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2020-2021

Resultaten uit vragenlijstonderzoek



WOUTER SCHENKE

MARJOLEIN BOMHOF

ESTHER STRONKHORST

ANGELA DE JONG

## CIP-gegevens KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Schenke, W., Stronkhorst, E., Bomhof, M., & De Jong, A.  
**Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2020-2021.**  
Resultaten uit vragenlijstonderzoek.  
Amsterdam: Kohnstamm Instituut.  
(Rapport 1079, projectnummer 40871)

ISBN 978-94-6321-142-0

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

In opdracht van:

Stichting Schoolleiders Register VO (SRVO) en VO-academie, onderdeel van de VO-raad.

Uitgave en verspreiding:

Kohnstamm Instituut

Roetersstraat 31, Postbus 94208, 1090 GE Amsterdam

Tel.: 020-214 1400

[www.kohnstamminstituut.nl](http://www.kohnstamminstituut.nl)

Dataverwerking: Elion.nl

© Copyright Kohnstamm Instituut, 2022

# Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Aanpak en methodiek	7
2.1	Onderzoeksvragen en vragenlijst	7
2.2	Steekproef en uitnodiging	9
2.3	Respons schoolleiders	10
2.4	Respons bestuurders	12
2.5	Analyses	13
3	Resultaten schoolleiders	15
3.1	Achtergrondkenmerken van respondenten	16
3.2	Begeleiding en ondersteuning door leidinggevende/werkgever op professionalisering	18
3.3	Professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders in schooljaar 2020-2021	27
3.4	Invloed van corona op professionele ontwikkeling	33
3.5	Mening over effecten van professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders	35
3.6	Behoefte aan verdere professionalisering	37
3.7	Diensten VO-academie en SRVO	41
4	Resultaten bestuurders	45
4.1	Achtergrondkenmerken van respondenten	45
4.2	Begeleiding en ondersteuning van werkgever op professionalisering	47
4.3	Professionaliseringsactiviteiten van bestuurders in schooljaar 2020-2021	53
4.4	Invloed van corona op professionele ontwikkeling	57
4.5	Mening over effecten van professionaliseringsactiviteiten van bestuurders	59
4.6	Behoefte aan verdere professionalisering	60
4.7	Diensten en aanbod VO-academie en SRVO	64

5	Samenvatting en conclusies	67
5.1	Aanpak onderzoek	67
5.2	Conclusies per deelvraag	69
5.3	Terugkerende monitor	77
	Bijlagen	79
	Bijlage 1 Resultatentabellen schoolleiders	79
	Bijlage 2 Resultatentabellen bestuurders	97
	Recent uitgegeven rapporten Kohnstamm Instituut	113



# 1 Inleiding

Professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs staat al jaren in de belangstelling. Door de jaarlijks terugkerende monitor zijn er inzichten beschikbaar in de activiteiten die schoolleiders en bestuurders ondernemen voor hun professionele ontwikkeling, de effecten daarvan en hun verdere behoefte aan professionalisering. Dit monitoronderzoek vindt plaats sinds 2014. De Stichting Schoolleiders Register Voortgezet Onderwijs (SRVO) en de VO-academie (onderdeel van de VO-raad) hebben in 2021 aan het Kohnstamm Instituut en Oberon gevraagd een kwantitatief onderzoek uit te voeren als onderdeel van de monitor.

## SRVO en VO-academie

SRVO gaf samen met de VO-academie vorm aan de opdracht voor dit onderhavige onderzoek. SRVO is in 2015 opgericht, waarbij de verantwoordelijkheid en de regie van het register bij de beroepsgroep van schoolleiders ligt. SRVO heeft de Beroepsstandaard schoolleiders geactualiseerd in januari 2021. Deze standaard beschrijft het vak van schoolleiders en dient als basis voor de kwaliteit en professionalisering van de schoolleiders. SRVO heeft een netwerkfunctie en biedt schoolleiders reflectiemogelijkheden op hun eigen professionele ontwikkeling. Op het platform kunnen schoolleiders hun ontwikkeling aantonen

in een portfolio. Ook ontsluit SRVO aanbod van opleiders via de opleidingscatalogus.

De VO-academie is in 2012 opgericht door de VO-raad om schoolleiders en bestuurders te ondersteunen bij hun verdere professionalisering. Dat doen ze door zelf activiteiten te ontwikkelen waar het leren van elkaar centraal staat, door relevante kennis beschikbaar te stellen, door te bemiddelen tussen vraag en aanbod en door ondersteuning te bieden bij zelfreflectie en ontwikkelingsvragen van schoolleiders en bestuurders.

### Leiderschapsontwikkeling

Het beroep van schoolleider vraagt specifieke kennis en vaardigheden en een doorlopende professionele ontwikkeling. De Beroepsstandaard schoolleiders VO is ontwikkeld ter ondersteuning van deze professionele ontwikkeling. In de vernieuwde Beroepsstandaard (2021) staan vijf leiderschapspraktijken centraal. Deze leiderschapspraktijken dekken de breedte van het beroep van schoolleider en gaan over leidinggeven aan visiegestuurd werken, de ontwikkeling van medewerkers, schoolontwikkeling, de onderwijskwaliteit en verbinding met de (bredere) omgeving. Daarnaast kan de schoolleider een gevoel van verantwoordelijkheid bij alle teamleden in school stimuleren door in te zetten op gespreid leiderschap. De leiderschapspraktijken worden altijd ingekleurd door de persoonlijke kwaliteiten van de schoolleider. In de beroepsstandaard is hierin onderscheid gemaakt in cognitieve, sociale, psychologische en zingevende kwaliteiten.

De Beroepsstandaard is ontwikkelingsgericht: het biedt een instrument voor schoolleiders om te bepalen waar zij staan en op welke punten zij zich verder kunnen ontwikkelen. Ook biedt het een gemeenschappelijke taal voor het bestuur, sector-organisaties en aanbieders van opleidingen voor het inrichten van professionaliseringsactiviteiten, de gesprekkencyclus en

strategisch hrm. Er zijn enkele vragen in de vragenlijst die gaan over de bekendheid en het gebruik van de Beroepsstandaard (zie paragraaf 3.2).

### Bestuurskracht

Voor bestuurders geldt dat hun professionele ontwikkeling de afgelopen jaren op de agenda is gezet. Het is onder meer onderwerp van gesprek geweest binnen de VO-academie, die de uitkomsten van gesprekken met bestuurders vertaald heeft naar professionaliseringsactiviteiten gericht op bestuurders. Ook is in 2019 een overzicht van zes professionaliseringsthema's verschenen vanuit de VO-raad (i.s.m. de PO-Raad), specifiek gericht op de functie van onderwijsbestuurders<sup>1</sup>: boegbeeld en hoofd; maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht; strategische visie en planning; leiderschap; verantwoordelijkheid en rekenschap; persoonlijke professionaliteit. Naast algemene thema's waarop bestuurders zich kunnen professionaliseren, is in de vragenlijst een vraag opgenomen over deze zes thema's (zie paragraaf 4.3).

### Monitoronderzoek

Sinds 2014 vindt jaarlijks een monitoronderzoek plaats naar de professionele ontwikkeling van schoolleiders in het vo en sinds 2017 ook naar bestuurders in het vo<sup>2</sup>. Deze monitor bestaat jaarlijks afwisselend uit een kwantitatief (via een vragenlijst) en kwalitatief (via interviews/focusgroepen) onderzoek. Begin 2021 is er een kwalitatief onderzoeksrapport verschenen, met de titel 'Rijker inzicht in professionele ontwikkeling' (De Jong, Bomhof, Schenke & Stronkhorst, 2020).

---

1 Lees meer op <https://www.vo-raad.nl/themas/ontwikkeling-bestuurders/onderwerpen/professionalisering-bestuurders>

2 Zie voor de eerdere publicaties van deze monitor, die door Kohnstamm Instituut en Oberon zijn uitgevoerd: <https://www.vo-academie.nl/onderwerpen/monitoring-professionalisering-schoolleiders-en-bestuurders>



Voor de onderhavige studie van het monitoronderzoek is voortgebouwd op de eerder uitgevoerde vragenlijsten uit 2014, 2015, 2017 en 2019. De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit schoolleiders en bestuurders in het vo. Onder schoolleiders verstaan we schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management en schoolleiders uit het middenmanagement.

Dankzij de monitor blijft de vo-sector op de hoogte van (professionaliserings-)behoeften en ontwikkelingen in het veld. SRVO en VO-academie kunnen hiermee hun diensten afstemmen op de behoeften die schoolleiders en bestuurders aangeven in het onderzoek. Net als bij de eerdere vragenlijsten worden de bevindingen breed gedeeld met het onderwijsveld en met andere partijen die betrokken zijn bij de professionalisering van schoolleiders en bestuurders, zoals opleiders.

## Leeswijzer

Hieronder is een overzicht geplaatst van (onderzoeks)begrippen die we in dit rapport gebruiken.

Tabel 1.1 Begrippen gebruikt in dit rapport

<b>Schoolleider</b>	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 leidinggevenden uit het middenmanagement en leidinggevenden uit het eindverantwoordelijk management. Er zijn in de praktijk allerlei termen voor in gebruik, zoals teamleider, afdelingsleider, conrector, directeur, rector.
<b>Bestuurder</b>	Leidinggevenden in schoolorganisaties met een verantwoordelijkheid die op bestuurlijk niveau ligt. Veelal in functie als 'voorzitter van College van Bestuur' van een schoolorganisatie.
<b>Steekproef van schoolleiders</b>	Een steekproef is een selectie uit de totale populatie van Nederlandse vo-schoolleiders. Er is een steekproef getrokken uit de beschikbare lijst van schoolleiders, zodat niet alle schoolleiders benaderd hoefden te worden voor deelname aan het onderzoek. Deze steekproef was aselekt, wat betekent dat iedere schoolleider een even grote kans maakte om in de steekproef te belanden.
<b>Representatief</b>	Bij voldoende overeenkomsten van achtergrondgegevens van respondenten met landelijke gegevens spreken we van representatieve resultaten. De achtergrondgegevens van de respondenten zijn vergeleken met landelijke gegevens, zie paragraaf 2.3 en 2.4.
<b>Respondent/ respons</b>	De schoolleiders en bestuurders die de vragenlijst hebben ingevuld.
<b>N</b>	N staat voor aantal. Er zijn tussen tabellen verschillen in de N: soms is de N kleiner omdat niet iedereen deze vraag beantwoord heeft of omdat de vraag niet voor iedere respondent bedoeld was.
<b>Significant verschil</b>	Als de kans dat een verschil door toeval ontstaan is, kleiner is dan 5%, dan noemen we dit een significant (betekenisvol) verschil. Alleen als er verschillen significant zijn tussen schoolleiders (op functie, ervaringsjaren en schoolgrootte) en bij schoolleiders en bestuurders tussen metingen van vorige jaren en nu, dan worden die verschillen aangegeven bij de betreffende vraag. In de tabel wordt dit weergegeven met een sterretje (*) bij de scores die significant van elkaar verschillen.

In hoofdstuk 2 wordt de aanpak en methodiek van het onderzoek beschreven en wordt de respons toegelicht. Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 3 de resultaten van het onderzoek naar schoolleiders en in hoofdstuk 4 de resultaten wat betreft bestuurders. In hoofdstuk 5 volgen de samenvatting en conclusies. In de bijlagen zijn de tabellenboeken van schoolleiders en bestuurders opgenomen.

## 2 Aanpak en methodiek

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van dit vragenlijstonderzoek toegelicht.

### 2.1 Onderzoeksvragen en vragenlijst

De centrale vraag voor het onderzoek luidt:

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

SRVO en de VO-academie willen graag met behulp van dit monitoronderzoek op de hoogte blijven van de stand van zaken van de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het land, de trends als het gaat om professionalisering(sbehoefte) en ontwikkelingen in het veld ten opzichte van voorgaande jaren.

In najaar 2021 zijn twee vragenlijsten uitgezet: een vragenlijst aan schoolleiders in het VO, waaronder we schoolleiders uit zowel het middenmanagement als het eindverantwoordelijk management verstaan, en een vragenlijst aan bestuurders in het VO.

De volgende onderzoeksvragen zijn leidend geweest bij de samenstelling van de vragenlijst. Ook dienen ze als leidraad voor de resultatenbeschrijving:

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.

De vragenlijst is in de jaren 2014 en 2015 ontwikkeld in nauw overleg met de VO-academie en sinds de meting van 2017 ook in afstemming met SRVO. Met de huidige meting is aangesloten bij de vorige vragenlijstmetingen in 2014, 2015, 2017 en 2019, zodat vergelijking van resultaten mogelijk is.

Nieuw toegevoegd aan deze editie van de vragenlijsten:

- Er zijn twee vragen over de invloed van de coronapandemie op de professionele ontwikkeling toegevoegd. Uit het kwalitatieve monitoronderzoek dat begin 2021<sup>3</sup> is verschenen bleek dat corona, incl. de maatregelen die ermee gepaard

---

<sup>3</sup> De Jong, A., Bomhof, M., 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*. Utrecht: Oberon en Kohnstamm Instituut.

gingen, impact heeft op de professionele ontwikkeling; via deze vragenlijst kunnen we dat breder bevragen.

- Het onderwerp 'afspraken over professionalisering' is veranderd naar 'begeleiding en ondersteuning vanuit de werkgever m.b.t. professionalisering'. Hiermee sluiten de vragen beter aan bij hoe er over professionalisering in de praktijk gesproken wordt.
- Er is voor het eerst aan de schoolleiders en bestuurders gevraagd op welke van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten uit de vernieuwde Beroepsstandaard zij zich professionaliseren via hun ondernomen activiteiten.

Daarnaast is de vragenlijst ingekort op de effecten die schoolleiders en bestuurders merken in hun organisatie; zo zijn vragen over kennisverspreiding in de organisatie en de invloed op onderzoeksmatig werken eruit gehaald.

## **2.2 Steekproef en uitnodiging**

Voor het onderzoek is een online vragenlijst uitgezet bij schoolleiders en bestuurders werkzaam op Nederlandse VO-scholen.

Wat betreft de schoolleiders is gebruik gemaakt van bestanden van de VO-raad. Er is een aselechte steekproef getrokken, zodat niet alle schoolleiders benaderd hoeven te worden voor deelname aan het onderzoek. Dit levert op de gehele groep aan schoolleiders minder vraaglast op, kan de bereidheid aan deelname bevorderen, kan bijdragen aan een acceptabele respons en levert behoud van landelijk representatieve resultaten. In de bestanden van de VO-raad met informatie over de schoolleiders staat vermeld op welke type school diegene werkt: pro, vmbo, havo, vwo, brede scholengemeenschap; aantal leerlingen; denominatie. Deze gegevens zijn benut om de representativiteit van de respons op de vragenlijst na te gaan.

Wat betreft de bestuurders zijn alle bestuurders uit het vo benaderd die bij de VO-raad bekend zijn. Als een persoon is opgenomen in het bestand met bestuurders van de VO-raad gaan we ervanuit dat hij/zij bestuurder is, ongeacht welke functienaam er door diegene gebruikt wordt. Er zit waarschijnlijk enig overlap tussen schoolleiders en bestuurders; dat komt onder meer doordat sommige rectoren ook bestuurder zijn, bijvoorbeeld als lid van het College van Bestuur.

Om te voorkomen dat enkele mensen zowel de vragenlijst voor schoolleiders als bestuurders ontvangen, zijn 14 personen die zowel in de steekproef schoolleiders als in het bestuurdersbestand stonden alleen benaderd voor het invullen van de vragenlijst voor schoolleiders.

De schoolleiders en bestuurders ontvingen een uitnodigingsmail met daarin een link naar de website waar de vragenlijst is geplaatst en een unieke inlogcode. De online vragenlijst heeft opengestaan van 6 oktober tot en met 31 oktober 2021.

## **2.3 Respons schoolleiders**

In totaal hebben 557 schoolleiders de vragenlijst ingevuld, dat is 25,1% van het totale aantal schoolleiders dat de uitnodiging heeft ontvangen. We zijn nagegaan of de vertegenwoordiging van schoolleiders naar schoolgrootte, onderwijstype, denominatie en naar grootte van de gemeente uit de steekproef ook in de responsgroep terugkomt. Dat blijkt het geval: de uiteindelijke respons is representatief voor de schoolleiders in het vo-veld (zie de tabellen 2.3.1 t/m 2.3.5). Het is niet uit te sluiten dat de representativiteit van de respons mogelijk beïnvloed wordt door het belang dat respondenten hechten aan professionalisering.

Tabel 2.3.1 Respons schoolleiders totaal

	Schoolleiders
Steekproef	2222
Responspercentage vragenlijst	25.1%
Respons totaal (N)	557

Tabel 2.3.2 Respons schoolleiders naar schoolgrootte

Schoolgrootte	In steekproef %	Respons %
Kleine school	15	16
Middelgrote school	31	30
Grote school	54	55

Tabel 2.3.3 Respons schoolleiders naar onderwijstype

Onderwijstype	In steekproef %	Respons %
Praktijkonderwijs	4	5
Vmbo	31	27
Algemeen vormend onderwijs	28	29
Brede scholengemeenschap	37	39

Tabel 2.3.4 Respons schoolleiders naar denominatie

Denominatie	In steekproef %	Respons %
Openbaar	26	27
Rooms-katholiek	23	19
Protestants-christelijk	17	20
Overig, bijzonder onderwijs*	34	34

\* Overig/ algemeen bijzonder onderwijs/interconfessioneel

Tabel 2.3.5 Respons schoolleiders naar grootte van gemeente

Gemeente	In steekproef %	Respons %
Kleine gemeente	7	7
Middelgrote gemeente	20	19
Grote gemeente	72	74



## 2.4 Respons bestuurders

In totaal hebben 113 bestuurders de vragenlijst ingevuld, dat is 31,3% van de totale aantal bestuurders dat de uitnodiging heeft ontvangen. De responsgroep kent een lichte ondervertegenwoordiging van bestuurders met een bestuursgrootte van 1 school (18% respons versus 32% landelijk), zie tabellen 2.4.1 t/m 2.4.3. Ook voor bestuurders geldt dat niet uit te sluiten is dat de representativiteit van de respons mogelijk beïnvloed wordt door het belang dat respondenten hechten aan professionalisering.

Tabel 2.4.1 Respons bestuurders totaal

	Bestuurders
Totaal	361
Responspercentage vragenlijst	31.3%
Respons totaal (N)	113

Tabel 2.4.2 Respons bestuurders naar grootte van bestuur\*

Grootte van bestuur	Landelijk %	Respons %
Klein (1 school)	32	18
Middelgroot (2-4 scholen)	34	39
Groot (>4 scholen)	35	42

\* De percentages zijn gebaseerd op de beschikbare gegevens uit het VO-raad bestand, dat neerkomt op 99 van de 113 respondenten waarvan dit bekend is.

Tabel 2.4.3 Respons bestuurders naar regio\*

Regio	Landelijk %	Respons %
Noord	37	41
Midden	42	39
Zuid	21	19

\* De percentages zijn gebaseerd op de beschikbare gegevens uit het VO-raad bestand, dat neerkomt op 99 van de 113 respondenten waarvan dit bekend is.

## 2.5 Analyses

De antwoorden op de online vragenlijst zijn in een programma voor statistische analyses (SPSS) opgeslagen en geanalyseerd.

De gegevens zijn grotendeels verwerkt door frequenties, gemiddelden en standaarddeviaties te berekenen.

Er is nagegaan of er significantie verschillen zijn tussen respondenten op aantal ervaringsjaren, functie en schoolgrootte.

Verschillen tussen deze groepen respondenten zijn berekend met behulp van de gebruikelijke statistische toetsen (Chi-square).

Voor de schoolleiders is daarnaast geanalyseerd of de data in de huidige vragenlijst vergelijkbaar zijn met de data uit de vragenlijst van 2014, 2015, 2017 en 2019, als de vragen en

antwoordcategorieën op dezelfde wijze zijn geformuleerd.

Bij bestuurders is deze vergelijking uitgevoerd voor de metingen uit 2017 en 2019.

Antwoorden op de open vragen van schoolleiders en bestuurders zijn meegenomen in de analyses en waar mogelijk gebruikt ter illustratie en verdieping van de kwantitatieve resultaten.



### 3 Resultaten schoolleiders

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de schoolleiders. We bespreken eerst enkele achtergrondkenmerken van de respondenten. Vervolgens gaan we in op de begeleiding en ondersteuning van de leidinggevende/werkgever op het vlak van professionalisering. Daarna volgt een paragraaf over de bekendheid met en gebruik van de vernieuwde Beroepsstandaard. Daarna bespreken we de activiteiten voor professionele ontwikkeling, de impact van corona op deze professionele ontwikkeling, de effecten van hun ondernomen professionaliseringsactiviteiten en de toekomstige behoefte aan professionaliseringsvormen en –activiteiten. Ten slotte volgen de resultaten over de behoefte aan de diensten vanuit de VO-academie en SRVO. Voor alle resultaten in de tabellen verwijzen we naar bijlage 1.

