

Monitor Professionele ontwikkeling
schoolleiders en bestuurders VO
2016-2017

WOUTER SCHENKE

IRMA HEEMSKERK

M.M.V.

DESIREÉ WEIJERS

DITTE LOCKHORST

MARJOLEIN BOMHOF

EELCO VAN AARSEN

IN OPDRACHT VAN DE VO-ACADEMIE, ONDERDEEL VAN DE VO-RAAD

Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2016-2017

WOUTER SCHENKE

DITTE LOCKHORST

IRMA HEEMSKERK

MARJOLEIN BOMHOF

M.M.V.

DESIREÉ WEIJERS

EELCO VAN AARSEN

In opdracht van de VO-academie, onderdeel van de VO-raad

CIP-gegevens KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Lockhorst, D., Bomhof, M., m.m.v. Weijers, D. & Aarsen, E. van.

Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2016- 2017.

Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

(Rapport 994, projectnummer 40699)

ISBN 978-94-6321-055-3

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.

Uitgave en verspreiding:

Kohnstamm Instituut

Roetersstraat 31, Postbus 94208, 1090 GE Amsterdam

Tel.: 020-525 1226

www.kohnstammstituut.nl

Dataverwerking: Elion.nl

© Copyright Kohnstamm Instituut, 2018

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Aanpak en methodiek	5
2.1	Onderzoeksvragen en vragenlijst	5
2.2	Steekproef, adresbestanden en respons verhogende activiteiten	6
2.3	Respons schoolleiders	8
2.4	Respons bestuurders	9
2.5	Analyses	10
3	Resultaten schoolleiders	11
3.1	Achtergrondkenmerken van respondenten	11
3.2	Afspraken en regelingen op VO-scholen in het kader van professionalisering	14
3.3	Professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders in het afgelopen jaar	20
3.4	Mening over effecten van professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders en toekomstige behoefte	24
3.5	Bekendheid met VO-academie en behoefte aan aanbod vanuit VO-academie	29
4	Resultaten bestuurders	33
4.1	Achtergrondkenmerken van respondenten	33
4.2	Afspraken en regelingen op VO-scholen in het kader van professionalisering	35
4.3	Professionaliseringsactiviteiten van bestuurders in het afgelopen jaar	38
4.4	Mening over effecten van professionaliseringsactiviteiten van bestuurders en toekomstige behoefte	40
4.5	Bekendheid met VO-academie en behoefte aan aanbod vanuit VO-academie	45
5	Samenvatting en conclusies	49
	Literatuur	57

Bijlagen	59
Bijlage 1: Vragenlijst schoolleiders	59
Bijlage 2: Resultatentabellen schoolleiders	71
Bijlage 3: Vragenlijst bestuurders	85
Bijlage 4: Resultatentabellen bestuurders	97
Recent uitgegeven rapporten Kohnstamm Instituut	111

1 Inleiding

De VO-raad heeft zich de afgelopen jaren sterk ingezet voor de professionalisering van schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs. Om schoolleiders en bestuurders ondersteuning te bieden en te stimuleren bij hun professionele ontwikkeling heeft de VO-raad in 2012 de VO-academie in het leven geroepen. De VO-academie heeft aan het Kohnstamm Instituut en Oberon gevraagd een meerjarige monitor uit te voeren naar de activiteiten die schoolleiders en bestuurders ondernemen die in het teken staan van hun professionele ontwikkeling.

Oog voor professionele schoolleiders

Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs staat al jaren volop in de belangstelling. In 2012 verscheen een gedeeld referentiekader voor 'goed schoolleiderschap' (Waslander et al., 2012). In vervolg daarop verscheen in het voorjaar van 2013 het 'Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs'. Ook in het veld is in de afgelopen jaren de aandacht voor professionalisering toegenomen, mede als gevolg van de totstandkoming van het beroepsprofiel. Het beroepsprofiel helpt schoolleiders te bepalen waar zij staan en op welke punten zij zich verder kunnen ontwikkelen. Het is daarmee een hulpmiddel voor (zelf)evaluatie en voor permanente professionalisering. Het profiel beschrijft vijf kerncompetenties voor schoolleiders in het VO. Door deze vijf competenties in samenhang te ontwikkelen en te versterken, werken schoolleiders systematisch aan hun professionalisering.

In het Sectorakkoord VO 2014-2017 zijn kwaliteitsafspraken vastgelegd over de professionalisering van schoolleiders. Het betreft onder andere de ontwikkeling van een breed gedragen beroepsstandaard voor schoolleiders

waarmee zij systematisch aan hun bekwaamheid kunnen werken en deze vast kunnen laten leggen in een schoolleidersregister VO. Oberon voerde in 2014 een veldraadpleging over het schoolleidersregister uit. Hierin gaven schoolleiders en teamleiders aan dat zij het belangrijk vinden dat een register de kwaliteit en de status van het beroep verhoogt (ca 90%) en dat een register de professionele ontwikkeling bevordert (ca 95%).

Bestuurders en professionalisering

Tot dusverre is niet op grote schaal onderzocht aan welke activiteiten voor professionalisering bestuurders in het vo deelnemen en hoe zij hierover denken. Voor het onderwijsveld zijn professionele bestuurders van belang. De vraag is welke afspraken zij maken met hun raad van toezicht voor hun eigen professionele ontwikkeling, op welke terreinen zijn bestuurders bezig zich te professionaliseren en aan welke activiteiten voor professionele ontwikkeling hebben bestuurders behoefte? Vragen waar tot dusverre geen gedegen antwoorden op te geven zijn.

Monitoronderzoek

In 2013 liet de VO-academie voor het eerst onderzoek uitvoeren naar de professionalisering van schoolleiders in het VO, middels een uitgebreide survey (DUO Onderwijsonderzoek, 2013). Doel van deze survey was inzicht te verkrijgen in de stand van zaken in opleiding en professionalisering van schoolleiders, bestuurders en middenmanagers. In 2014 is opnieuw onderzoek uitgezet gericht op professionaliseringsbehoeften van schoolleiders in het VO, dit keer door het Kohnstamm Instituut. De resultaten van dit onderzoek zijn gerapporteerd in het najaar van 2014 (Heemskerk et al, 2014). In 2015 werd de monitor opnieuw uitgevoerd, dit maal een samenwerking van Kohnstamm Instituut en Oberon (Schenke et al., 2016) en in 2016 is (in samenwerking met het Schoolleidersregister VO (SRVO)) een kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van drie regionale focusgroepen met schoolleiders (Lockhorst et al., 2017).

Voorliggende rapportage van het monitoronderzoek 2017 betreft een vervolg op deze eerdere surveys. Het onderzoek is uitgevoerd door het Kohnstamm Instituut en Oberon. De doelgroep van dit onderzoek bestond uit schoolleiders in het VO, waaronder we schoolleiders uit zowel het middenmanagement als het eindverantwoordelijk management verstaan, en uit bestuurders in het VO.

Voor de survey in najaar 2017 is besloten om de survey te benutten die in 2015 is ontwikkeld. De vragen zijn grotendeels gelijk gebleven. Waar mogelijk zullen de resultaten worden vergeleken met eerdere surveys. Voor het onderzoek onder bestuurders is de vragenlijst voor schoolleiders nauwgezet doorgenomen; waar nodig zijn er aanpassingen in taalgebruik gedaan om beter aan te sluiten bij de werkomgeving van bestuurders.

Dankzij de monitor blijft de VO-academie op de hoogte van (professionaliserings-)behoeften en ontwikkelingen in het veld en kan ze haar aanbod en rol aansluiten op deze behoeften. Met behulp van de onderzoeksresultaten wil de VO-academie professionalisering van (beginnend) schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs verder bevorderen en daarmee de sector een kwaliteitsimpuls geven. De VO-academie vindt het van belang de bevindingen te delen met het onderwijsveld en met andere partijen die betrokken zijn bij de professionalisering van schoolleiders en bestuurders, zoals opleiders en SRVO. Vanaf 2018 zullen de VO-academie en SRVO samen verder vorm geven aan het monitoronderzoek.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de aanpak en methodiek van het onderzoek in 2017 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 volgt de samenvatting en conclusies. In de bijlagen zijn de vragenlijsten en tabellenboeken 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?