### 3.1 Achtergrondkenmerken van respondenten

#### Functie en ervaring

We houden de volgende indeling aan met betrekking tot de verantwoordelijkheidsniveaus van schoolleiders:

<b>Schoolleiders uit het middenmanagement (middenmanagers)</b>	Schoolleiders met een verantwoordelijkheidsniveau op afdeling/team of vestiging/locatie (als onderdeel van een school).
<b>Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management</b>	Schoolleiders met een verantwoordelijkheidsniveau op school of bovenschools/meerdere scholen.

De meeste schoolleiders die de vragenlijst hebben ingevuld, hebben een functie in het middenmanagement (bijna 75%). Daarvan is het grootste deel werkzaam als afdelingsleider of teamleider, zie tabel 3.1.1. Dit is vergelijkbaar met het landelijke beeld.

Tabel 3.1.1 Schoolleiders verdeeld naar verantwoordelijkheidsniveau, 2017, 2019 en 2021

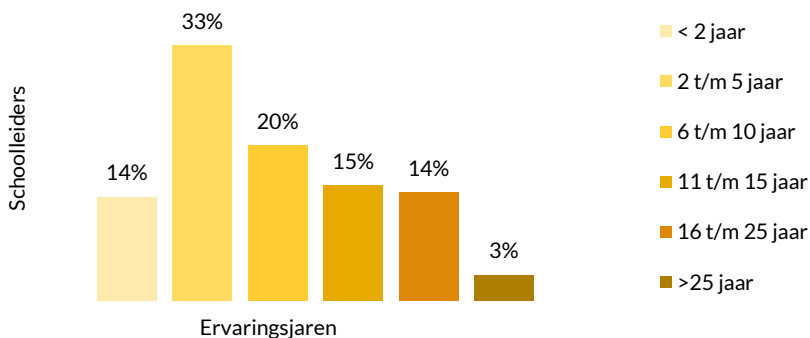
<b>Verantwoordelijkheidsniveau</b>	<b>2017 %</b>	<b>2019 %</b>	<b>2021 %</b>
<b>Schoolleiders uit het middenmanagement</b>			
Afdeling/team	50.4	60.5	50.4
Vestiging/locatie	18.2	13.1	24.6
<b>Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management</b>			
School	23.4	16.6	15.8
Bovenschools/meerdere scholen	5.7	4.7	5.9
<b>Anders</b>			
Anders, namelijk	2.3	5.2	3.2
<b>Totaal (100%)</b>	<b>351</b>	<b>580</b>	<b>557</b>

De verdeling naar het huidige verantwoordelijkheidsniveau komt grotendeels overeen met de functies die de schoolleiders hadden

voorafgaand aan hun huidige functie (zie bijlage 1, tabel 4). We zien daarin ook een hoger percentage middenmanagers dan eindverantwoordelijk schoolleiders, net als bij de verdeling naar het huidige verantwoordelijkheidsniveau. Wel geeft 10% van de schoolleiders aan dat zij in hun vorige functie een andersoortige functie hadden; zij waren bijvoorbeeld werkzaam bij een onderwijsadviesbureau, manager buiten het onderwijs, zorgcoördinator, leerlingcoördinator. Verder geeft 30% van de schoolleiders aan dat ze in hun vorige functie docent waren. Praktisch alle schoolleiders (95%) zijn in het bezit van een lesbevoegdheid (zie bijlage 1, tabel 5).

Bijna de helft van de schoolleiders heeft minder dan 6 jaar ervaring in de huidige functie, zie figuur 3.1.1 (en bijlage 1, tabel 3).

Figuur 3.1.1 Schoolleiders: aantal ervaringsjaren in huidige functie. N = 557.



### Bestuurs- en schoolgrootte

Het aantal scholen, vallend onder de besturen waarin de schoolleiders werkzaam zijn, loopt sterk uiteen. Voor de grootste groep schoolleiders (25%) gaat het om twee tot en met vijf scholen (zie bijlage 1, tabel 1).

### Gender en leeftijd

De verhouding mannen versus vrouwen in de respondentgroep is 53/47 (zie bijlage 1, tabel 44). Bij de leeftijdsverdeling zien we de grootste groep respondenten in de leeftijd 50-60 jaar (45%). De leeftijdscategorie jonger dan 30 jaar (1%) komt het minst vaak voor. Zie tabel 3.1.2 (en bijlage 1, tabel 52).

Tabel 3.1.2 Leeftijdscategorie N = 557

Leeftijd	%
Jonger dan 30 jaar	0,8
31 t/m 39 jaar	8,3
40 t/m 49 jaar	28,3
50 t/m 60 jaar	43,6
Ouder dan 60 jaar	19,1
Totaal	100

## **3.2 Begeleiding en ondersteuning door leidinggevende/werkgever op professionalisering**

In deze paragraaf staan de ervaringen van schoolleiders met de begeleiding en ondersteuning van hun leidinggevende centraal.

### Tevredenheid met begeleiding vanuit leidinggevende

Het overgrote deel van de schoolleiders (82%) is overwegend tot zeer tevreden over de begeleiding die zij vanuit hun leidinggevende ontvangen bij hun professionele ontwikkeling. Een klein deel is overwegend ontevreden (12%) en zeer ontevreden (5%), zie tabel 3.2.1 (en bijlage 1, tabel 6).

Tabel 3.2.1. Tevredenheid met de begeleiding vanuit leidinggevende/werkgever met betrekking tot uw professionele ontwikkeling N = 557

	%
Zeer ontevreden	5,2
Overwegend ontevreden	12,7
Overwegend tevreden	50,8
Zeer tevreden	31,2

Uit 355 open antwoorden van schoolleiders blijkt dat twee derde vooral tevreden is over de ruimte die hen geboden wordt om te werken aan hun professionele ontwikkeling. Daarnaast is een vijfde vooral tevreden over de aandacht vanuit de leidinggevende voor hun professionele ontwikkeling. Echter, een ander vijfde deel van de schoolleiders uit juist hun ontevredenheid over het gebrek aan ruimte, aandacht en reactie vanuit leidinggevendenden op hun plannen voor professionele ontwikkeling.

### Gesprekken met leidinggevende over professionele ontwikkeling

Twee derde van de schoolleiders geeft aan in 2021 geen afspraken te hebben met hun leidinggevende over middelen voor scholing, zie kolom 2021 in tabel 3.2.2, (en bijlage 1, tabel 10). Afspraken over scholingsmiddelen kwamen in 2019 significant vaker voor dan in 2017. Deze stijgende lijn heeft zich niet doorgezet naar 2021.

Uit de toelichting komt naar voren dat schoolleiders afspraken maken met hun bestuur over jaarlijkse bedragen als scholingsbudget (bedragen die genoemd worden zijn 600-750 euro).

Tabel 3.2.2 Afspraken met bestuur ten aanzien van de middelen (financieel en tijd) voor scholing

	2014 %	2015 %	2017 %	2019 %	2021 %
Nee	56.8	62.1	69.6	56.4	60.9
Ja, namelijk...	43.2	37.9	30.4	43.6	39.1
Totaal	100	100	100	100	100
N	88	428	312	447	557

Noot:  $\chi^2 = 14.45$ ,  $df = 4$ ,  $p < .05$

De meeste schoolleiders hebben één keer per jaar (44%) formele gesprekken over professionele ontwikkeling met de leidinggevende. Een derde van de schoolleiders heeft deze vaker, zie kolom 'in totaal' in tabel 3.2.3. Schoolleiders met minder dan vijf jaar ervaring hebben vaker tweejaarlijkse gesprekken dan



schoolleiders met vijf tot tien jaar ervaring. Daarnaast zien we dat schoolleiders met meer dan elf jaar ervaring vaker aangeven nooit een formeel gesprek te hebben in vergelijking met de minst ervaren schoolleiders.

Bij ‘anders namelijk’ wordt vooral aangegeven dat de gesprekken op initiatief van de schoolleiders zelf ingepland moeten worden en dat er ook informele korte gesprekken plaatsvinden.

Tabel 3.2.3. Frequentie van formele gesprekken met leidinggevende over professionele ontwikkeling van bestuurders, uitgesplitst naar jaren ervaring in functie N = 557

	t/m 5 jaar ervaring	5 t/m 10 jaar ervaring	Meer dan 11 jaar ervaring	In totaal
Meer dan twee keer per jaar	11,1	16,8	12,1	12,6
Twee keer per jaar	23,3*	12,4*	17,0	19,0
Een keer per jaar	44,7	43,4	44,2	44,2
Zelden	13,7	20,4	13,7	15,1
Nooit	1,9*	4,4	6,6*	3,9
Anders, namelijk	5,3	2,7	6,6	5,2
Totaal	100	100	100	100
N	262	113	182	557

\* Deze scores verschillen significant van elkaar.

De meeste schoolleiders geven aan dat zij hun professionele ontwikkeling zichtbaar maken in de gesprekken met hun leidinggevende. Een groot aandeel van de schoolleiders geeft aan gesprekken met collega's te voeren en input te verzamelen over hun ontwikkeling bij leerlingen en collega's. Zie de verdeling van de antwoorden in tabel 3.2.4. Bij ‘anders namelijk’ geeft een aantal schoolleiders aan dat zij vertellen over hun ontwikkeling bij teambijeenkomsten en/of hierover schrijven in de nieuwsbrief of personeelsbulletin.

Tabel 3.2.4. Hoe schoolleiders hun professionele ontwikkeling zichtbaar maken voor hun leidinggevende/werkgever en collega's N=557

	%*
Via gesprekken met mijn leidinggevende/ werkgever	81,9
Via gesprekken of informeel met mijn collega's	56,9
Door input te verzamelen over mijn ontwikkeling bij bijv. leerlingen, collega's	31,1
Anders, namelijk ...	7,7
Middels een portfolio dat ik bijhoud en regelmatig met anderen deel	5,0
Niet	4,7

\* Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

### Inwerk- en begeleidingsprogramma's

Aan de schoolleiders met minder dan vijf jaar werkervaring is gevraagd of hen een inwerk- en begeleidingsprogramma was aangeboden. Hierop gaf meer dan de helft van de schoolleiders aan dat dit niet het geval was. Een derde heeft in beperkte mate zo'n aanbod gekregen en zo'n 10% heeft een degelijk aanbod ontvangen (zie bijlage 1, tabel 13). De inwerk- en begeleidingsprogramma's bestonden vaak uit een combinatie van regelmatige gesprekken met collega's of leidinggevend en/of coaching en begeleiding en/of cursussen en scholing (zie bijlage 1, tabel 14). Deze programma's werden vaak intern georganiseerd binnen het eigen bestuur al dan niet in combinatie met externen, zie tabel 3.2.5.

Tabel 3.2.5. Het inwerk en/of begeleidingsprogramma wordt georganiseerd door: N = 111\*

	%
Combinatie van intern en extern	40,5
Intern (binnen uw bestuur)	44,1
Extern georganiseerd, namelijk door:	15,3

\*Alleen gesteld aan mensen met minder dan 5 jaar werkervaring;

Van de schoolleiders die een inwerk- en begeleidingsprogramma hebben gekregen is het overgrote deel overwegend tevreden tot zeer tevreden (85%) en een klein deel overwegend ontevreden (15%) (zie bijlage 1, tabel 16). Via een open antwoord gaven eenentwintig schoolleiders aan waarop zij graag meer begeleiding hadden ontvangen. Vijf van hen hadden graag een begeleider vanuit de eigen organisatie gekregen, die hen inhoudelijke begeleiding 'on the job' zou kunnen geven. Drie andere schoolleiders gaven aan meer begeleiding te willen op het gebied van financiën, zoals een stappenplan voor het opstellen van de jaarbegroting.

### Belemmeringen

De schoolleiders is gevraagd welke belemmeringen zij ervaren in het ondernemen van professionele ontwikkelingsactiviteiten. Van de schoolleiders ervaart 13% geen belemmering, zie tabel 3.2.7.

**Tabel 3.2.7 Belemmeringen bij het ondernemen van activiteiten voor professionele ontwikkeling\***  
N=527

	% **
Tijdgebrek/ werkdruk/ waan van de dag	66,8
Prioriteit bij coronacrisis/ maatregelen	47,8
Door de coronacrisis zijn activiteiten voor professionele ontwikkeling niet doorgegaan	25,6
Andere prioriteiten bij mijzelf	12,9
Andere prioriteiten in mijn organisatie	12,1
Hoge kosten	9,1
Ik weet (nog) niet op welk thema ik mij wil ontwikkelen	5,5
Onvoldoende steun vanuit mijn organisatie	5,3
Geen passend professionaliseringsaanbod voor mij	3,8
Anders, namelijk...	2,1
Ik ervaar geen belemmeringen	13,1

\*Alleen gesteld aan mensen die belemmeringen ervaren (87% van de schoolleiders, zie tabel 3.2.6);

\*\* Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

Bij de vorige meting ervaarde 85% geen belemmeringen. Deze verandering is waarschijnlijk een gevolg van een andere manier van uitvragen. In de vorige meting werden schoolleiders gevraagd of ze wel of niet belemmeringen ervoeren voordat ze een lijst met belemmeringen voorgelegd kregen. Dit keer kregen ze meteen een lijst met belemmeringen, waardoor ze deze wellicht sneller hebben aangeklikt.

Volgens de schoolleiders die *wel* belemmeringen ervaren, gaat het bij twee derde van hen vooral om de factor tijdgebrek, werkdruk, waan van de dag, zie tabel 3.2.7. Bij de meting over schooljaar 2018-2019 werden deze belemmeringen ook het meest ervaren. Daarnaast noemt in 2020-2021 de helft van de schoolleiders die belemmeringen ervaren dat zij prioriteit bij de coronacrisis/maatregelen moesten leggen.

Uitgesplitst naar functie zien we dat schoolleiders uit het middenmanagement significant vaker belemmeringen ervaren dan schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management, zie tabel 3.2.7.

Tabel 3.2.7. Ervaren belemmeringen om deel te nemen aan scholing/ activiteiten ten behoeve van professionele ontwikkeling

	Middenmanagers %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Nee	9,2*	20,0*
Ja	90,8*	80,0*
Totaal	100	100
N	346	165

Noot:  $\chi^2 = 11.63$ ,  $df = 4$ ,  $p < .05$

\* Deze scores verschillen significant van elkaar.

### Ondersteuning

De meeste schoolleiders ervaren ondersteuning binnen de eigen organisatie bij het ondernemen van activiteiten voor hun

professionele ontwikkeling. Het gaat dan vooral om voldoende financiële middelen (76%) en steun vanuit de leidinggevende (74%). Daarop volgt voldoende tijd en feedback van collega's. De aanwezigheid van een critical friend in de school wordt door een derde van de schoolleiders genoemd, zie tabel 3.2.8. Uit de open antwoorden blijkt dat er ook schoolleiders zijn met critical friends van buiten de school, waaronder: schoolleiders van andere scholen, coaches en vrienden.

Tabel 3.2.8 Ondersteuning binnen eigen organisatie bij het ondernemen van activiteiten voor professionele ontwikkeling N=557

<b>Ervaren ondersteuning</b>	<b>% *</b>
Voldoende financiële middelen	75,6
Steun vanuit leidinggevende/ werkgever	73,6
Voldoende tijd voor beschikbaar	44,0
Feedback van collega's	40,0
Aanwezigheid van een critical friend in de organisatie	30,9
Anders, namelijk	6,1

\* Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

Het verschilt erg per school of er HRM-richtlijnen voor professionele ontwikkeling bestaan, zie de kolom 'in totaal' in tabel 3.2.9. Van de schoolleiders geeft 47% aan dat er verbetering nodig is, namelijk 'ja, maar nog onvoldoende' en 'nee, maar het is wel nodig'. Een derde van de schoolleiders is juist tevreden met de huidige richtlijnen. Schoolleiders met meer dan elf jaar ervaring vinden het minder nodig om HRM-richtlijnen te hebben dan schoolleiders met vijf tot tien jaar ervaring.

Tabel 3.2.9 Aanwezigheid van HRM-richtlijnen en -kaders in de organisatie voor professionele ontwikkeling, uitgesplitst naar jaren ervaring in functie N=557

	t/m 5 jaar ervaring	5 t/m 10 jaar ervaring	Meer dan 11 jaar ervaring	In totaal
Ja in voldoende mate	30,9	34,5	36,8	33,6
Ja, maar nog onvoldoende	27,9	38,1*	21,4*	27,8
Nee, maar het is wel nodig	23,3	15,0	15,9	19,2
Nee, maar het is ook niet nodig	17,9	12,4*	25,8*	19,4
Totaal	100	100	100	100
N	262	113	182	557

Noot:  $\chi^2 = 19.40$ ,  $df = 6$ ,  $p < .05$

\* Deze scores verschillen significant van elkaar.

### Werken met de Beroepsstandaard

De Beroepsstandaard Schoolleiders VO is bij 20% van de schoolleiders nog niet bekend (zie bijlage 1, tabel 18). In tabel 3.2.10 zijn de voorgaande jaren ook weergegeven. Een goede bekendheid met de Beroepsstandaard lijkt te schommelen over de jaren. In 2021 is de groep die goed bekend is met de standaard significant gegroeid ten opzichte van 2019. Tegelijk is de groep schoolleiders die aangeeft de Beroepsstandaard geheel niet te kennen significant gegroeid ten opzichte van 2017.

Tabel 3.2.10 Bekendheid met de Beroepsstandaard Schoolleiders VO, uitgesplitst naar jaren

	2014 %	2015 %	2017 %	2019 %	2021 %
Geheel niet	11.1	19.7	12.8	23.1	20.3*
Enigszins	46.5	64.1	65.8	62.8	58.9
Goed bekend	42.4	16.2	21.4	14.1	20.8*
Totaal	100	100	100	100	100
N	99	476	351	580	557

Noot:  $\chi^2 = 61.54$ ,  $df = 8$ ,  $p < .05$

\* Deze scores verschillen significant van elkaar.

Een uitsplitsing naar functie laat zien dat schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management significant meer bekend zijn met de Beroepsstandaard dan schoolleiders uit het middenmanagement (namelijk 31% versus 16%<sup>4</sup>). Schoolleiders met minder dan vijf jaar ervaring zijn significant minder bekend met de Beroepsstandaard dan schoolleiders met meer dan elf jaar ervaring (namelijk 26% versus 13%<sup>5</sup>).

Van de schoolleiders die op de hoogte zijn van de Beroepsstandaard gebruikt een derde deze niet in hun werk (35%; zie bijlage 1, tabel 19). Bij de vraag of de schoolleiders behoefte hebben aan meer ondersteuning bij het toepassen van de vernieuwde Beroepsstandaard geeft het merendeel aan van niet (83%; zie bijlage 1, tabel 20).

De schoolleiders die de Beroepsstandaard wel gebruiken, doen dit met name voor de eigen professionele ontwikkeling (ca 45%) en voor Pop- of PJP gesprekken (ca 30%), zie bijlage 1, tabel 19.

### Stoppen van schoolleiders

Om te peilen in hoeverre er schoolleiders stoppen en er nieuwe schoolleiders worden gezocht is hierover dit jaar voor het eerst een vraag gesteld. Iets meer dan de helft van de schoolleiders geeft aan dat er op school schoolleiders stoppen. Ongeveer de helft hiervan heeft problemen of voorziet problemen met het vervullen van vacatures in de schoolleiding, zie tabel 3.2.11 (en zie bijlage 1, tabel 43).

---

<sup>4</sup>  $\chi^2 = 20.02$ ,  $df = 2$ ,  $p < .05$

<sup>5</sup>  $\chi^2 = 11.89$ ,  $df = 4$ ,  $p < .05$

Tabel 3.2.11 Stoppen van schoolleiders binnen nu en 2 jaar en voorzien van problemen om de vacatures kwalitatief hoogwaardig te vervullen N=531

	%
Nee, geen van de schoolleiders is van plan te stoppen	46,5
Er stopt een schoolleider, maar ik voorzie geen problemen	23,5
Er stoppen meerdere schoolleiders, maar ik voorzie geen problemen	6,4
Er stoppen één of meerdere schoolleiders en ik voorzie problemen	17,9
We hebben al problemen om vacatures in de schoolleiding te vullen	5,6

### 3.3 Professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders in schooljaar 2020-2021

#### Activiteiten voor professionele ontwikkeling

De meest genoemde activiteiten waarmee schoolleiders het afgelopen schooljaar gewerkt hebben aan hun professionele ontwikkeling zijn zelfstudie en learning-on-the-job (resp. 57% en 52% van de schoolleiders, zie tabel 3.3.1, en bijlage 1, tabel 21). Dat is anders dan in andere jaren, waarin meerdaagse cursus/training en coaching als meest genoemde activiteiten naar voren kwamen. Slechts 3% van de schoolleiders geeft aan dat ze geen activiteiten rondom professionele ontwikkeling hebben ondernomen in het afgelopen schooljaar, wat erop neerkomt dat maar liefst 97% aangeeft wel een activiteit ondernomen te hebben. Bij de vorige meting was dit 80%. Mogelijk komt deze stijging ook (deels) door een andere manier van vragen. Bij eerdere metingen werd eerst de vraag 'Heeft u het afgelopen schooljaar activiteiten ondernomen die in het teken stonden van uw eigen professionele ontwikkeling' gesteld terwijl er bij de huidige meting direct een lijst van manieren van professionalisering is voorgelegd. Het kan zijn dat respondenten hierdoor sneller denken aan hun ondernomen activiteiten voor professionele ontwikkeling, waaronder hun zelfstudie.