De VO-academie heeft als doel aangegeven om met behulp van dit monitoronderzoek op de hoogte te blijven van de stand van zaken wat betreft 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.

Voor de eerste keer is er nu een breed vragenlijstonderzoek uitgevoerd naar de professionele ontwikkeling van bestuurders in het VO in Nederland.

De onderzoeksmethodiek bestond in najaar 2017 uit een survey in de vorm van een vragenlijst: een geschikte methode om kwantitatieve gegevens te vergaren in een bepaalde populatie. De doelgroep van dit onderzoek bestond uit ten eerste uit schoolleiders in het VO, waaronder we schoolleiders uit zowel het middenmanagement als het eindverantwoordelijk management verstaan, en ten tweede uit 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. Met welke afspraken en regelingen in het kader van professionalisering hebben de schoolleiders en bestuurders te maken op hun VO-school?
2. Welke (soort) activiteiten voor professionele ontwikkeling hebben de schoolleiders en bestuurders ondernomen in het schooljaar 2016-2017?
3. Wat is het effect van de ondernomen activiteiten op de professionele ontwikkeling van de schoolleiders en bestuurders en de schoolontwikkeling op hun school, volgens de schoolleiders en bestuurders?
4. Welke professionaliseringsbehoefte hebben de schoolleiders en bestuurders?
5. Wat is de mening van de schoolleiders en bestuurders over de activiteiten en diensten van de VO-academie?

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

De vragenlijst is ontwikkeld in nauw overleg met de opdrachtgever. Beoogd werd om met de vragenlijst voor de hier gerapporteerde survey zoveel mogelijk aansluiting te zoeken bij de eerder uitgevoerde surveys in 2014 en 2015, zodat vergelijking van resultaten mogelijk zou zijn. Daarnaast wilden we ook rekening houden met nieuwe ontwikkelingen en de uitkomsten van het eerdere onderzoek in 2016, die aanleiding gaven tot bijstelling van vragen. In deze nieuwe versie zijn bijvoorbeeld enkele vragen toegevoegd over kennisdeling.

De vragenlijst voor bestuurders is afgeleid van de vragenlijst voor schoolleiders. Er zijn enkele aanpassingen in taalgebruik gedaan om beter aan te sluiten bij de werkomgeving van bestuurders.

2.2 Steekproef, adresbestanden en respons verhogende activiteiten

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

Wat betreft de schoolleiders – waaronder we schoolleiders uit zowel het middenmanagement als het eindverantwoordelijk management verstaan – is gebruik gemaakt van een aselechte steekproef die tijdens de vorige survey is getrokken. Door te kiezen voor een aselechte steekproef hoeven niet alle scholen benaderd te worden voor deelname aan het onderzoek. Dit levert minder vraaglast bij schoolleiders op, kan de bereidheid aan deelname bevorderen, kan bijdragen aan een acceptabele respons en levert behoud van landelijk representatieve resultaten. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van bestanden van de VO-raad. In 2015 zijn drie steekproeven van scholen getrokken op zo'n manier dat elke steekproef representatief is voor de Nederlandse vo-scholen naar schoolgrootte (op basis van het aantal leerlingen), onderwijstype, denominatie, en grootte van gemeente. Een van de steekproeven is benut voor het benaderen van schoolleiders in najaar 2017. Een tweede steekproef diende hierbij als 'reserve' voor schoolleiders uit de steekproef die ondervertegenwoordigd waren in de responsgroep. Bij scholen waar geen contactgegevens van schoolleiders bekend waren, zijn deze via de website van de school of door de scholen te bellen achterhaald. Hierdoor konden de schoolleiders persoonlijk worden uitgenodigd tot deelname aan het onderzoek.

Wat betreft de bestuurders zijn de bestuurders 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 de personen die zijn opgenomen in de steekproef van schoolleiders met de functienaam 'rector/bestuurder', niet benaderd voor het invullen van de vragenlijst voor bestuurders.

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 31 augustus tot en met 13 oktober 2017.

Er zijn meerdere responsverhogende activiteiten opgezet. Zo werden boekenpakketten verloot. Daarnaast werd na het uitzetten van de webenquête

nog driemaal een persoonlijk gericht rappel uitgestuurd. In dezelfde periode werd op ons verzoek door drie studenten telefonisch contact opgenomen met de schoolleiders en bestuurders die nog niet de vragenlijst hadden ingevuld. Bij een deel van de schoolleiders en bestuurders leidde dit tot het alsnog invullen van de vragenlijst. Met name schoolleiders uit de groepen schoolleiders die een relatief lage respons hadden ten opzichte van de steekproef werden nagebeld. Na overleg met de VO-academie is ervoor gekozen om ook nog een aanvullende mailing uit te laten gaan naar schoolleiders uit de reservesteekproef, specifiek gericht op genoemde groepen schoolleiders.

2.3 Respons schoolleiders

In totaal hebben 351 schoolleiders de vragenlijst ingevuld. Nagegaan is of de evenredige vertegenwoordiging van respondenten naar schoolgrootte, onderwijstype, denominatie en naar grootte van de gemeente uit de steekproef ook in de responsgroep terugkomt. Nadere analyse van de respondentgroep (zie tabellen 2.3.1 t/m 2.3.5) toont aan dat dit inderdaad in hoge mate het geval is. Uitzondering hierop vormt een kleiner aandeel Rooms Katholieke scholen dan in de steekproef. Dankzij de gekozen methode zijn de verschillen tussen de uiteindelijke respons en de steekproef beperkt, en is de steekproef representatief voor de schoolleiders in het VO-veld. Het is niet uit te sluiten dat de representativiteit van de respons mogelijk beïnvloed wordt door het belang dat schoolleiders hechten aan professionalisering.

Tabel 2.3.1 Respons schoolleiders totaal

	Schoolleiders
Steekproef	2043
Responspercentage	17.2%
Respons totaal (N)	351

Tabel 2.3.2 Respons schoolleiders naar schoolgrootte

Schoolgrootte	In steekproef %	Respons %
Klein	28.2	16.8
Middelgroot	37.2	37.1
Groot	34.6	46.1

Tabel 2.3.3 Respons schoolleiders naar onderwijstype

Onderwijstype	In steekproef %	Respons %
TL/AVO	41.1	49.6
Brede scholengemeenschap	9.5	10.8
Pro	11.3	6.0
VMBO	38.1	33.6

Tabel 2.3.4 Respons schoolleiders naar denominatie

Denominatie	In steekproef %	Respons %
Openbaar	25.3	36.6
Protestants Christelijk	18.6	27.6
Rooms Katholiek	21.6	3.9
Overig	34.5	31.9

Tabel 2.3.5 Respons schoolleiders naar grootte van gemeente

Gemeente	In steekproef %	Respons %
Kleine gemeente	33.0	34.1
Middelgrote gemeente	33.4	31.5
Grote gemeente	33.6	34.5

2.4 Respons bestuurders

In totaal hebben 127 bestuurders de vragenlijst ingevuld. Bij de bestuurders is nagegaan of de evenredige vertegenwoordiging van bestuurders naar grootte van bestuur en naar provincie waar het bestuur gevestigd is, ook in de responsgroep terugkomt. Uit de vergelijking blijkt dat dit in hoge mate het geval is (zie tabellen 2.4.1 t/m 2.4.3). We kunnen uitgaan van een representatieve responsgroep.