De antwoordcategorie ‘anders’ is door 35 schoolleiders ingevuld. Dit betreft met name het volgen van masters en opleidingen, anders dan de master/opleiding tot schoolleider.

Tabel 3.3.1 Manieren waarop aan professionele ontwikkeling is gewerkt (meerdere antwoorden mogelijk) N = 557

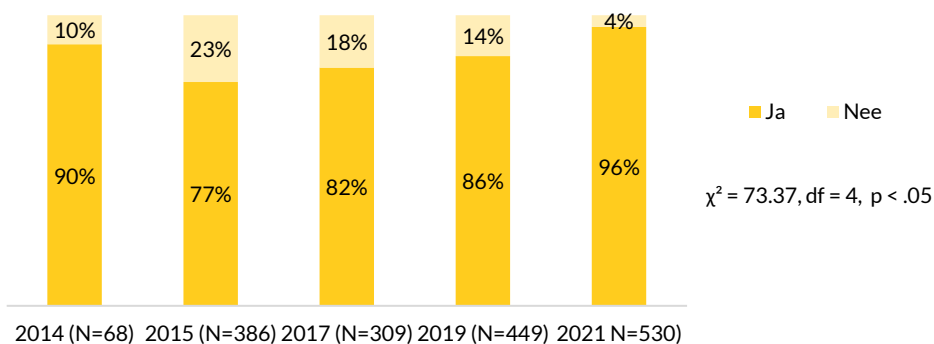
Wijze van professionalisering	%*
Zelfstudie	56,7
Learning-on-the-job	52,1
Coaching	45,4
Netwerkleren	38,2
Eendaagse cursus/ training	37,9
Intervisie	37,0
Meerdaagse cursus/ training	33,9
Leergang	9,3
Supervisie	8,4
Master tot schoolleider: modulair	3,8
Master tot schoolleider: aaneengesloten	3,4
Opleiding tot schoolleider: aaneengesloten	1,6
Opleiding tot schoolleider: modulair	0,9
Anders, namelijk	6,5
Ik heb afgelopen schooljaar geen activiteiten rondom professionele ontwikkeling gedaan.	3,1

\* Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

### Besluit tot deelname

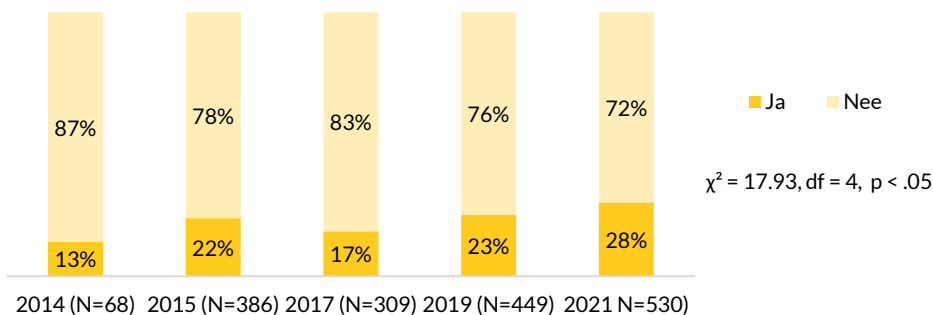
Het besluit tot deelname aan professionaliseringsactiviteiten kwam afgelopen schooljaar bijna bij alle schoolleiders op eigen initiatief tot stand (96%), zie bijlage 1, tabel 23. Dat is significant meer dan bij eerdere metingen: een vergelijking met voorgaande jaren maakt inzichtelijk dat de stijgende lijn sinds 2015 hierin doorzet, zie figuur 3.3.1.

Figuur 3.3.1 Op eigen initiatief besluit nemen tot deelname aan professionaliseringsactiviteiten



Naast het eigen initiatief speelt ook de leidinggevende een rol in de besluitvorming. Zo krijgt 'op aanraden van mijn leidinggevende' een significant grotere rol ten opzichte van eerdere metingen. In 2021 speelt dit voor 28% van de schoolleiders mee in hun besluit tot deelname, terwijl dit eerder ongeveer 20% was, zie figuur 3.3.2. Schoolleiders ondernemen meerdere activiteiten en het zou kunnen dat de ene activiteit op eigen initiatief wordt gedaan en de andere activiteit op aanbeveling van de leidinggevende. Een andere mogelijke verklaring is dat er sprake is van een combinatie waarbij de keuze voor een activiteit voortkomt uit een gezamenlijk besluit van schoolleider en leidinggevende.

Figuur 3.3.2 Besluit nemen tot deelname aan professionaliseringsactiviteiten op aanraden van leidinggevende



Daarnaast geven significant meer schoolleiders aan dat een afspraak met hun leidinggevende vanuit een functioneringsgesprek invloed had op het besluit om aan een professionaliseringsactiviteit deel te nemen. Dat was afgelopen schooljaar namelijk bij 17% van de schoolleiders het geval, terwijl dit in eerdere jaren rond de 10% was. De categorie ‘anders’ – dit betreft met name afstemmen met collega-afdelingsleiders – is met 6% significant minder vaak aangekruist dan bij eerdere metingen.

De afweging in het kiezen van activiteiten voor professionele ontwikkeling is ingegeven vanuit een eigen leervraag of wens (ca 40%), in mindere mate vanuit aansluiting bij schoolbrede ontwikkelingen (ca 15%) en bij ca 40% spelen beide afwegingen evenveel mee, zie bijlage 1, tabel 24.

### Terreinen voor professionalisering

Wij vroegen de schoolleiders op welke terreinen zij zich het afgelopen schooljaar hebben geprofessionaliseerd. Het meest genoemde terrein met bijna 80% is zelfinzicht (denk aan inzicht in eigen waarden en ambities). Dit geldt ook voor eerdere jaren.

Verder is te zien dat professionalisering vaak gericht was op visieontwikkeling, onderwijsgerelateerde onderwerpen en professionele ontwikkeling van medewerkers, zie tabel 3.3.4. Organisatiekunde en –verandering en feedback geven waren bij de vorige meting nog door resp. 70% en 60% aangekruist, maar zijn nu minder vaak genoemd met resp. 35 en 35%.

Tabel 3.3.4. Meest genoemde terreinen waar professionele ontwikkeling op gericht was, gesorteerd N = 474

Terreinen van professionele ontwikkeling	%*
Zelfinzicht	78,3
Visieontwikkeling	52,6
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	48,3
Professionele ontwikkeling van medewerkers	47,4
Lerende organisatie	42,8
Beleidsontwikkeling	36,4
Organisatiekunde en –verandering	36,2
Feedback geven	35,5
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	33,4
Maatwerk voor leerlingen	32,8

\* Percentage schoolleiders dat aangeeft zich op dit terrein geprofessionaliseerd te hebben, van de door hem/haar ondernomen professionaliseringsactiviteit(en). Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

In bijlage 1, tabel 22 zijn deze terreinen geschaard onder de thema's uit de Kennisbasis Schoolleiders VO: Persoonlijk leiderschap, Ontwikkeling van kennis en kwaliteit, Inrichten van het (toekomstig) onderwijs, Verbinding met de omgeving, Regie en strategie, Leiding geven aan verandering, Diversiteit. Uit die tabel is af te lezen dat met name Persoonlijk leiderschap een thema is waarop schoolleiders aangeven te professionaliseren, gevolgd door het Inrichten van het (toekomstig) onderwijs.

### Kosten voor professionaliseringsactiviteiten

Afgelopen schooljaar hebben schoolleiders significant lagere uitgaven gedaan aan professionaliseringsactiviteiten dan in 2018-2019 het geval was, zie tabel 3.3.5.

Tabel 3.3.5 De totale kosten voor de activiteit(en) voor professionele ontwikkeling

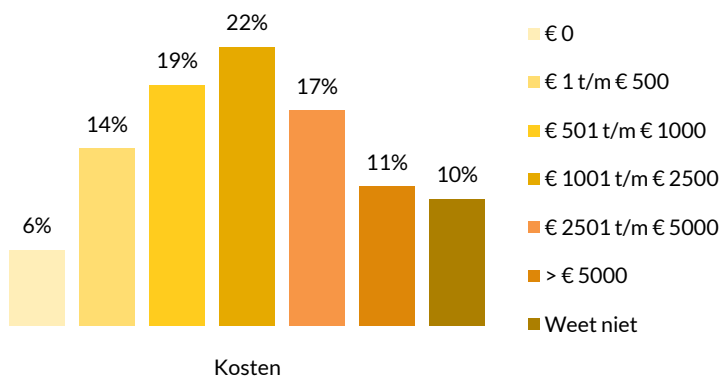
	2014 %	2015 %	2017 %	2019 %	2021 %
€ 0,00	1.6	5.2	3.2	2.3	7.0
€ 1 t/m € 500,-	14.5	11.1	9.1	8.6	15.0
€ 501,- t/m € 1.000,-	16.1	17.4	16.2	20.3	21.4
€ 1.001,- t/m € 2.500,-	25.8	24.6	29.6	24.6	24.8
€ 2.501,- t/m € 5.000,-	24.2	22.6	22.1	25.8	19.3
Meer dan € 5.000,-	17,7	19,0	19,8	18,5	12,5
Totaal	100	100	100	100	100
N	62	305	253	395	472

Noot:  $\chi^2 = 40.93$ ,  $df = 20$ ,  $p < .05$

2021 verschilt significant van 2019 voor de categorieën 0,00 en 1 t/m 500,-.

Wel liggen net als bij voorgaande jaren de totale kosten per schoolleider voor professionaliseringsactiviteiten meestal op 1000 tot 5000 euro. Er is ook spreiding te zien over de andere bedragen.

Figuur 3.3.5 De totale kosten voor de activiteit(en) voor professionele ontwikkeling in 2020-2021? N = 527



### 3.4 Invloed van corona op professionele ontwikkeling

De coronacrisis, inclusief de maatregelen, heeft impact gehad op de professionele ontwikkeling van schoolleiders; dat heeft 90% van hen ondervonden. Een derde van de schoolleiders geeft aan dat de coronacrisis grote impact had, een derde enigszins impact en een kwart een kleine impact op hun professionele ontwikkeling, zie tabel 3.4.1 en bijlage 1, tabel 27.

Tabel 3.4.1. Mate waarin de coronacrisis invloed had op professionele ontwikkeling afgelopen schooljaar N = 531

	%
Geen impact	10,5
Kleine impact	24,1
Enigszins impact	31,8
Grote impact	33,5

De impact bestaat er vooral uit dat schoolleiders hun professionaliseringsactiviteiten vaker online in plaats van fysiek volgden (55%) en dat ze minder formele professionaliseringsactiviteiten volgden (bijv. minder cursussen) (55%), (zie tabel 3.4.2 en zie bijlage 1, tabel 28). Ook heeft 45% van de schoolleiders die impact merkten, minder kunnen uitwisselen met schoolleiders/bestuurders van buiten hun organisatie. Bij de belemmeringen om deel te nemen aan professionaliseringsactiviteiten (zie paragraaf 3.2) was dit reeds zichtbaar; de helft van de schoolleiders die belemmeringen ervaren, noemt dat zij prioriteit bij de coronacrisis/maatregelen moesten leggen.

Verder meldt een kwart van de schoolleiders die impact hebben gemerkt, dat zij meer aan learning-on-the-job hebben gedaan en een vijfde dat hun professionaliseringsactiviteiten vaker intern (binnen eigen school/bestuur) plaatsvonden dan extern. We zagen eerder al (paragraaf 3.1) dat er in vergelijking met voorgaande jaren meer aan learning-on-the-job en zelfstudie wordt gedaan.

Daarnaast zegt 15% van de schoolleiders die impact hebben ondervonden, dat ze andere leervragen en/of doelen voor hun professionele ontwikkeling hebben gekregen.

De categorie 'anders, namelijk' is door zo'n 10 procent ingevuld en betreft aan de ene kant reacties dat er geen tijd en ruimte is voor professionele ontwikkeling, omdat de aandacht uitgaat naar corona, en aan de andere kant reacties dat schoolleiders juist veel geleerd hebben door wat er plotseling anders moest door de coronacrisis.

Tabel 3.4.2. Wijze waarop de coronacrisis invloed had op professionele ontwikkeling\* (meerdere antwoorden mogelijk) N=474

	%
Ik heb mijn professionaliseringsactiviteiten vaker online i.p.v. fysiek gevolgd	55,5
Ik heb minder formele professionaliseringsactiviteiten gevolgd (bijv. minder cursussen)	54,2
Ik heb minder kunnen uitwisselen met schoolleiders/bestuurders van buiten mijn organisatie	45,8
Ik heb meer aan learning-on-the-job gedaan	26,4
Mijn professionaliseringsactiviteiten vonden vaker intern (binnen eigen school/bestuur) plaats dan extern	20,3
Ik heb andere leervragen en/of doelen voor mijn professionele ontwikkeling gekregen	13,7
Anders, namelijk...	11,4

\*Alleen gesteld aan mensen die bij de vorige vraag 'impact' hebben ingevuld.

### 3.5 Mening over effecten van professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders

Schoolleiders geven aan tijdens hun ondernomen professionaliseringsactiviteiten vooral te leren door te reflecteren op hun eigen ervaringen (75%). Daarnaast zegt 60% dat ze leren door iets uit te proberen in de eigen praktijk en 60% door samen te werken met andere leidinggevendenden, zie tabel 3.5.1 en zie bijlage 1, tabel 29.

Tabel 3.5.1. Manieren waarop schoolleiders aangeven geleerd te hebben tijdens ondernomen activiteiten voor professionele ontwikkeling (meerdere antwoorden mogelijk) N = 521

Ik heb geleerd door...	%*
... te reflecteren op mijn ervaringen	73,9
... iets uit te proberen in mijn praktijk	58,9
... samen te werken met andere leidinggevendenden	58,5
... recente ontwikkelingen bij te houden	55,4
... te lezen over ideeën en ervaringen van anderen	53,9
... nieuwe routines in mijn werk te ontwikkelen	35,5

\*Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.



### Leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten

Schoolleiders richten zich in hun professionaliseringsactiviteiten vooral op de leiderschapspraktijk van leidinggeven aan de schoolontwikkeling (65%), op de voet gevolgd door leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers (55%) en leidinggeven aan onderwijskwaliteit (50%), zie tabel 3.5.2 en bijlage 1, tabel 30. Wat betreft persoonlijke kwaliteiten zijn schoolleiders vooral gericht op cognitieve kwaliteiten (zoals probleemoplossende expertise) en sociale kwaliteiten (onder andere emotionele sensibiteit) tijdens de professionaliseringsactiviteiten afgelopen schooljaar.

Tabel 3.5.2. Leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten uit de Beroepsstandaard\* waarop deze activiteiten gericht waren (meerdere antwoorden mogelijk) N = 521

	%
<b>Leiderschapspraktijken</b>	
Leidinggeven aan de schoolontwikkeling	65,6
Leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers	56,4
Leidinggeven aan de onderwijskwaliteit	50,5
Leidinggeven aan visie-gestuurd werken	39,7
Leidinggeven aan de verbinding met de (bredere) omgeving	22,3
<b>Persoonlijke kwaliteiten</b>	
Cognitieve kwaliteiten (probleemoplossende expertise, domein-specifieke kennis, systeemdenken)	56,0
Sociale kwaliteiten (emotionele sensitiviteit, communicatie vaardigheden)	47,2
Zingevende kwaliteiten (moreel kompas, waardengerichtheid, multiperspectiviteit)	39,5
Psychologische kwaliteiten (optimisme, professioneel zelfvertrouwen, veerkracht, pro-activiteit)	38,2

\* De leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten zijn uitgewerkt in de vernieuwde Beroepsstandaard (2021).

### Effecten op eigen functioneren en op organisatie

De schoolleiders zien effect van het ondernemen van activiteiten op hun professionele ontwikkeling (98%), zie bijlage 1, tabel 31. De helft van hen meent dat er enigszins effect is op de eigen professionele ontwikkeling en een derde spreekt van veel effect, zie bijlage 1, tabel 31.

Wat hebben de schoolleiders geleerd over zichzelf in hun rol als leidinggevende (bijv. uw opvattingen, handelen, functioneren)? Hieronder een greep van open antwoorden die exemplarisch zijn voor de antwoorden die gegeven zijn:

- *‘Dat ik teveel verantwoordelijkheid neem en het beter is om deze te delen met anderen.’*
- *‘Hoe ik een crisis moet managen.’*
- *‘Dat ik niet altijd moet uitgaan van mijn eerste indruk, maar eerst moet onderzoeken voordat ik reageer of handel.’*
- *‘Het heeft mij inzicht gegeven hoe ik mijn rol wil pakken als leidinggevende, de opvatting dat je een visie ook moet dragen en vooruit moet lopen om op de juiste wijze te handelen in je team op allerlei gebied.’*

Naast effecten op hun eigen ontwikkeling zien de schoolleiders effect van hun ondernomen professionaliseringsactiviteiten op ontwikkelingen binnen hun school (97%). 60% ziet enigszins effect en 30% veel effect, zie bijlage 1, tabel 33.

In de vragenlijst zijn verder geen vervolgvragen gesteld over de effecten; in het rapport uit 2019 is meer te lezen over wat voor soort effecten schoolleiders en bestuurders spreken.

## **3.6 Behoeftte aan verdere professionalisering**

In deze paragraaf staan de verdere behoeften aan professionele ontwikkeling onder schoolleiders centraal. Ook hebben

schoolleiders meegegeven welke zaken hen zouden stimuleren (nog) meer aan professionele ontwikkeling te doen.

### Behoeft naar thema

Schoolleiders hebben vooral nog behoefte om zich (verder) te ontwikkelen op de terreinen lerende organisatie, professionele ontwikkeling van medewerkers en zelfinzicht (zie tabel 3.6.1 en bijlage 1, tabel 34). Lerende organisatie stond ook in 2019 bovenaan in de behoeften bij schoolleiders om meer over te leren. De terreinen professionele ontwikkeling van medewerkers en zelfinzicht zijn gestegen in prioriteit ten opzichte van voorgaande jaren. In de toelichting geven verder enkele schoolleiders aan op dit moment geen behoefte te hebben aan verdere ontwikkeling.

Tabel 3.6.1 Behoeft aan verdere professionele ontwikkeling op onderstaande terreinen (maximaal 5 antwoorden mogelijk) N = 526 voor 2021

Terreinen van professionele ontwikkeling	2021 %*	2021 top 10	Positie in 2019	Positie in 2017
Lerende organisatie	48,5	1	1	4
Professionele ontwikkeling van medewerkers	42,0	2	4	6
Zelfinzicht, zoals inzicht in eigen waarden en ambities	41,3	3	7	1**
Visieontwikkeling	40,7	4	3	3
Organisatiekunde en -verandering	40,3	5	2	5
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	39,4	6	9	10
Beleidsontwikkeling	39,0	7	5	12
Maatwerk voor leerlingen	33,8	8	6	nvt***
Feedback geven	33,8	9	14	13
School en omgeving	33,3	10	8	14

\* Percentage schoolleiders dat aangeeft zich op dit terrein geprofessionaliseerd te hebben, van de door hem/haar ondernomen professionaliseringsactiviteit(en). Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

\*\* In 2017 werd dit onderwerp persoonlijke ontwikkeling genoemd.

\*\*\* In 2017 werd dit nog niet als categorie onderscheiden.

### Aansluiting behoeften op aanbod naar thema

Ongeveer vier op de vijf schoolleiders heeft suggesties gegeven voor thema's waarop zij graag meer of ander aanbod zouden willen (zie tabel 3.6.2). Het terrein inrichten van (toekomstig) onderwijs is verreweg het meest genoemde thema. Daarnaast is leiding geven aan verandering een terrein dat regelmatig is benoemd. Deze twee thema's werden in de vorige monitormeting ook al vaak benoemd. In de toelichting noemen enkele schoolleiders ook nog behoefte te hebben aan aanbod over kansengelijkheid, (waarde gedreven) leiderschap en toegroeien naar eindverantwoordelijk schoolleider. Een kleine één op de vijf schoolleiders vindt het huidige aanbod al voldoende en passend.

Tabel 3.6.2 Thema's waarop schoolleiders graag meer of ander aanbod van schoolleidersopleidingen en -trainingen willen (meerdere antwoorden mogelijk) N = 532

Thema's	%
Inrichten van het (toekomstig) onderwijs	50,8
Leiding geven aan verandering	39,3
Regie en strategie	27,3
Persoonlijk leiderschap	26,5
Verbinding met de omgeving	18,4
Ontwikkeling van kennis en kwaliteit	18,2
Diversiteit	12,4
Anders, namelijk...	3,4
Voor geen van de thema's; er is voldoende passend aanbod	16,7

### Behoefte naar type aanbod

De wijze waarop schoolleiders zich verder willen ontwikkelen loopt sterk uiteen (zie tabel 3.6.3). Er zijn vijf typen aanbod die het meest worden benoemd. Dit zijn de meerdaagse cursus, coaching, intervisie, netwerklernen en de eendaagse cursus. Daarnaast geven sommige schoolleiders in de toelichting aan behoefte te hebben aan een inhoudelijke master of onderwijskundige modules. Ook noemen enkele schoolleiders geen verdere behoefte te hebben.