Tabel 2.4.1 Respons bestuurders totaal

	Bestuurders
Totaal	510
Responspercentage	24.9%
Respons totaal (N)	127

Tabel 2.4.2 Respons bestuurders naar grootte van bestuur

Grootte van bestuur	In steekproef %	Respons %
Klein	33	29
Middelgroot	34	41
Groot	33	30

Tabel 2.4.3 Respons bestuurders naar provincie

Provincie	In steekproef %	Respons %
Noord	38	38
Midden (incl. Gelderland)	46	46
Zuid	16	17

2.5 Analyses

De resultaten van de webenquête zijn in een programma voor statistische analyses (SPSS) opgeslagen en geanalyseerd. De gegevens zijn grotendeels verwerkt door frequenties, gemiddelden en standaarddeviaties te berekenen. De resultaten zijn waar nodig uitgesplitst op een aantal relevante variabelen, zoals aantal ervaringsjaren van de respondent, functie, en schoolgrootte. Verschillen tussen deze groepen respondenten zijn berekend met behulp van de gebruikelijke statistische toetsen (Chi-square). Voor de schoolleiders geldt daarnaast dat antwoorden op vragen in de huidige survey die in de vragenlijst van 2014 en 2015 op dezelfde wijze zijn geformuleerd en dezelfde antwoordcategorieën bevatten, statistisch zijn vergeleken tussen de drie metingen. 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 worden de resultaten van het vragenlijstonderzoek onder schoolleiders weergegeven. We gaan achtereenvolgens in op enkele achtergrondkenmerken van respondenten en afspraken en regelingen op VO-scholen in het kader van professionalisering. Vervolgens worden de resultaten weergegeven ten aanzien van vragen over professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders in het afgelopen jaar, de mening over effecten van de professionaliseringsactiviteiten en de toekomstige behoefte van schoolleiders aan professionaliseringsvormen en -activiteiten. Ten slotte worden de resultaten besproken van vragen naar bekendheid met de VO-academie en de behoefte aan aanbod van scholingsactiviteiten door de VO-academie. We verwijzen graag naar bijlage 2, waar alle kwantitatieve resultaten in tabellen zijn opgenomen.

3.1 Achtergrondkenmerken van respondenten

In de vragenlijst zijn relevante achtergrondkenmerken van de schoolleiders bevraagd, waaronder hun functie en verantwoordelijkheidsniveau. Enkele van de achtergrondkenmerken komen later in deze rapportage terug wanneer gekeken wordt naar samenhang met andere variabelen.

Functie en ervaring

Om een beeld te krijgen van de functie en mate van ervaring van respondenten zijn vijf vragen gesteld. De eerste vraag is gericht op het verantwoordelijkheidsniveau van de huidige functie van de respondent ($N=351$). De antwoorden zijn in tabel 3.1.1 weergegeven.

Tabel 3.1.1 Wat is het verantwoordelijkheidsniveau van uw functie? (N=351)

	%
Schoolleiders uit het middenmanagement	
Afdeling/team	50.4
Vestiging/locatie	19.4
Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management	
School	23.6
Bovenschools/meerdere scholen	5.7
Anders	
Anders, nl.	0.9
Totaal	100

We houden in dit onderzoek de volgende indeling aan met betrekking tot de verantwoordelijkheidsniveaus:

- **Schoolleiders uit het middenmanagement (middenmanagers):** verantwoordelijkheidsniveau betreft afdeling/team of vestiging/locatie (als onderdeel van een school). Tezamen vormt dit 69,8% van de respondenten.
- **Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management:** verantwoordelijkheidsniveau betreft school of bovenschools/meerdere scholen. Tezamen vormt dit 29,3% van de respondenten.

De overige 0,9% heeft 'anders' ingevuld bij deze vraag, omdat hun functie meerdere verantwoordelijkheidsniveaus omvat.