Tabel 3.6.3. Behoeftte aan manieren van leren om professioneel verder te ontwikkelen (meerdere antwoorden mogelijk) N = 532

Manieren	%
Meerdaagse cursus/training	39,8
Coaching	35,9
Intervisie	35,2
Netwerklernen	35,2
Eendaagse cursus/training	34,8
Learning-on-the-job	29,5
Zelfstudie	22,4
Leergang	15,8
Master tot schoolleider: modulair	11,3
Supervisie	11,1
Opleiding tot schoolleider: modulair	8,8
Master tot schoolleider: aaneengesloten	5,6
Opleiding tot schoolleider: aaneengesloten	2,4
Anders, namelijk...	5,3

### Stimuleren van professionele ontwikkeling

In deze meting is voor het eerst gevraagd aan schoolleiders wat hen zou stimuleren om (nog) meer aan hun professionele ontwikkeling te werken. Een derde van de schoolleiders noemen praktische zaken, zoals meer tijd, rust in het werk en voldoende budget voor scholing. Een wens is bijvoorbeeld om met schoolbudget een vervanger aan te kunnen stellen die taken overneemt als de schoolleider scholing volgt. Een op de vijf schoolleiders noemt in hun toelichting kenmerken van aanbod die zij stimulerend zouden vinden. Bijvoorbeeld uitdagend aanbod, maatwerk in het aanbod en aanbod dat goed aansluit bij de praktijk: *‘Als de opgedane kennis direct toepasbaar is in de school, dan zou ik nog eerder gaan deelnemen’*. Ruim één op de tien schoolleiders wijst naar hun leidinggevende of organisatie die meer stimulerend zou kunnen zijn door ontwikkelgesprekken te voeren met hen, door een lerende cultuur te bevorderen en/of door meer feedback te geven. Een iets kleiner aandeel schoolleiders heeft behoefte aan uitwisseling met anderen buiten de school,

bijvoorbeeld met collega-schoolleiders over inspirerende voorbeelden.

### 3.7 Diensten VO-academie en SRVO

Deze paragraaf laat zien in hoeverre schoolleiders bekend zijn met de VO-academie en het Schoolleidersregister Voortgezet Onderwijs (hierna SRVO genoemd), en wat hun wensen zijn naar de VO-academie en SRVO toe.

#### Bekendheid met VO-academie

71% van de schoolleiders is zeker bekend met de VO-academie en 25% heeft er wel eens van gehoord. Maar 5% van de schoolleiders is er niet bekend mee, zie tabel 3.7.1, en bijlage 1, tabel 38). De groep schoolleiders die zeker bekend is met de VO-academie is in 2021 significant groter dan in 2019 en 2015, maar vergelijkbaar met 2017 en 2014. We zien dan ook geen duidelijke trend door de jaren heen, de bekendheid lijkt telkens te schommelen.

Tabel 3.7.1 Bekendheid met de VO-academie, over de jaren

	2014%	2015%	2017%	2019%	2021%
Ja, zeker	66.7	55.9	71.8	62.0	70.7
Ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies	32.2	39.9	25.5	31.6	24,6
Nee	1.1	4.2	2.8	6.4	4,7
Totaal	100	100	100	100	100
N	87	431	326	550	532

Noot:  $\chi^2 = 41.36$ ,  $df = 8$ ,  $p < .05$

Er is een verschil tussen functies: schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management geven significant vaker aan zeker bekend te zijn met de VO-academie, terwijl schoolleiders uit het middenmanagement juist iets vaker de VO-academie niet

precies kennen maar er wel eens van gehoord hebben, zie tabel 3.7.2.

Tabel 3.7.2 Bekendheid met de VO-academie naar functie

	Middenmanagement %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Ja, zeker	66,4*	80,0*
Ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies	28,9*	15,2*
Nee	4,9	4,8
Totaal	100	100
N	350	165

Noot:  $\chi^2 = 11.59$ ,  $df = 2$ ,  $p < .05$

\* Deze scores verschillen significant van elkaar.

### Gebruik maken van VO-academie

Ongeveer de helft van de schoolleiders zou voorlopig niet gebruiken maken van de diensten van de VO-academie (48%). Deze groep is significant groter in 2021 dan in 2015 en 2017. De andere helft zou wel gebruik maken van de VO-academie, maar wel iets vaker op lange termijn (30%) dan op korte termijn (22%), zie tabel 3.7.3.

Tabel 3.7.3 Gebruik maken van diensten van de VO-academie

	2014 %	2015 %	2017 %	2019 %	2021 %
Ja, op korte termijn (waarschijnlijk dit schooljaar)	25.3	21.8	32.9	23.4	22,4
Ja, op wat langere termijn (waarschijnlijk over een jaar)	36.8	40.0	32.9	35.8	29.9
Nee, voorlopig niet	37.9	38.2	34.2	40.7	47.7
Totaal	100	100	100	100	100
N	87	403	304	508	532

Noot:  $\chi^2 = 28.83$ ,  $df = 8$ ,  $p < .05$

Schoolleiders met minder dan 5 jaar ervaring zeggen vaker op korte termijn gebruik te gaan maken van de VO-academie. De groep die voorlopig geen gebruik gaat maken van de VO-academie is groter onder schoolleiders met meer dan 11 jaar ervaring in vergelijking met schoolleiders met minder ervaring (namelijk 60% versus 42%<sup>6</sup>).

Schoolleiders konden een toelichting geven op de terreinen waarop de VO-academie hen in 2022 kan ondersteunen. De helft van deze schoolleiders gaf in hun toelichting een thema aan. Benoemde thema's zijn: persoonlijk leiderschap, HRM, leidinggeven aan verandering en toekomstbestendig onderwijs en inhoudelijke onderwerpen zoals maatwerk voor leerlingen, NPO-gelden inzetten en burgerschap. Een op de acht schoolleiders gaf iets over het aanbod mee, bijvoorbeeld het bieden van een breed aanbod, online aanbod, korte trainingen en langdurige opleidingen. Ruim één op de tien schoolleiders noemt intervisie en een iets kleiner aandeel coaching. Verder zijn er nog schoolleiders die naar de VO-academie kijken om hen te informeren over professionaliseringsaanbod en om kennis te delen van ontwikkelingen in het veld.

### Bekendheid SRVO

Bijna alle schoolleiders hebben gehoord van het SRVO, maar er is een grote diversiteit onder de schoolleiders in hoeverre ze (actief) ingeschreven staan (zie tabel 3.7.4). De grootste groep bestaat uit schoolleiders die wel ingeschreven staan, maar verder geen actief gebruik ervan maken, zoals van de tools in het schoolleidersregister. Deze vraag is dit jaar voor het eerst gesteld, waardoor we geen vergelijking met voorgaande jaren kunnen maken.

---

<sup>6</sup>  $\chi^2 = 16.60$ ,  $df = 4$ ,  $p < .05$



Tabel 3.7.4 Bekendheid met het Schoolleidersregister VON = 532

Bekend met SRVO	%
Ja, ik ben ingeschreven en maak actief gebruik van de tools	5,1
Ja, ik ben ingeschreven, maar doe er verder niks mee.	45,7
Ja, wel eens van gehoord, maar niet ingeschreven	39,8
Nee	9,4

### Stimulerende functie door SRVO

Schoolleiders konden suggesties geven hoe het SRVO hen kan stimuleren in het versterken van de beroepsgroep en het schoolleiderschap. De grootste groep schoolleiders – vier op de tien toelichtingen – gaf aan dat het stimulerend zou zijn als de SRVO (meer) zou informeren over het aanbod en het nut van het register en in algemene zin meer bekendheid geeft aan het register. Tips hierbij zijn om individueel contact te zoeken met schoolleiders en extra voorlichting te geven aan beginnende schoolleiders. Een derde van de schoolleiders noemt het bieden van inspirerend en passend scholingsaanbod. Daarbij wordt vaak genoemd om laagdrempelig aanbod te organiseren met ruimte voor individuele keuzes en maatwerk. Dit is opvallend gezien het bieden van aanbod geen taak is van het SRVO. Een kleinere groep schoolleiders noemt de inzet op kennisdeling en ziet nog kansen om via SRVO in contact te komen en samen te leren met collega-schoolleiders, bijvoorbeeld via netwerken. Een enkele schoolleider heeft meer kaders nodig, zoals een kwaliteitskader en (meer) inzicht in wat er nodig is om het register bij te houden.

## 4 Resultaten bestuurders

In dit hoofdstuk gaan we in op de resultaten onder bestuurders. We bespreken eerst enkele achtergrondkenmerken van de respondenten. Daarna volgt een paragraaf over de begeleiding en ondersteuning vanuit de werkgever (de intern toezichthouder, vaak in de vorm van de Raad van Toezicht) op professionalisering. Vervolgens worden de resultaten weergegeven over ondernomen professionaliseringsactiviteiten van bestuurders in het afgelopen jaar en de invloed van corona hierop. Daarna gaan we in op de effecten van deze professionaliseringsactiviteiten en de toekomstige behoefte van bestuurders aan professionaliseringsvormen en –activiteiten. Ten slotte worden de resultaten besproken van vragen naar diensten van de VO-academie en SRVO. In bijlage 2 zijn alle resultaten in tabellen terug te vinden.

### 4.1 Achtergrondkenmerken van respondenten

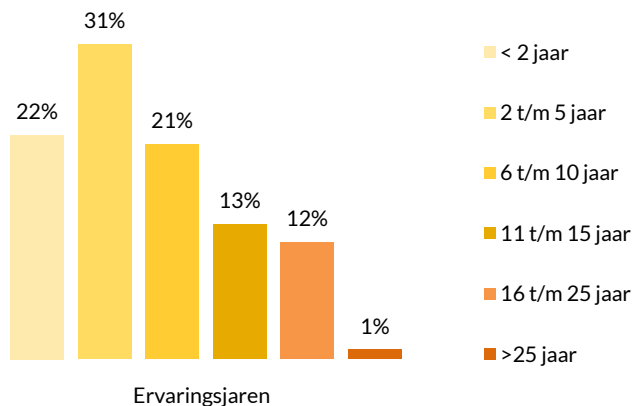
#### Functie en ervaring

De helft van de bestuurders die de vragenlijst hebben ingevuld zijn in functie als ‘voorzitter van College van Bestuur’. Een kwart is bestuurder/lid van het College van Bestuur, en een kwart is bestuurder en tevens directeur of rector. Dit blijkt uit een koppeling van de respondenten aan de gegevens uit het bestand van de VO-raad.

In de functie die werd uitgeoefend voor de huidige baan was het verantwoordelijkheidsniveau in ca 40% van de gevallen op een bestuurlijk niveau, in 10% op bovenschools niveau en in 15% op niveau van een school (zie bijlage 2, tabel 3). In de categorie 'anders', hebben enkele bestuurders uiteenlopende antwoorden gegeven, waaronder: onderwijsadvies, directeur, wethouder, bedrijfsleven.

Veel bestuurders in de responsgroep zijn in het bezit van een lesbevoegdheid, namelijk ca 75%. De grootste groep bestuurders heeft twee tot vijf jaar ervaring in de huidige functie (zie figuur 4.1.1).

Figuur 4.1.1 Aantal ervaringsjaren in huidige functie N = 113.



### Bestuurs- en schoolgrootte

Bestuurders hebben in de vragenlijst aangegeven wat het aantal scholen is dat onder hun bestuur valt: één school, twee scholen enzovoorts, oplopend tot 15 scholen, of meer dan 15 scholen. De categorie 2 t/m 5 scholen is met 35% het meest vertegenwoordigd (zie bijlage 2, tabel 1).

### Gender en leeftijd

De verhouding mannen, vrouwen en anders in de respondentgroep is 72-28-1% (zie bijlage 2, tabel 41). De grootste groep bestuurders bevindt zich met 50% in de leeftijd 50-60 jaar, gevolgd door 30% in de leeftijd ouder dan 60 jaar (zie bijlage 2, tabel 41).

## **4.2 Begeleiding en ondersteuning van werkgever op professionalisering**

In deze paragraaf gaan we in op de begeleiding en ondersteuning die bestuurders ontvangen op hun professionele ontwikkeling vanuit hun werkgever (de intern toezichthouder).

### Tevredenheid met begeleiding vanuit werkgever

Bijna alle bestuurders zijn tevreden over de begeleiding op hun professionele ontwikkeling vanuit hun werkgever. Die begeleiding krijgt vorm door bijvoorbeeld gesprekken en het wijzen op mogelijkheden voor activiteiten voor professionele ontwikkeling. Van de bestuurders is 60% overwegend en 35% zeer tevreden. Een klein deel is overwegend ontevreden (5%) en zeer ontevreden (2%), zie tabel 4.2.1 (en bijlage 2, tabel 5).

Tabel 4.2.1. Tevredenheid met de begeleiding vanuit leidinggevende/werkgever met betrekking tot uw professionele ontwikkeling N = 113

	%
Zeer ontevreden	1,8
Overwegend ontevreden	6,2
Overwegend tevreden	58,4
Zeer tevreden	33,6

Uit de open antwoorden blijkt dat het overgrote deel van de bestuurders vooral tevreden is over de ruimte die zij krijgen om

zichzelf te ontwikkelen (80%). Waar een deel van de bestuurders (15%) minder tevreden over is, is het gebrek aan aandacht en initiatief vanuit de werkgever voor hun professionele ontwikkeling.

#### Gesprekken met werkgever over professionele ontwikkeling

Van de bestuurders geeft 60% aan dat zij geen afspraken hebben met hun werkgever ten aanzien van middelen (financieel en tijd) voor scholing voor hun functie (zie bijlage 2, tabel 9). Bestuurders voeren in de meeste gevallen (60%) één keer per jaar een formeel gesprek met hun werkgever (vaak de raad van toezicht) over hun professionele ontwikkeling (zie tabel 4.2.2 hieronder en in bijlage 2, tabel 10). Deze aantallen verschillen niet significant met de meting in 2019 en ook niet tussen bestuursgrootte en jaren van ervaring in de bestuursfunctie.

Tabel 4.2.2 Mate van formele gesprekken met werkgever over professionele ontwikkeling N=113

	%
Meer dan 2 keer per jaar	4,4
2 keer per jaar	23,0
1 keer per jaar	60,2
Zelden	3,5
Nooit	3,5
Anders, namelijk...	5,3

De meeste bestuurders geven aan dat zij hun professionele ontwikkeling zichtbaar maken in gesprekken met hun werkgever. Daarop volgen gesprekken met collega's en het verzamelen van input over hun ontwikkeling bij leerlingen en collega's. Zie de verdeling van de antwoorden in tabel 4.2.3. Bij 'anders namelijk' geven een aantal bestuurders aan dat zij daarover vertellen tijdens bestuurlijke visitaties, in gesprekken met directeuren en bestuurders en/of hierover schrijven in nieuwsbrieven, weeknieuws of bulletin.

Tabel 4.2.3 Zichtbaar maken van eigen professionele ontwikkeling N=113

	% *
Via gesprekken met mijn leidinggevende/ werkgever	80,5
Via gesprekken of informeel met mijn collega's	59,3
Door input te verzamelen over mijn ontwikkeling bij bijv. leerlingen, collega's	30,1
Middels een portfolio dat ik bijhoud en regelmatig met anderen deel	8,8
Anders, namelijk ...	14,2
Niet	4,4

\* Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

### Inwerk- en begeleidingsprogramma's

Aan de bestuurders met minder dan vijf jaar werkervaring vroegen wij of hen een inwerk- en begeleidingsprogramma was aangeboden. Van de bestuurders geeft 38% aan dat hen dit is aangeboden (zie bijlage 2, tabel 12). Al deze bestuurders zijn tevreden over het inwerk- en begeleidingsprogramma, twee derde is namelijk overwegend tevreden en een derde is zeer tevreden (zie bijlage 2, tabel 15). Zes bestuurders beantwoordden de vraag of zij nog een aanvullend onderdeel hadden willen ontvangen in het inwerk- en begeleidingsprogramma. Vier hiervan antwoorden van niet. Eén bestuurder gaf aan een vervolg fijn te vinden omdat hij/zij de training nu nog te basaal vond, de andere bestuurder gaf aan dat het inwerkprogramma veronderstelde dat bestuurders kennis hebben over VO en hij/zij had dit nog niet.

De bestuurders lijken vaak een mix van inwerk- en begeleidingsactiviteiten aangeboden te krijgen. Zoals te zien in tabel 4.2.4 geven de meeste bestuurders aan dat zij regelmatige gesprekken hadden met een collega of leidinggevende, maar ook coaching en begeleiding en trainingen, cursussen en scholing worden vaak gebruikt. Van de 17% bestuurders die 'anders namelijk' aangaven, geven de meesten overdrachtsactiviteiten aan met de vorige bestuurder of collega-bestuurders.

Tabel 4.2.4 Waaruit het inwerk en/of begeleidingsprogramma bestaat\*\* n = 23

	% *
Regelmatige gesprekken met een collega of leidinggevende (bijv. over overdracht, kennismaking en inwerken)	65,2
Coaching en begeleiding (bijv. van een ervaren collega-bestuurder of externe)	43,5
Een of meerdere trainingen, cursussen en scholing	30,4
Anders, namelijk...	17,4

\* Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

\*\*Alleen gesteld aan mensen met minder dan 5 jaar werkervaring en die bij de vorige vraag ja hebben ingevuld;

De inwerk- en begeleidingsprogramma's werden vaak intern georganiseerd binnen het eigen bestuur (57%) al dan niet in combinatie met externen (35%) (zie bijlage 2, tabel 14).

### Belemmeringen

Van de bestuurders ervaart 30% geen belemmeringen in het ondernemen van professionele ontwikkelingsactiviteiten. Bij de vorige meting ervaarde 85% geen belemmeringen. Deze verandering is waarschijnlijk een gevolg van een andere manier van uitvragen. In de vorige meting werden bestuurders gevraagd of ze wel of niet belemmeringen ervaarden voordat ze een lijst met belemmeringen voorgelegd kregen. Dit keer kregen ze meteen een lijst met belemmeringen, waardoor ze deze wellicht sneller hebben aangeklikt.

Volgens de grotere groep bestuurders die *wel* belemmeringen ervaren, gaat het vooral om de factor tijdgebrek, werkdruk, waan van de dag en het prioriteren van de coronacrisis en -maatregelen, waardoor professionaliseringsactiviteiten niet altijd doorgingen in het afgelopen jaar, zie tabel 4.2.5.

**Tabel 4.2.5 Belemmeringen bij het ondernemen van activiteiten voor professionele ontwikkeling N=109**

	% *
Tijdgebrek/ werkdruk/ waan van de dag	37,6
Prioriteit bij coronacrisis/ maatregelen	36,7
Door de coronacrisis zijn activiteiten voor professionele ontwikkeling niet doorgegaan	30,3
Andere prioriteiten bij mijzelf	13,8
Hoge kosten	10,1
Geen passend professionaliseringsaanbod voor mij	8,3
Andere prioriteiten in mijn organisatie	7,3
Ik weet (nog) niet op welk thema ik mij wil ontwikkelen	3,7
Onvoldoende steun vanuit mijn organisatie	0,0
Anders, namelijk...	3,7
Ik ervaar geen belemmeringen	30,3

\* Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

### Ondersteuning

Het merendeel van de bestuurders (85%) geeft aan dat er voldoende financiële middelen zijn voor hun professionele ontwikkeling en 68% ervaart voldoende steun vanuit hun werkgever, zie tabel 4.2.6.

**Tabel 4.2.6 Ondersteuning binnen eigen organisatie bij het ondernemen van activiteiten voor professionele ontwikkeling N=113**

<b>Ervaren ondersteuning</b>	<b>% *</b>
Voldoende financiële middelen	85,0
Steun vanuit leidinggevende/ werkgever	68,1
Voldoende tijd voor beschikbaar	55,8
Feedback van collega's	40,7
Aanwezigheid van een critical friend in de organisatie	34,5
Anders, namelijk	4,4

\* Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

Er bestaat een gevarieerd beeld over het bestaan van HRM-richtlijnen in de eigen organisatie voor professionele



ontwikkeling, zie tabel 4.2.7, al lijken de meeste bestuurders tevreden. 40% geeft aan dat er geen HRM-richtlijnen zijn, maar dat ze deze ook niet nodig vinden, daarbovenop komt 30% van de bestuurders die aangeeft dat er in voldoende mate HRM-richtlijnen zijn. Een derde van de bestuurders geeft aan dat er verbetering nodig is.

**Tabel 4.2.7 Aanwezigheid HRM-richtlijnen en -kaders in eigen organisatie voor professionele ontwikkeling N=113**

	%
Ja, in voldoende mate	28,3
Ja, maar nog onvoldoende	15,0
Nee, maar het is wel nodig	15,0
Nee, maar het is ook niet nodig	41,6

### *Stoppen van schoolleiders*

Om te peilen in hoeverre er schoolleiders stoppen en er nieuwe schoolleiders worden gezocht is hierover dit jaar voor het eerst een vraag gesteld aan de bestuurders. Bij meer dan de helft van de bestuurders stoppen er schoolleiders. Een kleine helft hiervan voorziet problemen of heeft al problemen met het vervullen van vacatures in de schoolleiding, zie tabel 4.2.8 (zie ook bijlage 2, tabel 39).