De open vraag 'Wat is uw huidige functie?' leidt tot een vergelijkbare verdeling van antwoorden. Een kwart van de respondenten is rector of directeur. Bijna de helft heeft op dit moment de functie afdelingsleider of teamleider; een vijfde van de respondenten is adjunct-directeur, conrector of opleidingsdirecteur; en een tiende is locatie- of vestigingsdirecteur.

Tevens is nagegaan wat het voorafgaande verantwoordelijkheidsniveau was van respondenten. De verdeling van respondenten ziet er vergelijkbaar uit met de vraag naar de huidige functie, met uitzondering van de antwoordcategorie 'anders'. Deze antwoordmogelijkheid is door 25,4% van de respondenten ingevuld (zie bijlage 2, tabel 5). Uit de analyse van deze open antwoorden die vallen onder de categorie 'anders' komt naar voren dat 67% voorheen docent was, 17% een andere taak had in school (zoals coördinator brugklassen,

adjunct-directeur), 10% had een andere baan in het onderwijsveld (zoals adviseur en onderwijsmanager op hbo) en een aantal schoolleiders had hiervoor een baan in het bedrijfsleven (zoals directeur welzijnswerk).

Bijna alle schoolleiders in de responsgroep zijn in het bezit van een lesbevoegdheid, namelijk maar liefst 96,8% (N=349).

In de vijfde vraag op dit gebied is nagegaan hoeveel jaren ervaring respondenten hebben in hun huidige functie. Deze gegevens zijn in tabel 3.1.2 weergegeven. De grootste groep respondenten heeft zes tot tien jaar ervaring in de huidige functie.

Tabel 3.1.2 Aantal ervaringsjaren in de huidige functie (N=348).

	%
Minder dan 2 jaar	13.8
2-5 jaar	25.3
6-10 jaar	27.9
11-15 jaar	18.7
16-25 jaar	10.9
Meer dan 25 jaar	3.4
Totaal	100

Bestuurs- en schoolgrootte

Schoolleiders hebben ook aangegeven wat het aantal scholen is dat onder het bestuur van de school valt: één school, twee scholen enzovoorts, oplopend tot 15 scholen, of meer dan 15 scholen (N=349). De twee uiterste categorieën zijn het vaakst ingevuld. De grootste groep respondenten werkt onder een groot bestuur van meer dan 15 scholen (21,5%). Daarna volgt een grote groep respondenten werkzaam bij eenpitters (19,5%). De andere categorieën zijn allemaal met minder dan 10% vertegenwoordigd in de respondentgroep (zie bijlage 2, tabel 1).

Daarnaast is gevraagd hoe omvangrijk de afdeling/school/locatie/meerdere scholen is waaraan respondenten leidinggeven. De schoolleiders konden kiezen uit zeven antwoordcategorieën van 100 leerlingen tot meer dan 4000 leerlingen (N=350). De meeste respondenten geven leiding aan een afdeling/school/locatie/meerdere scholen ter grootte van 251-500 leerlingen

(27,4%), of 1001-2000 leerlingen (23,4%). De categorieën 101-250 leerlingen en 501-1000 leerlingen werden respectievelijk ingevuld door 21,1% en 22,0% van de respondenten. De overige categorieën zijn veel minder vaak ingevuld (zie bijlage 2, tabel 7).

Sekse en leeftijd

De verhouding mannen versus vrouwen in de respondentengroep is ca 62%-38% ($N=321$, zie bijlage 2, tabel 41). Voor wat betreft de leeftijd ($N=326$, zie bijlage 2, tabel 42) zien we de grootste groep respondenten in de leeftijd 50-60 jaar (44,5%), en 40-49 jaar (25,5%). Leeftijden van ouder dan 60 jaar en van 31 tot en met 39 jaar komen minder vaak voor (respectievelijk 18,4% en 10,7%) en een leeftijd jonger dan 30 jaar (0,9%) komt het minst vaak voor.