**Tabel 4.2.8 Stoppen van schoolleider(s) binnen nu en 2 jaar en voorzien van problemen om de vacatures kwalitatief hoogwaardig te vervullen N = 108**

	%
Nee, geen van de schoolleiders is van plan te stoppen	42,6
Er stopt een schoolleider, maar ik voorzie geen problemen	23,1
Er stoppen meerdere schoolleiders, maari k voorzie geen problemen	10,2
Er stoppen één of meerdere schoolleiders en ik voorzie problemen	23,1
We hebben al problemen om vacatures in de schoolleiding te vullen	0,9

### **4.3 Professionaliseringsactiviteiten van bestuurders in schooljaar 2020-2021**

#### Activiteiten voor professionele ontwikkeling

De meest genoemde activiteiten waarmee bestuurders het afgelopen schooljaar gewerkt hebben aan hun professionele ontwikkeling zijn netwerklereen en zelfstudie (resp. 66% en 58% van de bestuurders, zie tabel 4.3.1, en bijlage 2, tabel 17). Dat is anders dan in andere jaren, waarin netwerklereen en intervisie als meest genoemde activiteiten naar voren kwamen.

Slechts 2% van de bestuurders geeft aan dat ze geen activiteiten rondom professionele ontwikkeling gedaan hebben afgelopen schooljaar. Dat komt neer op maar liefst 98% dat aangeeft een activiteit ondernomen te hebben. Bij de vorige meting was dit 95%. Mogelijk komt deze stijging ook (deels) door een andere manier van vragen. Bij eerdere metingen werd eerst de vraag 'Heeft u het afgelopen schooljaar activiteiten ondernomen die in het teken stonden van uw eigen professionele ontwikkeling' gesteld terwijl er bij de huidige meting direct een lijst van manieren van professionalisering is voorgelegd. Het kan zijn dat respondenten hierdoor sneller denken aan hun ondernomen activiteiten voor professionele ontwikkeling, waaronder hun zelfstudie.

De antwoordcategorie 'anders' is door enkele bestuurders ingevuld, onder andere met in company training, assessment.

Tabel 4.3.1 Manieren hoe gewerkt is aan professionele ontwikkeling (meerdere antwoorden mogelijk) N = 113

Wijze van professionalisering	%*
Netwerkleren	65,5
Zelfstudie	57,5
Intervisie	52,2
Learning-on-the-job	41,6
Coaching	40,7
Meerdaagse cursus/ training	38,1
Eendaagse cursus/ training	29,2
Leergang	24,8
Supervisie	7,1
Master tot schoolleider: modulair	0,9
Master tot schoolleider: aaneengesloten	0
Opleiding tot schoolleider: modulair	0
Opleiding tot schoolleider: aaneengesloten	0
Anders, namelijk	14,2
Ik heb afgelopen schooljaar geen activiteiten rondom professionele ontwikkeling gedaan.	1,8

\* Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

### Besluit tot deelname

Bestuurders nemen zelf het besluit tot deelname aan professionaliseringsactiviteiten (98%), zie bijlage 2, tabel 20. Bovenop het eigen initiatief speelt bij een derde een rol dat zij een afspraak hebben gemaakt met hun leidinggevende als gevolg van een functioneringsgesprek/ontwikkelgesprek. Daarnaast is de afweging om tot het besluit tot deelname te komen bij 10% van de bestuurders aangeraden door hun leidinggevende. Bestuurders ondernemen meerdere activiteiten en het zou kunnen dat de ene activiteit op eigen initiatief wordt gedaan en de andere activiteit op aanbeveling van de werkgever. Een andere mogelijke verklaring is dat er sprake is van een combinatie waarbij de keuze voor een activiteit voortkomt uit een gezamenlijk besluit van bestuurder en werkgever.

De afweging rondom het kiezen van activiteiten voor professionele ontwikkeling is ingegeven vanuit een eigen leervraag of wens (ca 45%), in enkele gevallen vanuit het willen aansluiten bij schoolbrede ontwikkelingen (ca. 5%) en bij ca 45% spelen beide afwegingen evenveel mee, zie bijlage 2, tabel 21.

### Terreinen voor professionalisering

Bestuurders professionaliseerden zich afgelopen schooljaar naar eigen zeggen met name op zelfinzicht (denk aan inzicht in eigen waarden en ambities). Daarna volgen de terreinen visieontwikkeling, school en omgeving en lerende organisatie, zie tabel 4.3.2. Het terrein feedback geven was bij de vorige meting nog door bijna 70% aangekruist, maar valt nu buiten de top 10 aan meest genoemde terreinen.

Tabel 4.3.2 Meest genoemde terreinen waar professionele ontwikkeling op gericht was, gesorteerd N = 108

Terreinen van professionele ontwikkeling	%*
Zelfinzicht	81,5
Visieontwikkeling	54,6
School en omgeving	46,3
Lerende organisatie	46,3
ICT/digitalisering	41,7
Beleidsontwikkeling	39,8
Organisatiekunde en -verandering	39,8
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	29,6
Strategisch HRM	28,7
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	25,9

\* Percentage bestuurders dat aangeeft zich op dit terrein geprofessionaliseerd te hebben, van de door hem/haar ondernomen professionaliseringsactiviteit(en). Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

Deze terreinen kunnen ook geschaard worden onder de thema's uit de Kennisbasis Schoolleiders VO<sup>7</sup>: Persoonlijk leiderschap, Ontwikkeling van kennis en kwaliteit, Inrichten van het (toekomstig) onderwijs, Verbinding met de omgeving, Regie en strategie, Leiding geven aan verandering, Diversiteit. Met name Persoonlijk leiderschap is een thema is dat bestuurders aangeven op te professionaliseren, gevolgd door het Inrichten van het (toekomstig) onderwijs (zie bijlage 2, tabel 18).

Van de zes professionaliseringsthema's die specifiek gericht zijn op de functie van onderwijsbestuurders, zijn er vier die het meest genoemd worden: strategische visie en planning; leiderschap; maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht; en persoonlijke professionaliteit (zie bijlage 2, tabel 19).

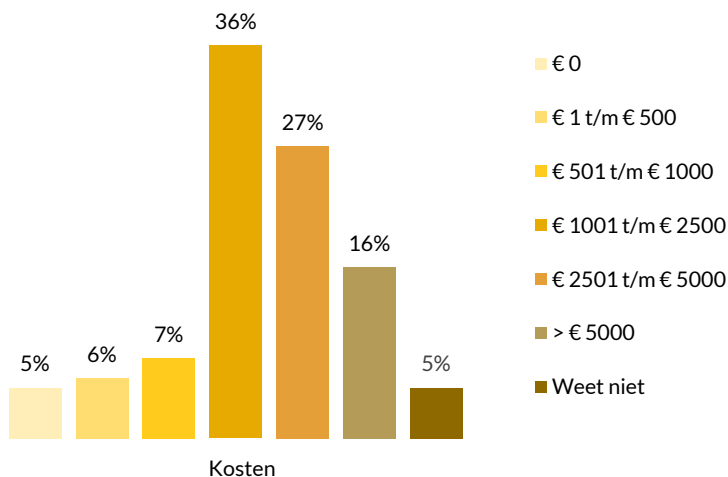
#### Kosten voor professionaliseringsactiviteiten

Afgelopen schooljaar hebben bestuurders lagere uitgaven gedaan aan professionaliseringsactiviteiten dan in 2018-2019. Waar vorig jaar het meestal ging om 2500 tot 5000 euro, is dat nu meestal 1000 tot 2500 euro, maar er is ook spreiding te zien over de andere bedragen.

---

<sup>7</sup> Kennisbasis Schoolleiders VO, zie [www.schoolleidersregistervo.nl/kennisbasis](http://www.schoolleidersregistervo.nl/kennisbasis)

Figuur 4.3.1 De totale kosten voor de activiteit(en) voor professionele ontwikkeling in 2020-2021  
N=109



## 4.4 Invloed van corona op professionele ontwikkeling

De coronacrisis heeft impact gehad op de professionele ontwikkeling van 90% van de bestuurders. Een derde van de bestuurders merkte dat de coronacrisis grote impact had, een derde enigszins impact en een kwart een kleine impact op hun professionele ontwikkeling, zie tabel 4.4.1 en bijlage 2, tabel 24.

Tabel 4.4.1. Mate van invloed van de coronacrisis op professionele ontwikkeling afgelopen schooljaar N = 109

	%
Geen impact	10,5
Kleine impact	24,1
Enigszins impact	31,8
Grote impact	33,5

De impact is volgens de bestuurders te zien aan dat zij hun professionaliseringsactiviteiten vaker online in plaats van fysiek volgden (60%), dat ze minder hebben kunnen uitwisselen met schoolleiders/bestuurders van buiten hun organisatie (50%) en dat ze minder formele professionaliseringsactiviteiten volgden (bijv. minder cursussen) (50%), zie tabel 4.4.2 en zie bijlage 2, tabel 25. Dit is ook zichtbaar in de belemmeringen die bestuurders ervaren om deel te nemen aan professionaliseringsactiviteiten (zie paragraaf 4.2); een derde van de bestuurders die belemmeringen ervaren, noemt dat zij prioriteit bij de coronacrisis/maatregelen moesten leggen.

Verder meldt een vijfde van de bestuurders die impact hebben gemerkt, dat zij andere leervragen en/of doelen voor hun professionele ontwikkeling gekregen hebben en een vijfde merkt dat zij meer aan learning-on-the-job hebben gedaan. Daarnaast geeft 10% 'anders' als antwoord, met als toelichting dat de impact van corona vooral bestond uit tijdtekort en afname van congresbezoeken. Daarnaast is een reactie van een bestuurder: 'In de praktijk continue scholing in crisismanagement en communicatie hieromtrent.' Tot slot zegt bijna 10% van de bestuurders die impact hebben ondervonden, dat hun professionaliseringsactiviteiten vaker intern (binnen eigen school/bestuur) plaatsvonden dan extern.

Tabel 4.4.2. Wijze waarop de coronacrisis invloed had op professionele ontwikkeling\* (meerdere antwoorden mogelijk) N=96

	%
Ik heb mijn professionaliseringsactiviteiten vaker online i.p.v. fysiek gevolgd	60,4
Ik heb minder kunnen uitwisselen met schoolleiders/bestuurders van buiten mijn organisatie	52,1
Ik heb minder formele professionaliseringsactiviteiten gevolgd (bijv. minder cursussen)	50,0
Ik heb andere leervragen en/of doelen voor mijn professionele ontwikkeling gekregen	20,8
Ik heb meer aan learning-on-the-job gedaan	19,8
Mijn professionaliseringsactiviteiten vonden vaker intern (binnen eigen school/bestuur) plaats dan extern	8,3
Anders, namelijk...	10,4

\*Alleen gesteld aan mensen die bij de vorige vraag 'impact' hebben ingevuld.

## 4.5 Mening over effecten van professionaliseringsactiviteiten van bestuurders

Bestuurders geven aan vooral te leren tijdens hun ondernomen professionaliseringsactiviteiten door te reflecteren op hun eigen ervaringen (35%) en door samen te werken met andere leidinggevenden (35%), zie tabel 4.5.1 en zie bijlage 2, tabel 29.

Tabel 4.5.1. Manieren waarop bestuurders aangeven geleerd te hebben tijdens ondernomen activiteiten voor professionele ontwikkeling (kruis aan wat het meest van toepassing is) N = 107

Ik heb geleerd door...	%*
... te reflecteren op mijn ervaringen	35,5
... samen te werken met andere leidinggevenden	33,6
... recente ontwikkelingen bij te houden	11,2
... te lezen over ideeën en ervaringen van anderen	8,4
... iets uit te proberen in mijn praktijk	6,5



### Effecten op eigen functioneren en op de organisatie

De bestuurders zien effect van het ondernemen van activiteiten op hun professionele ontwikkeling (98%), zie bijlage 1, tabel 31. 60% ziet enigszins effect op de eigen professionele ontwikkeling en 40% merkt veel effect, zie bijlage 1, tabel 31.

Wij vroegen de bestuurders wat zij over zichzelf geleerd hebben in hun rol als bestuurder (bijv. uw opvattingen, handelen, functioneren). Een greep van open antwoorden die exemplarisch zijn voor de antwoorden die gegeven zijn:

- *‘dat de duidelijke rolopvatting en afbakenen van het gebied daaromheen voor zowel bestuurder als RvT van doorslaggevend belang zijn voor de schoolorganisatie en haar ontwikkelingsmogelijkheden.’*
- *‘Meer op hoofdlijnen acteren, meer loslaten, om verantwoording/updates vragen en toetsen of de planning en strategie wordt gevolgd.’*
- *‘Vooral door de coronacrisis heb ik gemerkt dat ik minder afstand moet nemen t.o.v. de verschillende scholen; men wilde mij 'zien'.’*

Naast effecten op hun eigen ontwikkeling zien de bestuurders effect van hun ondernomen professionaliseringsactiviteiten op ontwikkelingen binnen hun organisatie (98%). 70% ziet enigszins effect en 25% veel effect, zie bijlage 1, tabel 33.

In de vragenlijst zijn verder geen vervolgvragen gesteld over de effecten; in het rapport uit 2019 is meer te lezen over wat voor soort effecten schoolleiders en bestuurders spreken.

## **4.6 Behoeftte aan verdere professionalisering**

In deze paragraaf staan de verdere behoeften aan professionele ontwikkeling onder bestuurders centraal. Ook hebben bestuurders

meegegeven welke zaken hen zouden stimuleren (nog) meer aan professionele ontwikkeling te doen.

### Behoeft naar thema

Net als bij de vorige metingen hebben bestuurders het meest behoefte aan verdere professionele ontwikkeling op het terrein van zelfinzicht (zie tabel 4.6.1), zoals meer inzicht verkrijgen in eigen waarden en ambitie. Het thema school en omgeving is gestegen in prioritering, terwijl strategisch HRM beleid juist wat gezakt is. Enkele bestuurders hebben in de toelichting nog andere thema's toegelicht. Dit zijn onder meer anders organiseren, (bestuurlijk) samenwerken, innovatie en inzicht in wettelijke kaders.

Tabel 4.6.1 Behoeft aan verdere professionele ontwikkeling op onderstaande terreinen (maximaal 5 antwoorden mogelijk) N = 105

Terreinen van professionele ontwikkeling	2021 %*	2021 top 10	Positie in 2019	Positie in 2017
Zelfinzicht, zoals inzicht in eigen waarden en ambities	55,2	1	1	1**
School en omgeving	41,9	2	6	11
Visieontwikkeling	41,0	3	3	10
Organisatiekunde en -verandering	40,0	4	2	6
Lerende organisatie	37,1	5	7	3
Beleidsontwikkeling	33,3	6	4	12
Professionele ontwikkeling van medewerkers	32,4	7	8	8
Strategisch HRM	28,6	8	5	5
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	22,9	9	9	13
Omgaan met diversiteit in teams	20,0	10	11	nvt***

\* Percentage bestuurders dat aangeeft zich op dit terrein geprofessionaliseerd te hebben, van de door hem/haar ondernomen professionaliseringsactiviteit(en). Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

\*\*In 2017 werd dit onderwerp persoonlijke ontwikkeling genoemd

\*\*\* In 2017 werd dit nog niet als categorie onderscheiden

### Aansluiting behoeften op aanbod naar thema

Vier op de vijf bestuurders heeft suggesties gegeven voor meer (passend) aanbod (zie tabel 4.5.2). Vooral inrichten van (toekomstig) onderwijs en leiding geven aan verandering worden vaak genoemd, net zoals bij de vorige meting het geval was. Eén op de vijf bestuurders geeft aan dat er al voldoende passend aanbod bestaat.

Tabel 4.6.2 Thema's waarop men meer of ander aanbod van schoolleidersopleidingen en -trainingen wilt (meerdere antwoorden mogelijk) N = 108

Thema's	%
Inrichten van het (toekomstig) onderwijs	41,7
Leiding geven aan verandering	33,3
Regie en strategie	27,8
Verbinding met de omgeving	20,4
Persoonlijk leiderschap	14,8
Diversiteit	14,8
Ontwikkeling van kennis en kwaliteit	13,9
Anders, namelijk...	5,6
Voor geen van de thema's; er is voldoende passend aanbod	19,4

### Behoefte naar type aanbod

Bestuurders hebben voornamelijk behoefte aan netwerkleren en intervisie om zich professioneel verder te ontwikkelen. Verder zijn de meerdaagse cursus, eendaagse cursus en coaching elk door een derde van de bestuurders genoemd, zie tabel 4.6.3.

Tabel 4.6.3 Manieren van leren om professioneel verder te ontwikkelen (meerdere antwoorden mogelijk) N = 108

Manieren	%
Netwerklernen	50,0
Intervisie	47,2
Meerdaagse cursus/training	34,3
Eendaagse cursus/training	32,4
Coaching	31,5
Learning-on-the-job	25,0
Leergang	24,1
Zelfstudie	16,7
Supervisie	9,3
Master tot schoolleider: modulair	1,9
Opleiding tot schoolleider: modulair	0,9
Anders, namelijk...	8,3

### Stimuleren van professionele ontwikkeling

Bestuurders zijn voor het eerst bevroegd over wat hen zou stimuleren om (meer) aan hun professionele ontwikkeling te werken. Ruim een derde van de bestuurders noemt een aspect in het professionaliseringsaanbod. Het gaat om aanbod dat aansluit bij de praktijk, waarin maatwerk mogelijk is, waar vernieuwende actuele onderwerpen in zitten en waarin samen met andere bestuurders geleerd wordt. Nog eens een derde van de bestuurders heeft behoefte aan praktische zaken zoals tijd of scholingsbudget. Daarnaast zijn er een paar bestuurders die meer feedback willen of meer aandacht voor ontwikkeling in gesprekken met de intern toezichthouder. Als laatste zijn er enkele bestuurders die meer kennisdeling stimulerend vinden, zowel goede voorbeelden van andere bestuurders als kennis uit onderzoek.

## 4.7 Diensten en aanbod VO-academie en SRVO

Deze paragraaf laat zien in hoeverre bestuurders bekend zijn met de VO-academie en het Schoolleidersregister Voortgezet Onderwijs (hierna SRVO genoemd), en wat hun wensen zijn naar de VO-academie toe.

### Bekendheid VO-academie

Nagenoeg alle bestuurders zijn bekend met de VO-academie: 88% heeft zeker gehoord van de VO-academie en 11% heeft weleens ervan gehoord. Er is geen verschil met voorgaande jaren.

### Gebruik maken van VO-academie

Ongeveer de helft van de bestuurders overweegt gebruik te maken van de diensten van de VO-academie. Het aandeel bestuurders dat dit waarschijnlijk op korte termijn gaat doen is iets groter dan bestuurders die dit op langere termijn gaat doen. Het aandeel bestuurders dat op korte termijn gebruik gaat maken van de VO-academie is door de jaren heen significant gedaald.

Tabel 4.7.1 Mate waarin men overweegt gebruik te gaan maken van de diensten van de VO-academie (bijv. coaching van een ervaren schoolleider/bestuurder; het bekijken van de opleidingscatalogus)

	2017 %	2019 %	2021 %
Ja, op korte termijn (waarschijnlijk dit schooljaar)	45,7*	28,4*	26,9*
Ja, op wat langere termijn (waarschijnlijk over een jaar)	27,6	33,0	24,1
Nee, voorlopig niet	26,7*	38,6	49,1*
Totaal	100	100	100
N	105	88	108

$$\chi^2 = 15.07, df = 4, p < .05$$

\* Deze scores verschillen significant van elkaar.

Bestuurders konden toelichten op welk terrein ze willen dat de VO-academie hen in 2022 ondersteunt. Acht bestuurders benoemen een specifiek type aanbod zoals intervisie, bestuurlijke visitatie en een inwerktraject voor nieuwe bestuurders. Acht bestuurders noemen een inhoudelijk onderwerp, namelijk datagericht sturen, huisvesting, ICT, HRM en beleidsrijk begroten.

### Gebruik maken van SRVO

De meeste bestuurders weten niet of schoolleiders bij hun organisatie ingeschreven staan in het SRVO (zie tabel 4.7.2). Een derde zegt een enkeling en één op de tien bestuurders geeft dat alle schoolleiders ingeschreven staan. Bestuurders konden een toelichting geven. In de meeste toelichtingen staat dat het inschrijven bij het register (nog) geen onderwerp van gesprek is. Daarnaast geven sommige bestuurders aan de keuze om wel of niet in te schrijven bewust aan de schoolleider over te laten. Er wordt dan niet op gestuurd en/of het is geen verplichting binnen de organisatie. Als laatste zijn er een paar bestuurders die toelichten dat zij schoolleiders hier wel op stimuleren en een enkeling die het verplicht heeft gesteld.

Tabel 4.7.2 Mate waarin schoolleiders werkzaam binnen het bestuur ingeschreven staan bij het Schoolleidersregister VON = 108

	%
Ja, allemaal	9,3
Ja, een enkeling	30,6
Weet ik niet	51,9
Nee	8,3



## 5 Samenvatting en conclusies

Jaarlijks vindt er een monitoronderzoek plaats naar de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het vo<sup>8</sup>. Hieronder geven we een samenvatting van de aanpak van dit huidige onderzoek over schooljaar 2020-2021 en de antwoorden op de onderzoeksvragen.

### 5.1 Aanpak onderzoek

Via een vragenlijst zijn schoolleiders in het vo benaderd, waaronder we schoolleiders uit zowel het middenmanagement als eindverantwoordelijk management verstaan, en bestuurders in het vo. De responsgroep is representatief met het landelijke beeld en kent een lichte ondervertegenwoordiging van bestuurders met een bestuursgrootte van 1 school.

In de vragenlijst zijn vragen opgenomen over de begeleiding en ondersteuning die schoolleiders en bestuurders ervaren vanuit hun leidinggevenden en organisatie met betrekking tot hun professionele ontwikkeling. Ook is gevraagd naar de bekendheid met de Beroepsstandaard en het gebruik hiervan bij het werk.

---

<sup>8</sup> Zie voor de eerdere publicaties van deze monitor, die door Kohnstamm Instituut en Oberon zijn uitgevoerd: <https://www.vo-academie.nl/onderwerpen/monitoring-professionalisering-schoolleiders-en-bestuurders>



Daarnaast is gevraagd naar de ondernomen activiteiten voor professionele ontwikkeling in het afgelopen jaar (schooljaar 2020-2021), met specifieke vragen over de invloed van de coronacrisis. Ook is gevraagd naar de veronderstelde effecten van deze professionaliseringsactiviteiten en de behoefte aan professionalisering in de toekomst. Tot slot is gevraagd naar de diensten en wensen ten aanzien van de VO-academie en SRVO.

Met de resultaten van het onderzoek willen SRVO en VO-academie hun diensten verder ontwikkelen en laten aansluiten bij de behoeften voor professionele ontwikkeling.

Waar mogelijk zijn de resultaten voor schoolleiders vergeleken met eerder kwantitatief onderzoek van het Kohnstamm Instituut en Oberon, uit 2014 (Heemskerk et al., 2014), in 2015 (Schenke et al., 2016) en in 2017 (Schenke et al., 2018) en in 2019 (Schenke et al., 2019). Verschillen in resultaten zijn voor wat betreft schoolleiders nader onderzocht voor functie, ervaringsjaren en schoolgrootte. Er zijn geen verschillen onderzocht tussen schoolleiders en bestuurders, omdat de verantwoordelijkheden, takenpakketten en de dagelijkse invulling van het werk voor schoolleiders en bestuurders teveel uiteenlopen. Schoolleiders staan daarnaast ook dicht bij de werkvloer dan bestuurders. Een vergelijking in professionaliseringsactiviteiten en –behoeften is derhalve niet aan de orde, maar we beschrijven de resultaten van schoolleiders en bestuurders in samenhang met elkaar.

De centrale vraag voor het onderzoek is:

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

## 5.2 Conclusies per deelvraag

We vatten de resultaten van het onderzoek samen aan de hand van de deelvragen. We geven hier en daar verklaringen voor resultaten.

### *Welke begeleiding en ondersteuning ontvangen schoolleiders en bestuurders vanuit hun werkgever met betrekking tot professionalisering?*

#### *Grote tevredenheid over ruimte vanuit leidinggevenden voor professionele ontwikkeling*

De resultaten van de vragenlijst laten zien dat het overgrote deel van de schoolleiders en bestuurders tevreden is over de begeleiding die zij vanuit hun leidinggevende ontvangen op hun professionele ontwikkeling. Beiden 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 leidinggevenden voor professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders.

De schoolleiders geven, meer dan de bestuurders, aan dat er verbetering nodig is in de HRM-richtlijnen voor professionele ontwikkeling. Hierin zien we bij de schoolleiders verschil in ervaringsjaren, schoolleiders met meer dan elf jaar ervaring vinden het minder nodig om HRM-richtlijnen te hebben dan schoolleiders met vijf tot tien jaar ervaring.

#### *Eens per jaar een gesprek over professionele ontwikkeling met leidinggevende*

Uit het kwalitatief onderzoek dat najaar 2020 is uitgevoerd naar het maken van afspraken met de leidinggevende en het monitoren

van de professionele ontwikkeling kwam naar voren dat schoolleiders en bestuurders spreken met hun leidinggevende over hun professionele ontwikkeling. Wel is het aan henzelf om leerpunten te formuleren en professionaliseringsactiviteiten te ondernemen (De Jong et al., 2021).

De uitkomsten van de vragenlijsten 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. Met schoolleiders met weinig ervaring worden vaker (namelijk vaak twee keer in het jaar) gesprekken gehouden met betrekking tot hun professionele ontwikkeling dan met schoolleiders die langer ervaring hebben. Daarnaast blijkt dat de meeste schoolleiders en bestuurders geen afspraken hebben met hun leidinggevende over middelen voor scholing. Schoolleiders en bestuurders maken hun professionele ontwikkeling vooral zichtbaar in gesprekken met hun leidinggevende en collega's, enkelen schrijven hierover in nieuwsbrieven, weeknieuws of bulletin.

#### *Inwerk- en begeleidingsprogramma voor twee vijfde van de schoolleiders en bestuurders*

Twee vijfde van schoolleiders en bestuurders krijgt een (degelijk) aanbod van inwerk- en begeleidingsprogramma's als zij nieuw in functie zijn. De programma's bestaan vaak uit een intern programma in combinatie met extern aanbod en bevatten gesprekken met collega's of leidinggevend en/of coaching en/of scholing. De schoolleiders en bestuurders die dergelijk aanbod hebben ontvangen zijn hier tevreden over.

#### *Tijdgebrek, werkdruk en waan van de dag grootste belemmeringen in professionele ontwikkeling*

Het grootste deel van de schoolleiders en bestuurders ervaart belemmeringen in het ondernemen van professionele

ontwikkelingsactiviteiten. Het gaat om tijdgebrek, werkdruk, waan van de dag en dit werd bij de meting van schooljaar 2018-2019 ook als grootste belemmering ervaren. Daarnaast kreeg de coronacrisis/maatregelen prioriteit. Specifiek bij de schoolleider zien we verschil in functie: schoolleiders uit het middenmanagement ervaren vaker belemmeringen dan schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management. Ander knelpunt is 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.

#### *Bekendheid Beroepsstandaard schommelt over de jaren*

De Beroepsstandaard Schoolleiders VO is bij twee derde van de schoolleiders enigszins tot goed bekend. Schoolleiders in een eindverantwoordelijke functie en schoolleiders met meer ervaringsjaren zijn beter bekend met de Beroepsstandaard. Van de schoolleiders die op de hoogte zijn van de Beroepsstandaard gebruikt twee derde deze in hun werk. Zij doen dit met name voor de eigen professionele ontwikkeling en voor Pop- en PJP gesprekken.

#### ***Welke (soort) activiteiten voor professionele ontwikkeling hebben de schoolleiders en bestuurders ondernomen in het schooljaar 2020-2021?***

##### *Zelfstudie, learning-on-the-job en netwerken*

Zo goed als alle schoolleiders en bestuurders hebben in het voorafgaande jaar activiteiten ondernomen die in het teken stonden van hun eigen professionele ontwikkeling. De meest genoemde activiteiten door schoolleiders zijn zelfstudie en learning-on-the-job, en door bestuurders zijn dat netwerken en zelfstudie. Dat is anders dan in andere jaren, waarin

meerdaagse cursus/training en coaching, resp. netwerklere en intervisie als meest genoemde activiteiten naar voren kwamen. Deze verschuiving naar meer individueel gerichte professionaliseringsactiviteiten heeft waarschijnlijk te maken met de invloed van corona, zie verderop.

Het besluit tot deelname aan professionaliseringsactiviteiten kwam bijna altijd op eigen initiatief van schoolleiders en bestuurders tot stand. In vergelijking met de vorige metingen zien we dat het vaker voorkomt dat schoolleiders op eigen initiatief een besluit nemen voor een professionaliseringsactiviteit. Ook speelt op aanraden van de leidinggevende en vanwege een afspraak tijdens het functioneringsgesprek een grotere rol in het besluit.

De kosten van professionalisering worden door schoolleiders en bestuurders overwegend ingeschat op bedragen tussen de 1000 en 2500 euro, dat ligt wat lager dan voorgaande jaren.

*Meest genoemde terrein: meer zelfinzicht krijgen*

Schoolleiders en bestuurders hebben vooral professionaliseringsactiviteiten gevolgd 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. Afgelopen schooljaar is wat 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.

Schoolleiders richten zich in hun professionaliseringsactiviteiten vooral op de leiderschapspraktijk van leidinggeven aan de schoolontwikkeling, op de voet gevolgd door leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers en leidinggeven aan onderwijskwaliteit. Wat betreft persoonlijke kwaliteiten zijn schoolleiders vooral gericht op cognitieve kwaliteiten (zoals probleemoplossende expertise) en sociale kwaliteiten (onder andere emotionele sensibiteit) tijdens de professionaliseringsactiviteiten afgelopen schooljaar.

Schoolleiders en bestuurders geven aan met name te leren van activiteiten door te reflecteren op eigen ervaringen en samen te werken met andere leidinggevendenden.

#### *Invloed van coronacrisis*

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.

De impact kwam met name op de volgende manieren tot uiting: professionaliseringsactiviteiten werden vaker online in plaats van fysiek gevolgd, er was minder uitwisseling met schoolleiders/bestuurders van buiten de organisatie en formele professionaliseringsactiviteiten zoals cursussen werden minder gevolgd.

Deze uitkomsten bevestigen het beeld dat kwam uit het kwalitatieve monitoronderzoek dat najaar 2020 is uitgevoerd (De Jong, et al., 2021). Schoolleiders en bestuurders benoemden in interviews dat zij meer dan voorheen intern gericht waren om te leren. Ook vertelden ze dat zij hun professionele ontwikkeling

vooral vorm gaven op basis van inzichten binnen het eigen netwerk en de eigen organisatie.

### *Effecten van professionalisering*

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. Zo goed als alle schoolleiders en bestuurders zien effect van het ondernemen van activiteiten op hun professionele ontwikkeling. Ongeveer de helft meent dat er sprake is van enigszins effect op de eigen professionele ontwikkeling 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. Daarnaast schatten zo goed als alle schoolleiders en bestuurders in dat de ondernomen professionaliseringsactiviteiten effecten hebben gehad op ontwikkelingen binnen hun organisatie. Dit jaar zijn er verder geen vervolgvragen gesteld over de effecten; we verwijzen naar het rapport uit 2019 om meer te lezen over wat voor soort effecten schoolleiders en bestuurders spreken.

### ***Welke professionaliseringsbehoefte hebben de schoolleiders en bestuurders?***

#### *Behoeften voor professionele ontwikkeling lopen uiteen*

Net als bij de vorige meting hebben schoolleiders vooral behoefte om zich verder te ontwikkelen op het thema lerende organisatie, terwijl bij bestuurders vooral behoefte is aan het thema zelfinzicht. Verder komen bij schoolleiders de thema's professionele ontwikkeling van medewerkers en zelfinzicht vaker voor in hun professionaliseringsbehoeften dan bij de vorige meting. Bij bestuurders is het thema school en omgeving gestegen in prioritering, terwijl strategisch HRM beleid juist wat gezakt is.

Schoolleiders en bestuurders zouden net zoals bij de vorige meting graag meer of ander aanbod willen op de terreinen inrichten van (toekomstig) onderwijs en leiding geven aan verandering.

De wijze waarop schoolleiders zich verder willen ontwikkelen loopt sterk uiteen, van een meerdaagse cursus, coaching, intervisie, netwerklere tot aan een eendaagse cursus. Bestuurders hebben voornamelijk behoefte aan netwerklere en intervisie.

*Kansen om professionele ontwikkeling te stimuleren liggen op praktisch vlak en type aanbod*

In deze meting 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. Kenmerken van aanbod die schoolleiders en bestuurders stimulerend vinden worden ook vaak genoemd. Bijvoorbeeld uitdagend aanbod, maatwerk, actuele onderwerpen en aanbod dat goed aansluit bij de praktijk. Verder is er een kleinere groep schoolleiders en bestuurders die meer ondersteuning vanuit hun organisatie of werkgever zou willen en enkele schoolleiders en bestuurders die meer kennisdeling van goede voorbeelden, ervaringen en onderzoeksuitkomsten wensen.

***Wat is de bekendheid en het gebruik van de VO-academie en het SRVO en welke wensen hebben schoolleiders en bestuurders naar hen toe?***

*Bekendheid met VO-academie is hoog*

Het overgrote deel van schoolleiders en bestuurders is goed bekend met de VO-academie of heeft er van gehoord. De bekendheid onder schoolleiders schommelt heen en weer 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.

*Wensen naar de VO-academie toe zijn vaak inhoudelijke thema's*  
Schoolleiders en bestuurders noemen verschillende thema's waarop de VO-academie hen in 2022 kan ondersteunen. Dit zijn bijvoorbeeld persoonlijk leiderschap, HRM, leidinggeven aan verandering en datagericht sturen. Verder noemen enkelen bepaald type aanbod zoals intervisie, coaching en trainingen of kennisdeling in het algemeen.

*Bekendheid met SRVO is hoog maar (actief) gebruik verschilt*  
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.

*Suggesties voor SRVO zijn informeren en bieden van passend aanbod*  
Schoolleiders konden suggesties geven hoe het SRVO hen kan stimuleren. Vier op de tien schoolleiders geeft aan dat het stimulerend zou zijn als de SRVO (meer) zou informeren over het aanbod en het nut van het register en in algemene zin meer bekendheid geeft aan het register. Een derde van de schoolleiders noemt het bieden van inspirerend, laagdrempelig scholingsaanbod waarin er ruimte is voor individuele keuzes en maatwerk, ook al is het bieden van aanbod op dit moment geen taak van het SRVO. Een kleine groep schoolleiders noemt

kennisdeling en een enkeling heeft behoefte aan meer kaders en richtlijnen.

### **5.3 Terugkerende monitor**

De vragenlijst die najaar 2021 is uitgezet vormt onderdeel van de meerjarige monitor naar de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders. De monitor bestaat uit kwalitatieve onderzoeken (middels interviews) en kwantitatieve onderzoeken (middels een vragenlijst). 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.



# Bijlagen

## Bijlage 1 Resultatentabellen schoolleiders

### Achtergrondkenmerken

#### 1. Wat is het aantal scholen onder het bestuur van uw school?

N=557

Aantal scholen	%
1 school	17,8
2 t/m 5 scholen	25,9
6 t/m 10 scholen	19,4
11 t/m 15 scholen	10,2
16 of meer scholen	26,8

#### 2. Wat is het verantwoordelijkheidsniveau van uw functie?

Verantwoordelijkheidsniveau	%
Afdeling/team	50,4
Vestiging/locatie	24,6
School	15,8
Bovenschools/meerdere scholen	5,9
Anders, namelijk	3,2

N=557

#### Anders, namelijk...

*Meest gegeven antwoorden: een mix van verantwoordelijkheidsniveaus (zoals afdeling en schoolbrede portefeuilles).*

### 3. Hoeveel ervaringsjaren heeft u in uw huidige functie?

Ervaringsjaren	%
Minder dan 2 jaar	13,6
2 t/m 5 jaar	33,4
6 t/m 10 jaar	20,3
11 t/m 15 jaar	15,1
16 t/m 25 jaar	14,2
Meer dan 25 jaar	3,4

N=557

### 4. Op welk verantwoordelijkheidsniveau was uw vorige functie?

Verantwoordelijkheidsniveau	%
Afdeling/team	39,0
Vestiging/locatie	9,7
School	8,6
Bovenschools/meerdere scholen	4,1
In mijn vorige functie was ik docent	28,5
Anders, namelijk	10,1

N=557

#### Anders, namelijk...

*Meest gegeven antwoorden: werkzaam bij onderwijsadviesbureau, manager buiten het onderwijs, zorgcoördinator, leerlingcoördinator.*

### 5. Bent u in het bezit van een lesbevoegdheid?

	%
Ja	95,0
Nee	5,0

N=557

## Begeleiding en ondersteuning van leidinggevende/werkgever op professionalisering

6. In hoeverre bent u tevreden met de begeleiding vanuit uw leidinggevende/werkgever met betrekking tot uw professionele ontwikkeling? Bijvoorbeeld in de vorm van gesprekken en wijzen op mogelijkheden voor activiteiten voor professionele ontwikkeling.

	%
Zeer ontevreden	5,2
Overwegend ontevreden	12,7
Overwegend tevreden	50,8
Zeer tevreden	31,2

N=557

### 7. Toelichting op vraag 6.

*Meest gegeven antwoorden:* de ruimte die geboden wordt om te werken aan professionele ontwikkeling. Daarna: de aandacht vanuit de leidinggevende voor professionele ontwikkeling.

8. Welke ondersteuning binnen uw organisatie ervaart u bij het ondernemen van activiteiten voor uw professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk)

Ervaren ondersteuning	%
Voldoende financiële middelen	75,6
Steun vanuit leidinggevende/ werkgever	73,6
Voldoende tijd voor beschikbaar	44,0
Feedback van collega's	40,0
Aanwezigheid van een critical friend in de organisatie	30,9
Anders, namelijk	6,1

N=557

### Anders, namelijk...

*Meest gegeven antwoorden:* critical friends van buiten de school, waaronder: schoolleiders van andere scholen, coaching en vrienden.

**9. Zijn er HRM-richtlijnen en -kaders in uw organisatie opgesteld voor uw eigen professionele ontwikkeling (bijv. scholingsbeleid, visie op leiderschap)?**

	%
Ja, in voldoende mate	33,6
Ja, maar nog onvoldoende	27,8
Nee, maar het is wel nodig	19,2
Nee, maar het is ook niet nodig	19,4

N=557

**10. Zijn er afspraken met uw leidinggevende/werkgever ten aanzien van de middelen (financieel en tijd) voor scholing voor uw functie?**

	%
Nee	60,9
Ja, namelijk ...	39,1

N=557

**Ja, namelijk...**

*Meest gegeven antwoorden: schoolleiders maken afspraken met hun bestuur over jaarlijkse bedragen als scholingsbudget (bedragen die genoemd worden zijn 600-750 euro).*

**11. Hoe vaak heeft u met uw leidinggevende een formeel gesprek over uw professionele ontwikkeling? Het gaat hier om gesprekken over doelen m.b.t. uw eigen professionele ontwikkeling, het ontwikkelen en bijhouden van uw bekwaamheden en over uw loopbaanontwikkeling.**

	%
Meer dan 2 keer per jaar	12,6
2 keer per jaar	19,0
1 keer per jaar	44,2
Zelden	15,1
Nooit	3,9
Anders, namelijk ...	5,2

N=557

**Anders, namelijk...**

*Meest gegeven antwoorden: dat de gesprekken op initiatief van de schoolleiders zelf ingepland moeten worden en dat er ook informele korte gesprekken plaatsvinden.*

**12. Hoe maakt u uw professionele ontwikkeling zichtbaar voor uw leidinggevende/werkgever en collega's ? (meerdere antwoorden mogelijk)**

	%
Via gesprekken met mijn leidinggevende/ werkgever	81,9
Via gesprekken of informeel met mijn collega's	56,9
Door input te verzamelen over mijn ontwikkeling bij bijv. leerlingen, collega's	31,1
Anders, namelijk ...	7,7
Middels een portfolio dat ik bijhoud en regelmatig met anderen deel	5,0
Niet	4,7

N=557

**Anders, namelijk...**

*Meest gegeven antwoorden: schoolleiders vertellen over hun ontwikkeling bij teambijeenkomsten en/of hierover schrijven in de nieuwsbrief of personeelsbulletin.*

## Inwerk- en begeleidingsprogramma

**13. Kreeg u bij aanvang van uw huidige functie een inwerk- en begeleidingsprogramma aangeboden?\***

	%
Nee	57,6
Ja, in beperkte mate	30,9
Ja, er was een degelijk aanbod	11,5

\*Alleen gesteld aan mensen met minder dan 5 jaar werkervaring; n=262

**14. Waaruit bestond het inwerk en/of begeleidingsprogramma?\* (meerdere antwoorden mogelijk)**

	%
Regelmatige gesprekken met een collega of leidinggevende (bijv. over overdracht, kennismaking en inwerken)	60,4
Coaching en begeleiding (bijv. van een ervaren collega-schoonleider of externe)	55,9
Een of meerdere trainingen, cursussen en scholing	45,9
Anders, namelijk...	7,2

\*Alleen gesteld aan mensen met minder dan 5 jaar werkervaring en die bij de vorige vraag ja hebben ingevuld; n=188

**Anders, namelijk...**

*In de toelichting geven schoolleiders nog de volgende vormen: afspraken met verschillende personen (zoals de vorige schoolleider) (3 schoolleiders), een assessment (1 schoolleider), ondersteunende diensten komen langs en leggen hun werkzaamheden uit (1 schoolleider).*



### 15. Vanuit waar werd het inwerk en/of begeleidingsprogramma georganiseerd?\*

	%
Combinatie van intern en extern	40,5
Intern (binnen uw bestuur)	44,1
Extern georganiseerd, namelijk door:	15,3

\*Alleen gesteld aan mensen met minder dan 5 jaar werkervaring; n=111

Namelijk door:

Meest gegeven antwoorden: voorbeelden van externe partijen en schoolleiders die benoemen dat ze alles zelf georganiseerd hebben.

### 16. Hoe tevreden bent u over het inwerk en/of begeleidingsprogramma?\*

	%
Zeer ontevreden	0,0
Overwegend ontevreden	15,4
Overwegend tevreden	60,4
Zeer tevreden	24,3

\*Alleen gesteld aan mensen met minder dan 5 jaar werkervaring; n=111

### 17. Had u een aanvullend onderdeel willen krijgen in het inwerk- en/of begeleidingsprogramma om u beter voor te bereiden op uw huidige functie?

Meest gegeven antwoorden: schoolleiders hadden graag meer begeleiding ontvangen. Vijf van hen hadden graag een begeleider vanuit de eigen organisatie gekregen, die hen inhoudelijke begeleiding 'on the job' zou kunnen geven. Drie andere schoolleiders gaven aan meer begeleiding te willen op het gebied van financiën, zoals een stappenplan voor het opstellen van de jaarbegroting.

## Beroepsstandaard Schoolleiders VO

### 18. In hoeverre bent u bekend met de Beroepsstandaard Schoolleiders VO?

Bekendheid Beroepsstandaard	%
Geheel niet	20,3
Enigszins	58,9
Goed bekend	20,8

N=557

### 19. Hoe gebruikt u de Beroepsstandaard in uw werk? (meerdere antwoorden mogelijk)

<b>Gebruik Beroepsstandaard voor:</b>	<b>%</b>
Eigen professionele ontwikkeling	45,5
Pop- of PJP gesprekken	28,6
(zelf of peer) Reflectie op ontwikkeling	28,4
Vlootschauw	16
Herinrichting van leiderschapsstructuur	11,5
Vacaturevervulling van een schoolleider	10,4
Anders, namelijk...	3,2
Ik maak geen gebruik van de vernieuwde Beroepsstandaard in mijn werk	34,5

N=444

#### **Anders, namelijk ...**

*Vershillende antwoorden: in gesprekken met teamleiders (1 schoolleider), als achtergrond voor ontwikkeling van het vak (1 schoolleider), coachingstraject mee opgestart (1 schoolleider), de poster over professionele ontwikkeling hangt op kantoor (1 schoolleider).*

### 20. Heeft u behoefte aan (meer) ondersteuning bij het toepassen van de vernieuwde Beroepsstandaard?

	<b>%</b>
Nee	83,3
Ja, namelijk ...	16,7

N=557

#### **Ja, namelijk...**

*Meest gegeven antwoorden: meer uitleg (op inhoud, wat ik er aan heb) en er tijd voor vrijmaken (om mij erin te verdiepen).*

## Activiteiten voor professionele ontwikkeling

21. Via welke manier(en) heeft u afgelopen schooljaar (2020-2021) gewerkt aan uw professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk)

Wijze van professionalisering	%*
Zelfstudie	56,7
Learning-on-the-job	52,1
Coaching	45,4
Netwerkleren	38,2
Eendaagse cursus/ training	37,9
Intervisie	37,0
Meerdaagse cursus/ training	33,9
Leergang	9,3
Supervisie	8,4
Master tot schoolleider: modulair	3,8
Master tot schoolleider: aaneengesloten	3,4
Opleiding tot schoolleider: aaneengesloten	1,6
Opleiding tot schoolleider: modulair	0,9
Anders, namelijk	6,5
Ik heb afgelopen schooljaar geen activiteiten rondom professionele ontwikkeling gedaan.	3,1

N=557

**Anders namelijk...**

*Meest gegeven antwoorden: het volgen van masters en opleidingen anders dan de master/opleiding tot schoolleider.*

22. Op welke terreinen waren deze activiteiten gericht? (meerdere antwoorden mogelijk)

Terreinen van professionele ontwikkeling	%*
<b>Persoonlijk leiderschap</b>	
Zelfinzicht	78,3
Feedback geven	35,5
<b>Ontwikkeling van kennis en kwaliteit</b>	
Professionele ontwikkeling van medewerkers	47,4
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	33,4
Strategisch HRM	27,7
<b>Inrichten van het (toekomstig) onderwijs</b>	
Visieontwikkeling	52,6
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	48,3
ICT/digitalisering	18,1
<b>Verbinding met de omgeving</b>	
School en omgeving	27,0
<b>Regie en strategie</b>	
Beleidsontwikkeling	36,4
Financiën	20,9
Bedrijfsvoering	17,4
Huisvesting	11,7
<b>Leiding geven aan verandering</b>	
Lerende organisatie	42,8
Organisatiekunde en -verandering	36,2
<b>Diversiteit</b>	
Maatwerk voor leerlingen	32,8
Omgaan met diversiteit in teams	23,0
<b>Anders</b>	
Anders, namelijk...	2,5

N=530; max 5 antwoorden per respondent

Anders, namelijk...

Een aantal overige onderwerpen, zoals: vitaliteit, kansengelijkheid en juridisch.

**23. Hoe komt het besluit tot deelname aan activiteiten voor professionele ontwikkeling tot stand? (meerdere antwoorden mogelijk)**

	%
Eigen initiatief	95,7
Op aanraden van mijn leidinggevende	28,1
Afspraak met mijn leidinggevende als gevolg van functioneringsgesprek/ontwikkelgesprek	17,0
Anders, namelijk	6,0

N=530

**Anders, namelijk...**

*Meest gegeven antwoord: afstemmen met collega-afdelingsleiders.*

**24. Vanuit welke afweging is de keuze voor activiteiten voor professionele ontwikkeling ingegeven?**

	%
Vooral: Eigen leervraag of wens	42,6
Vooral: Aansluiten bij school(brede) ontwikkelingen	14,3
Beide afwegingen spelen evenveel mee	43,0

N=530

**25. Welke belemmeringen ervaart u bij het ondernemen van activiteiten voor uw professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk)**

	%
Tijdgebrek/ werkdruk/ waan van de dag	66,8
Prioriteit bij coronacrisis/ maatregelen	47,8
Door de coronacrisis zijn activiteiten voor professionele ontwikkeling niet doorgegaan	25,6
Andere prioriteiten bij mijzelf	12,9
Andere prioriteiten in mijn organisatie	12,1
Hoge kosten	9,1
Ik weet (nog) niet op welk thema ik mij wil ontwikkelen	5,5
Onvoldoende steun vanuit mijn organisatie	5,3
Geen passend professionaliseringsaanbod voor mij	3,8
Anders, namelijk...	2,1
Ik ervaar geen belemmeringen	13,1

N=527

**Anders, namelijk...**

*Meest gegeven antwoorden: afsluiten van onderwijsloopbaan door pensioen (2 schoolleiders), geschikte coaching vinden (2 schoolleiders), overlijden partner (1 schoolleider).*

26. Wat waren ongeveer de totale kosten voor de activiteiten voor professionele ontwikkeling die u heeft ondernomen afgelopen schooljaar?

	%
€0,-	6,3
€1,- t/m €500,-	13,5
€501,- t/m €1.000,-	19,2
€1.001,- t/m €2.500,-	22,2
€2.501,- t/m €5.000,-	17,3
Meer dan €5.000,-	11,2
Weet ik niet	10,4

N=527

## Invloed van corona op professionele ontwikkeling

27. In hoeverre had de coronacrisis invloed op uw professionele ontwikkeling afgelopen schooljaar?

	%
Geen impact	10,5
Kleine impact	24,1
Enigszins impact	31,8
Grote impact	33,5

N=531

**28. Hoe had de coronacrisis invloed op uw professionele ontwikkeling?\*** (meerdere antwoorden mogelijk)

	%
Ik heb mijn professionaliseringsactiviteiten vaker online i.p.v. fysiek gevolgd	55,5
Ik heb minder formele professionaliseringsactiviteiten gevolgd (bijv. minder cursussen)	54,2
Ik heb minder kunnen uitwisselen met schoolleiders/bestuurders van buiten mijn organisatie	45,8
Ik heb meer aan learning-on-the-job gedaan	26,4
Mijn professionaliseringsactiviteiten vonden vaker intern (binnen eigen school/bestuur) plaats dan extern	20,3
Ik heb andere leervragen en/of doelen voor mijn professionele ontwikkeling gekregen	13,7
Anders, namelijk....	11,4

\*Alleen gesteld aan mensen die bij de vorige vraag 'impact' hebben ingevuld.

N=474

Anders, namelijk...

*Aan de ene kant reacties dat er geen tijd en ruimte is voor professionele ontwikkeling omdat de aandacht uitgaat naar corona, en aan de andere kant reacties dat schoolleiders juist veel geleerd hebben door wat er plotseling anders moest.*

## Effecten van deelname aan professionaliseringsactiviteiten

**29. Op welke wijze heeft u geleerd tijdens de ondernomen activiteiten? Meerdere antwoorden mogelijk**

Ik heb geleerd door...	%
... te reflecteren op mijn ervaringen	73,9
... iets uit te proberen in mijn praktijk	58,9
... samen te werken met andere leidinggevenden	58,5
... recente ontwikkelingen bij te houden	55,4
... te lezen over ideeën en ervaringen van anderen	53,9
... nieuwe routines in mijn werk te ontwikkelen	35,5

N=521

**30. Op welke leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten uit de Beroepsstandaard waren deze activiteiten gericht? (meerdere antwoorden mogelijk)**

	%
<b>Leiderschapspraktijken</b>	
Leidinggeven aan de schoolontwikkeling	65,6
Leidinggeven aan de ontwikkeling van medewerkers	56,4
Leidinggeven aan de onderwijskwaliteit	50,5
Leidinggeven aan visie-gestuurd werken	39,7
Leidinggeven aan de verbinding met de (breder) omgeving	22,3
<b>Persoonlijke kwaliteiten</b>	
Cognitieve kwaliteiten (probleemoplossende expertise, domein-specifieke kennis, systeemdenken)	56,0
Sociale kwaliteiten (emotionele sensitiviteit, communicatie vaardigheden)	47,2
Zingevende kwaliteiten (moreel kompas, waardengerichtheid, multiperspectiviteit)	39,5
Psychologische kwaliteiten (optimisme, professioneel zelfvertrouwen, veerkracht, pro-activiteit)	38,2

N=521

**31. Hoe schat u het effect in van de door u ondernomen activiteiten van afgelopen schooljaar op uw professionele ontwikkeling?**

	%
Geen/ weinig effect	1,9
Enigszins effect	57,1
Veel effect	36,4
Heel veel effect	4,6

N=517

**32. Wat heeft u geleerd over uzelf in uw rol als leidinggevende (bijv. uw opvattingen, handelen, functioneren)?**

*Een greep van open antwoorden die exemplarisch zijn voor de antwoorden die gegeven zijn:*

- 'Dat ik teveel verantwoordelijkheid neem en het beter is om deze te delen met anderen.'
- 'Hoe ik een crisis moet managen.'
- 'Dat ik niet altijd moet uitgaan van mijn eerste indruk, maar eerst moet onderzoeken voordat ik reageer of handel.'
- 'Het heeft mij inzicht gegeven hoe ik mijn rol wil pakken als leidinggevende, de opvatting dat je een visie ook moet dragen en vooruit moet lopen om op de juiste wijze te handelen in je team op allerlei gebied.'



### 33. Hoe schat u het effect in van de ondernomen activiteiten op ontwikkelingen binnen uw school?

	%
Geen/ weinig effect	2,9
Enigszins effect	64,8
Veel effect	30,8
Heel veel effect	1,5

N=517

## Behoefte aan verdere professionalisering

### 34. Wat is uw behoefte aan verdere professionele ontwikkeling op onderstaande terreinen? (maximaal 5 antwoorden mogelijk)

	Professionalisering	%
1	Lerende organisatie	48,5
2	Professionele ontwikkeling van medewerkers	42,0
3	Zelfinzicht, zoals inzicht in eigen waarden en ambities	41,3
4	Visieontwikkeling	40,7
5	Organisatiekunde en -verandering	40,3
6	Onderwijsgerelateerde onderwerpen	39,4
7	Beleidsontwikkeling	39,0
8	Maatwerk voor leerlingen	33,8
9	Feedback geven	33,8
10	School en omgeving	33,3
11	Strategisch HRM	31,7
12	Omgaan met diversiteit in teams	31,0
13	Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	30,8
14	Financiën	25,3
15	Bedrijfsvoering	25,3
16	ICT/digitalisering	20,0
17	Huisvesting	14,6
18	Anders, Namelijk...	3,8

N=526

#### Anders, namelijk...

*In de toelichting geven verder enkele schoolleiders aan op dit moment geen behoefte te hebben aan verdere ontwikkeling.*

**35. Voor welke thema's zou u graag meer of ander aanbod van schoolleidersopleidingen en -trainingen willen? (meerdere antwoorden mogelijk)**

Thema's	%
Inrichten van het (toekomstig) onderwijs	50,8
Leiding geven aan verandering	39,3
Regie en strategie	27,3
Persoonlijk leiderschap	26,5
Verbinding met de omgeving	18,4
Ontwikkeling van kennis en kwaliteit	18,2
Diversiteit	12,4
Anders, namelijk...	3,4
Voor geen van de thema's; er is voldoende passend aanbod	16,7

N=532

**Anders, namelijk...**

*In de toelichting noemen enkele schoolleiders ook nog behoefte te hebben aan aanbod over kansengelijkheid, (waarde gedreven) leiderschap en toegroeien naar eindverantwoordelijk schoolleider.*

**36. Aan welke manieren van leren heeft u behoefte om u professioneel verder te ontwikkelen? (meerdere antwoorden mogelijk)**

Manieren	%
Meerdaagse cursus/training	39,8
Coaching	35,9
Intervisie	35,2
Netwerklernen	35,2
Eendaagse cursus/training	34,8
Learning-on-the-job	29,5
Zelfstudie	22,4
Leergang	15,8
Master tot schoolleider: modulair	11,3
Supervisie	11,1
Opleiding tot schoolleider: modulair	8,8
Master tot schoolleider: aaneengesloten	5,6
Opleiding tot schoolleider: aaneengesloten	2,4
Anders, namelijk...	5,3

N=532

**Anders, namelijk...**

*Daarnaast geven sommige schoolleiders in de toelichting aan behoefte te hebben aan een inhoudelijke master of onderwijskundige modules. Ook noemen enkele schoolleiders geen verdere behoefte te hebben.*

### 37. Wat zou u stimuleren om (nog) meer aan uw professionele ontwikkeling te werken?

*Een derde van de schoolleiders noemen praktische zaken, zoals meer tijd, rust in het werk en voldoende budget voor scholing. Hierbij is bijvoorbeeld een wens om met schoolbudget een vervanger aan te kunnen stellen die taken overneemt als de schoolleider scholing volgt. Een op de vijf schoolleiders noemt in hun toelichting kenmerken van aanbod die zij stimulerend zouden vinden. Bijvoorbeeld uitdagend aanbod, maatwerk in het aanbod en aanbod dat goed aansluit bij de praktijk. Ruim één op de tien schoolleiders wijst naar hun leidinggevende of organisatie die meer stimulerend zou kunnen zijn door ontwikkelgesprekken te voeren met hen, door een lerende cultuur te bevorderen en/of door meer feedback te geven. Een iets kleiner aandeel schoolleiders heeft behoefte aan uitwisseling met anderen buiten de school, bijvoorbeeld met collega-schoolleiders over inspirerende voorbeelden.*

## Diensten van de VO-academie en SRVO

### 38. Bent u bekend met de VO-academie?

Bekend met VO Academie	%
Ja, zeker	70,7
Ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies	24,6
Nee	4,7

N=532

### 39. Overweegt u om gebruik te gaan maken van de door u aangegeven diensten van de VO-academie (bijv. coaching van een ervaren schoolleider/bestuurder; het bekijken van de opleidingscatalogus)?

Overweging	%
Nee, voorlopig niet	47,7
Ja, op wat langere termijn (over een jaar)	29,9
Ja, op korte termijn (waarschijnlijk dit schooljaar)	22,4

N=532

### 40. Op welk terrein zou u willen dat de VO-academie u in 2022 ondersteunt?

*De helft van deze schoolleiders gaf in hun toelichting een thema aan. Benoemde thema's zijn: persoonlijk leiderschap, HRM, leidinggeven aan verandering en toekomstbestendig onderwijs en inhoudelijke onderwerpen zoals maatwerk voor leerlingen, NPO-gelden inzetten en burgerschap. Een op de acht schoolleiders gaf iets over het aanbod mee, bijvoorbeeld het bieden van een breed aanbod, online aanbod, korte trainingen en langdurige opleidingen. Ruim een op de tien schoolleiders noemt*

interview en een iets kleiner aandeel coaching. Verder zijn er nog schoolleiders die naar de VO-academie kijken om hen te informeren over professionaliseringsaanbod en om kennis te delen van ontwikkelingen in het veld.

#### 41. Bent u bekend met het Schoolleidersregister VO?

Bekend met SRVO	%
Ja, ik ben ingeschreven en maak actief gebruik van de tools	5,1
Ja, ik ben ingeschreven, maar doe er verder niks mee.	45,7
Ja, wel eens van gehoord, maar niet ingeschreven	39,8
Nee	9,4

N=532

#### 42. Op welke manier zou het Schoolleidersregister VO u in 2022 kunnen stimuleren in het versterken van de beroepsgroep en schoolleiderschap?

*De grootste groep schoolleiders – vier op de tien toelichtingen – gaf aan dat het stimulerend zou zijn als de SRVO (meer) zou informeren over het aanbod en het nut van het register en in algemene zin meer bekendheid geeft aan het register. Een derde van de schoolleiders noemt het bieden van inspirerend en passend scholingsaanbod. Daarbij wordt vaak genoemd om laagdrempelig aanbod te organiseren met ruimte voor individuele keuzes en maatwerk. Een kleinere groep schoolleiders noemt de inzet op kennisdeling en ziet nog kansen om via SRVO in contact te komen en samen te leren met collega-schoolleiders bijvoorbeeld via netwerken. Een enkele schoolleider heeft meer kaders nodig, zoals een kwaliteitskader en (meer) inzicht in wat er nodig is om het register bij te houden.*

#### 43. Denkt u en/of een collega-schoolleider uit uw school erover om binnen nu en 2 jaar te stoppen en voorziet u problemen om de vacatures kwalitatief hoogwaardig te vervullen?

	%
Nee, geen van de schoolleiders is van plan te stoppen	46,5
Er stopt een schoolleider, maar ik voorziet geen problemen	23,5
Er stoppen meerdere schoolleiders, maar ik voorziet geen problemen	6,4
Er stoppen één of meerde schoolleiders en ik voorziet problemen	17,9
We hebben al problemen om vacatures in de schoolleiding te vullen	5,6

N=531

## Overige achtergrondkenmerken

### 44. Gender

Gender	%
Man	53,4
Vrouw	46,6
Anders	0,0

N=530

### 45. Leeftijdscategorie

Leeftijd	%
Jonger dan 30 jaar	0,8
31 t/m 39 jaar	8,3
40 t/m 49 jaar	28,3
50 t/m 60 jaar	43,6
Ouder dan 60 jaar	19,1

N=530

## Bijlage 2 Resultatentabellen bestuurders

### Achtergrondkenmerken

#### 1. Hoeveel vo-scholen vallen onder uw bestuur?

	%
1 school	29,2
2 t/m 5 scholen	36,3
6 t/m 10 scholen	17,7
10 t/m 15 scholen	6,2
16 scholen of meer	10,6
Totaal	100

N=113

#### 2. Hoeveel ervaringsjaren heeft u in uw huidige functie?

	%
Minder dan 2 jaar	22,1
2-5 jaar	31,0
6-10 jaar	21,2
11-15 jaar	13,3
16-25 jaar	11,5
Meer dan 25 jaar	0,9
Totaal	100

N=113

#### 3. Op welk verantwoordelijkheidsniveau was uw vorige functie?

	%
Afdeling/team	2,7
Vestiging/locatie	8,8
School	16,8
Bovenschools/ meerdere scholen	12,4
Bestuurlijk	42,5
Anders, namelijk	16,8
Totaal	100

N=113

#### Anders, namelijk:

*Uiteenlopende antwoorden, waaronder: onderwijsadvies, directeur, wethouder, bedrijfsleven.*

#### 4. Bent u in het bezit van een lesbevoegdheid?

	%
Ja	73,5
Nee	26,5
Totaal	100

N=113

## Begeleiding en ondersteuning van werkgever op professionalisering

#### 5. In hoeverre bent u tevreden met de begeleiding vanuit uw leidinggevende/werkgever met betrekking tot uw professionele ontwikkeling? Bijvoorbeeld in de vorm van gesprekken en wijzen op mogelijkheden voor activiteiten voor professionele ontwikkeling.

	%
Zeer ontevreden	1,8
Overwegend ontevreden	6,2
Overwegend tevreden	58,4
Zeer tevreden	33,6
Totaal	100

N=113

#### 6. Korte toelichting vraag 5.

Meest gegeven antwoorden: tevredenheid over de ruimte die zij krijgen om zichzelf te ontwikkelen. Waar een deel van de bestuurders minder tevreden over is, is het gebrek aan aandacht en initiatief vanuit de werkgever (vaak de raad van toezicht) voor hun professionele ontwikkeling.

#### 7. Welke ondersteuning binnen uw organisatie ervaart u bij het ondernemen van activiteiten voor uw professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk)

Ervaren ondersteuning	%
Voldoende financiële middelen	85,0
Steun vanuit leidinggevende/ werkgever	68,1
Voldoende tijd voor beschikbaar	55,8
Feedback van collega's	40,7
Aanwezigheid van een critical friend in de organisatie	34,5
Anders, namelijk	4,4

N=113

8. Zijn er HRM-richtlijnen en -kaders in uw organisatie opgesteld voor uw eigen professionele ontwikkeling (bijv. scholingsbeleid, visie op leiderschap)?

	%
Ja, in voldoende mate	28,3
Ja, maar nog onvoldoende	15,0
Nee, maar het is wel nodig	15,0
Nee, maar het is ook niet nodig	41,6

N=113

9. Zijn er afspraken met uw leidinggevende/werkgever ten aanzien van de middelen (financieel en tijd) voor scholing voor uw functie?

	%
Nee	60,2
Ja, namelijk ...	39,8

N=113

Ja, namelijk...

Meest gegeven antwoorden: afspraken over financiën en tijd voor scholing.

10. Hoe vaak heeft u met uw werkgever een formeel gesprek over uw professionele ontwikkeling? Het gaat hier om gesprekken over doelen m.b.t. uw eigen professionele ontwikkeling, het ontwikkelen en bijhouden van uw bekwaamheden en over uw loopbaanontwikkeling.

	%
Meer dan 2 keer per jaar	4,4
2 keer per jaar	23,0
1 keer per jaar	60,2
Zelden	3,5
Nooit	3,5
Anders, namelijk ...	5,3

N=113

Anders, namelijk...

In de toelichting geven drie bestuurders aan dat zij minstens eens per jaar een formeel gesprek hebben, één bestuurder geeft aan dat deze gesprekken alleen op eigen initiatief plaatsvinden.



### 11. Hoe maakt u uw professionele ontwikkeling zichtbaar? (meerdere antwoorden mogelijk)

	%
Via gesprekken met mijn leidinggevende/ werkgever	80,5
Via gesprekken of informeel met mijn collega's	59,3
Door input te verzamelen over mijn ontwikkeling bij bijv. leerlingen, collega's	30,1
Middels een portfolio dat ik bijhoud en regelmatig met anderen deel	8,8
Anders, namelijk ...	14,2
Niet	4,4

N=113

**Anders, namelijk...**

*Meest gegeven antwoorden: zij vertellen of schrijven over hun ontwikkeling bij bestuurlijke visitaties, in gesprekken met directeuren en bestuurders en/of in nieuwsbrieven, weeknieuws of bulletin.*

## Inwerk- en begeleidingsprogramma

### 12. Kreeg u bij aanvang van uw huidige functie een inwerk- en begeleidingsprogramma aangeboden?\*

	%
Nee	61,7
Ja, in beperkte mate	28,3
Ja, er was een degelijk aanbod	10,0

\*Alleen gesteld aan mensen met minder dan 5 jaar werkervaring; n=60

### 13. Waaruit bestond dit inwerk en/of begeleidingsprogramma?\* (meerdere antwoorden mogelijk)

	%
Regelmatige gesprekken met een collega of leidinggevende (bijv. over overdracht, kennismaking en inwerken)	65,2
Coaching en begeleiding (bijv. van een ervaren collega-bestuurder of externe)	43,5
Een of meerdere trainingen, cursussen en scholing	30,4
Anders, namelijk...	17,4

\*Alleen gesteld aan mensen met minder dan 5 jaar werkervaring en die bij de vorige vraag ja hebben ingevuld; n=23

**Anders, namelijk...**

*Meest gegeven antwoord: gesprekken met collega-bestuurders.*

**14. Vanuit waar werd het inwerk en/of begeleidingsprogramma georganiseerd?\***

	%
Combinatie van intern en extern	34,8
Intern (binnen uw bestuur)	56,5
Extern georganiseerd, namelijk door:	8,7

*\*Alleen gesteld aan mensen met minder dan 5 jaar werkervaring; N=23*

**Namelijk door:**

*Open antwoord één bestuurder geeft een externe organisatie aan en een andere bestuurder noemt 'scholingsinstituut'.*

**15. In hoeverre tevreden bent u over het inwerk- en/of begeleidingsprogramma?\***

	%
Zeer ontevreden	0,0
Overwegend ontevreden	0,0
Overwegend tevreden	65,2
Zeer tevreden	34,8

*\*Alleen gesteld aan mensen met minder dan 5 jaar werkervaring; N=23*

**16. Had u een aanvullend onderdeel willen krijgen in het inwerk- en/of begeleidingsprogramma om u beter voor te bereiden op uw huidige functie?**

*Meest gegeven antwoorden: zij hadden aanvullend onderdeel willen ontvangen in het inwerk- en begeleidingsprogramma. Een bestuurder gaf aan een vervolg fijn te vinden omdat hij/zij de training nu nog te basaal vond, de andere bestuurder gaf aan dat het inwerkprogramma veronderstelde dat bestuurders kennis hebben over VO en hij/zij had dit nog niet.*

## Activiteiten voor professionele ontwikkeling

17. Via welke manier(en) heeft u afgelopen schooljaar (2020-2021) gewerkt aan uw professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk)

Wijze van professionalisering	%*
Netwerkleren	65,5
Zelfstudie	57,5
Intervisie	52,2
Learning-on-the-job	41,6
Coaching	40,7
Meerdaagse cursus/ training	38,1
Eendaagse cursus/ training	29,2
Leergang	24,8
Supervisie	7,1
Master tot schoolleider: modulair	0,9
Master tot schoolleider: aaneengesloten	0
Opleiding tot schoolleider: modulair	0
Opleiding tot schoolleider: aaneengesloten	0
Anders, namelijk	14,2
<u>Ik heb afgelopen schooljaar geen activiteiten rondom professionele ontwikkeling gedaan.</u>	<u>1,8</u>

**N=113**

**Anders, namelijk:**

*Onder andere: in company training, assessment.*

18. Op welke terreinen waren deze activiteiten gericht? (meerdere antwoorden mogelijk)

Terreinen van professionele ontwikkeling	%*
<b>Persoonlijk leiderschap</b>	
Zelfinzicht	81,5
Feedback geven	24,1
<b>Ontwikkeling van kennis en kwaliteit</b>	
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	29,6
Strategisch HRM	28,7
Professionele ontwikkeling van medewerkers	15,7
<b>Inrichten van het (toekomstig) onderwijs</b>	
Visieontwikkeling	54,6
ICT/digitalisering	41,7
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	25,9
<b>Verbinding met de omgeving</b>	
School en omgeving	46,3
<b>Regie en strategie</b>	
Beleidsontwikkeling	39,8
Bedrijfsvoering	18,5
Huisvesting	16,7
Financiën	12,0
<b>Leiding geven aan verandering</b>	
Lerende organisatie	46,3
Organisatiekunde en -verandering	39,8
<b>Diversiteit</b>	
Maatwerk voor leerlingen	14,8
Omgaan met diversiteit in teams	9,3
<b>Anders</b>	
Anders, namelijk...	10,2

N=108

**Anders, namelijk:**

*Onder andere: governance, kwaliteitsbeleid.*

**19. Op welke professionaliseringsthema's voor bestuurders was deze activiteit voor professionele ontwikkeling gericht? (meerdere antwoorden mogelijk)**

	%
Strategische visie en planning	52,3
Leiderschap	49,5
Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht	49,5
Persoonlijke professionaliteit	42,2
Verantwoordelijkheid en rekenschap	31,2
Boegbeeld en hoofd	15,6

N=109

**20. Hoe komt het besluit tot deelname aan activiteiten voor professionele ontwikkeling tot stand? (meerdere antwoorden mogelijk)**

	%
Eigen initiatief	98,2
Afspraak met mijn leidinggevende als gevolg van functioneringsgesprek/ontwikkelgesprek	32,1
Op aanraden van mijn leidinggevende	11,9
Anders, namelijk	1,8

N=109

**Anders, namelijk...**

*Onder andere: advies collega-bestuurders.*

**21. Vanuit welke afweging is de keuze voor activiteiten voor professionele ontwikkeling ingegeven?**

	%
Vooraf: Eigen leervraag of wens	47,6
Vooraf: Aansluiten bij school(brede) ontwikkelingen	4,9
Beide afwegingen spelen evenveel mee	47,7

N=103

**22. Welke belemmeringen ervaart u bij het ondernemen van activiteiten voor uw professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk)**

	%
Tijdgebrek/ werkdruk/ waan van de dag	37,6
Prioriteit bij coronacrisis/ maatregelen	36,7
Door de coronacrisis zijn activiteiten voor professionele ontwikkeling niet doorgegaan	30,3
Andere prioriteiten bij mijzelf	13,8
Hoge kosten	10,1
Geen passend professionaliseringsaanbod voor mij	8,3
Andere prioriteiten in mijn organisatie	7,3
Ik weet (nog) niet op welk thema ik mij wil ontwikkelen	3,7
Onvoldoende steun vanuit mijn organisatie	-
Anders, namelijk...	3,7
Ik ervaar geen belemmeringen	30,3

N=109

**Anders, namelijk...**

*Twee bestuurders geven aan dat de afstand en reistijd een belemmering is en een bestuurder geeft aan dat de leergang te duur is (20k) al volgt hij/zij deze uiteindelijk wel.*

**23. Wat waren ongeveer de totale kosten voor de activiteiten voor professionele ontwikkeling die u heeft ondernomen afgelopen schooljaar?**

	%
€0,-	4,6
€1,- t/m €500,-	5,5
€501,- t/m €1.000,-	7,3
€1.001,- t/m €2.500,-	35,8
€2.501,- t/m €5.000,-	26,6
Meer dan €5.000,-	15,6
Weet ik niet	4,6

N=109

## Invloed van corona op professionele ontwikkeling

24. In hoeverre had de coronacrisis invloed op uw professionele ontwikkeling afgelopen schooljaar?

	%
Geen impact	11,9
Kleine impact	31,2
Enigszins impact	26,6
Grote impact	30,3

N=109

25. Hoe had de coronacrisis invloed op uw professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk)

	%
Ik heb mijn professionaliseringsactiviteiten vaker online i.p.v. fysiek gevolgd	60,4
Ik heb minder kunnen uitwisselen met schoolleiders/bestuurders van buiten mijn organisatie	52,1
Ik heb minder formele professionaliseringsactiviteiten gevolgd (bijv. minder cursussen)	50,0
Ik heb andere leervragen en/of doelen voor mijn professionele ontwikkeling gekregen	20,8
Ik heb meer aan learning-on-the-job gedaan	19,8
Mijn professionaliseringsactiviteiten vonden vaker intern (binnen eigen school/bestuur) plaats dan extern	8,3
Anders, namelijk....	10,4

\*Alleen gesteld aan mensen die bij de vorige vraag 'impact' hebben ingevuld.

N=96

**Anders, namelijk...**

*Meeste antwoorden: tijd te kort en minder congressen bezocht. Daarnaast een reactie: In de praktijk continue scholing in crisismanagement en communicatie hieromtrent.*

## Effecten van deelname aan professionaliseringsactiviteiten

26. Op welke wijze heeft u geleerd tijdens de ondernomen activiteiten voor professionele ontwikkeling? Kruis aan wat het meest van toepassing is

Ik heb geleerd door...	%
... te reflecteren op mijn ervaringen	35,5
... samen te werken met andere leidinggevenden	33,6
... recente ontwikkelingen bij te houden	11,2
... te lezen over ideeën en ervaringen van anderen	8,4
... iets uit te proberen in mijn praktijk	6,5

N=107

27. Hoe schat u het effect in van de door u ondernomen activiteiten van afgelopen schooljaar op uw professionele ontwikkeling?

	%
Geen/ weinig effect	1,9
Enigszins effect	57,9
Veel effect	38,3
Heel veel effect	1,9

N=107

28. Wat heeft u geleerd over uzelf in uw rol als bestuurder (bijv. uw opvattingen, handelen, functioneren)?

*Een greep van open antwoorden die exemplarisch zijn voor de antwoorden die gegeven zijn:*

- dat de duidelijke rolopvatting en afbakenen van het gebied daaromheen voor zowel bestuurder als RvT van doorslaggevend belang zijn voor de schoolorganisatie en haar ontwikkelingsmogelijkheden
- Meer op hoofdlijnen acteren, meer loslaten, om verantwoording/updates vragen en toetsen of de planning en strategie wordt gevolgd.
- Vooral door de coronacrisis heb ik gemerkt dat ik minder afstand moet nemen t.o.v. de verschillende scholen; men wilde mij 'zien'.

29. Hoe schat u het effect in van de ondernomen activiteiten op ontwikkelingen binnen uw organisatie?

	%
Geen/ weinig effect	1,9
Enigszins effect	70,1
Veel effect	25,2
Heel veel effect	2,8

N=107



## Behoeftte aan verdere professionalisering

30. Wat is uw behoefte aan verdere professionele ontwikkeling op onderstaande terreinen?  
(maximaal 5 antwoorden mogelijk)

Professionalisering	%
Zelfinzicht, zoals inzicht in eigen waarden en ambities	55,2
School en omgeving	41,9
Visieontwikkeling	41,0
Organisatiekunde en -verandering	40,0
Lerende organisatie	37,1
Beleidsontwikkeling	33,3
Professionele ontwikkeling van medewerkers	32,4
Strategisch HRM	28,6
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	22,9
Omgaan met diversiteit in teams	20,0
ICT/digitalisering	20,0
Maatwerk voor leerlingen	17,1
Feedback geven	17,1
Huisvesting	15,2
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	14,3
Bedrijfsvoering	12,4
Financiën	4,8
Anders, namelijk...	15,2

N=105

### Anders, namelijk...

*Enkele bestuurders hebben in de toelichting nog ander thema's toegelicht. Dit zijn onder meer anders organiseren, (bestuurlijk) samenwerken, innovatie en inzicht in wettelijke kaders.*

**31. Voor welke thema's zou u graag meer of ander aanbod van schoolleidersopleidingen en -trainingen willen? (meerdere antwoorden mogelijk)**

Thema's	%
Inrichten van het (toekomstig) onderwijs	41,7
Leiding geven aan verandering	33,3
Regie en strategie	27,8
Verbinding met de omgeving	20,4
Persoonlijk leiderschap	14,8
Diversiteit	14,8
Ontwikkeling van kennis en kwaliteit	13,9
Anders, namelijk...	5,6
Voor geen van de thema's; er is voldoende passend aanbod	19,4

N=108

**Anders, namelijk...**

*In de toelichting geven bestuurders aan meer passend aanbod te willen rondom collegiale consultatie (1 bestuurder), huisvesting en decentralisatie (1 bestuurder), burgerschap (1 bestuurder) en coachend leiding geven (1 bestuurder).*

**32. Aan welke manieren van leren heeft u behoefte om u professioneel verder te ontwikkelen? (meerdere antwoorden mogelijk)**

Manieren	%
Netwerklernen	50,0
Intervisie	47,2
Meerdaagse cursus/training	34,3
Eendaagse cursus/training	32,4
Coaching	31,5
Learning-on-the-job	25,0
Leergang	24,1
Zelfstudie	16,7
Supervisie	9,3
Master tot schoolleider: modulair	1,9
Opleiding tot schoolleider: modulair	0,9
Anders, namelijk...	8,3

N=108

**Anders, namelijk...**

*In de toelichting geven bestuurders aan behoefte te hebben aan webinars (1 bestuurder), werkbezoeken op thema (1 bestuurder), dialoog in samenwerken (1 bestuurder) en inspiratiebronnen van binnen en buiten het onderwijs (1 bestuurder).*

**33. Wat zou u stimuleren om (nog) meer aan uw professionele ontwikkeling te werken?**

*Ruim een derde van de bestuurders noemt een aspect in het professionaliseringsaanbod. Het gaat om aanbod dat aansluit bij de praktijk, waarin maatwerk mogelijk is, waar vernieuwende actuele onderwerpen in zitten en waarin samen met andere bestuurders geleerd wordt. Nog eens een derde van de bestuurders heeft behoefte aan praktische zaken zoals tijd of scholingsbudget. Daarnaast zijn er een paar bestuurders die meer feedback willen of meer aandacht voor ontwikkeling in gesprekken met de Raad van Toezicht. Als laatste zijn er enkele bestuurders die meer kennisdeling stimulerend vinden, zowel goede voorbeelden van andere bestuurders als kennis uit onderzoek.*

## Diensten van de VO-academie en SRVO

**34. Bent u bekend met de VO-academie?**

Bekend met VO Academie	%
Ja, zeker	88,0
Ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies	11,1
Nee	0,9

N=108

**35. Overweegt u om gebruik te gaan maken van de door u aangegeven diensten van de VO-academie (bijv. coaching van een ervaren schoolleider/bestuurder; het bekijken van de opleidingscatalogus)?**

Overweging	%
Nee, voorlopig niet	49,1
Ja, op wat langere termijn (over een jaar)	24,0
Ja, op korte termijn (waarschijnlijk dit schooljaar)	26,9

N=108

**36. Op welk terrein zou u willen dat de VO-academie u in 2022 ondersteunt?**

*Acht bestuurders benoemen een specifiek type aanbod zoals intervisie, bestuurlijke visitatie en een inwerktraject voor nieuwe bestuurders. Acht bestuurders noemen een inhoudelijk onderwerp, namelijk datagericht sturen, huisvesting, ICT, HRM en beleidsrijk begroten.*

**37. Zijn de schoolleiders werkzaam binnen uw bestuur ingeschreven bij het Schoolleidersregister VO?**

	%
Ja, allemaal	9,3
Ja, een enkeling	30,6
Weet ik niet	51,9
Nee	8,3

N=108

**38. Toelichting op vraag 37**

*In de meeste toelichtingen staat dat het inschrijven bij het register (nog) geen onderwerp van gesprek is. Daarnaast geven sommige bestuurders aan de keuze om wel of niet in te schrijven bewust aan de schoolleider over te laten. Er wordt dan niet op gestuurd en/of het is geen verplichting binnen de organisatie. Als laatste zijn er een paar bestuurders die toelichten dat zij schoolleiders hier wel op stimuleren en een enkeling die het verplicht heeft gesteld.*

**39. Denken een of meer schoolleider(s) uit uw organisatie erover om binnen nu en 2 jaar te stoppen en voorziet u problemen om de vacatures kwalitatief hoogwaardig te vervullen?**

	%
Nee, geen van de schoolleiders is van plan te stoppen	42,6
Er stopt een schoolleider, maar ik voorzie geen problemen	23,1
Er stoppen meerdere schoolleiders, maari k voorzie geen problemen	10,2
Er stoppen één of meerde schoolleiders en ik voorzie problemen	23,1
We hebben al problemen om vacatures in de schoolleiding te vullen	0,9

N=108

## Overige achtergrondkenmerken

**40. Gender**

Gender	%
Man	71,3
Vrouw	27,8
Anders	0,9

N=108

#### 41. Leeftijdscategorie

Leeftijd	%
Jonger dan 30 jaar	-
31 t/m 39 jaar	1,9
40 t/m 49 jaar	15,7
50 t/m 60 jaar	50,0
Ouder dan 60 jaar	32,4

N=108

## Recent uitgegeven rapporten Kohnstamm Instituut

- 1071 Krijnen, E., Vaessen, A., & Pater, C. J., Ledoux, G.  
Zicht op thuiszitten.
- 1070 Zalm, E., Damhuis, R., Boogaard, M., Boland, A. & Veen, A.  
Taaldenken in spel – een professionaliseringstraject.  
Kijkwijzer bij de 10 kernelementen.
- 1068 Vaessen, A. & Boogaard, M.  
De viering van vrijheid, democratie en rechtsstaat.
- 1067 Boogaard, M., Boland, A., Damhuis, R., Veen, A. & Zalm, E.  
Taaldenken in spel – een professionaliseringstraject.
- 1066 Binsbergen, M.H. & Lourens, J.M.P.  
SJSO en COVID-19. Integrale onderwijsjeugdhulp tijdens de  
1e lockdown.
- 1064 Veen, A., Bus, J., Druten, L. van. (KBA)  
Eindrapport innovatiecentra voor- en vroegschoolse  
educatie.
- 1063 Veen, A. & Karssen, M.  
15 uur voorschoolse educatie in Amsterdam.
- 1062 Boogaard, M., Eck, E. van, Heemskerk, I.M.C.C., Veen A.  
Onderwijsidealen. Liber Amicorum voor Guuske Ledoux.
- 1061 Vaessen, A. & Pater, C., Exalto, R.  
Passend onderwijs in de praktijk deel 4. Casestudies in het  
primair en voortgezet onderwijs, ronde 2019. El Paso 69.
- 1060 Buisman, M., Kuijper, S., Hickendorff, M., Kuijpers, R.E.,  
Keuning, J., Walet, L., Meijer, J., Ankersmit, M. &  
Kronenburg, F. van.  
Rekenvaardigheden in het (S)BO.

Sommige van deze rapporten zijn te bestellen via: [secr@kohnstamm.uva.nl](mailto:secr@kohnstamm.uva.nl)  
Voor meer informatie en/of gratis downloaden, zie;  
<http://www.kohnstammstituut.nl>