3.2 Afspraken en regelingen op VO- scholen in het kader van professionalisering

In deze paragraaf gaan we in op afspraken en regelingen die in het kader van professionalisering aangetroffen worden op de scholen waar de responderende schoolleiders werkzaam zijn. De veronderstelling dat grotere scholen een betere organisatie hebben als het gaat om dergelijke afspraken en regelingen wordt niet ondersteund door de data. Voor alle onderdelen in deze paragraaf is nagegaan of er significante verschillen waren naar schoolgrootte. Bij het onderzoek van 2014 en 2015 werden geen verschillen gevonden, bij de huidige meting wordt bij één vraag een verschil gevonden. Het betreft afspraken over prestaties en te behalen doelen (zie verderop). Overall worden dus geen duidelijke verschillen naar schoolgrootte vastgesteld, als het gaat om afspraken en regelingen in het kader van professionalisering.

Er is tevens geanalyseerd of schoolleiders uit het middenmanagement en eindverantwoordelijk management verschillende antwoorden geven; waar significant is dit aangegeven bij de betreffende vraag.

In de eerste vraag voor dit onderdeel wordt aan de orde gesteld of leidinggevend formele gesprekken voeren met de schoolleiders over professionele ontwikkeling ($N=348$). De meerderheid van de respondenten geeft aan dat dit jaarlijks gebeurt (57,5%). Met ongeveer een derde deel van de schoolleiders gebeurt dit meer dan een keer per jaar (32,8%). De optie 'nooit' werd door 4,9% van de schoolleiders ingevuld (zie bijlage 2, tabel 8). De

categorie 'anders' werd door 4,9% ingevuld. Na analyse van de antwoorden in deze categorie, blijkt dat 3,2% van de schoolleiders minder dan een keer per jaar een formeel gesprek heeft met zijn of haar leidinggevende en dat 1,4% aangeeft een gesprek met zijn of haar leidinggevende aan te gaan op een meer informele dan formele manier.

In de tweede vraag op dit terrein wordt geïnformeerd of er tussen schoolleiders en leidinggevende afspraken worden gemaakt over prestaties of te behalen doelen ($N=350$). Met 52,9% van de schoolleiders worden jaarlijks dergelijke afspraken gemaakt. Bij 29,7% gebeurt dit niet regelmatig en bij 17,4% gebeurt dit niet (zie bijlage 2, tabel 9). In tegenstelling tot eerdere metingen is bij deze vraag nu wel een significant verschil gevonden naar schoolgrootte ($\chi^2 = 15.67$, $df = 4$, $p < .05$). Op kleine en middelgrote scholen worden het vaakst jaarlijks afspraken hierover gemaakt (resp. 66,7% en 61,9%). Op grote scholen maken schoolleiders vaak ook afspraken met hun leidinggevende over prestaties of te behalen doelen, maar minder regelmatig, zie tabel 3.2.1.

Tabel 3.2.1 Maken u en uw leidinggevende afspraken over prestaties of te behalen doelen?

	Allen %	Klein %	Middelgroot %	Groot %
Nee	17.4	20.5	14.4	18.2
Ja, maar niet regelmatig	30.8	12.8	23.7	38.0
Ja, jaarlijks	51.8	66.7	61.9	43.8
Totaal	100	100	100	100
<i>N</i>	328	39	97	192

$$\chi^2 = 15.67, df = 4, p < .05$$

Ook is er bij deze vraag een verschil gevonden naar functie, dit in overeenstemming met de meting in 2015. Schoolleiders uit het middenmanagement hebben relatief minder vaak 'ja, jaarlijks' ingevuld (namelijk 49,0%) op de vraag of ze afspraken over prestaties en te behalen doelen hebben ten opzichte van schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management (namelijk 61,4%). Dit verschil is significant ($\chi^2 = 6.01$, $df = 2$, $p < .05$), zie tabel 3.2.2.

Tabel 3.2.2 Maken u en uw leidinggevende afspraken over prestaties of te behalen doelen?

	Allen %	Schoolleiders uit het middenmanagement %	Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management %
Nee	17.5	17.4	17.8
Ja, maar niet regelmatig	29.8	33.6	20.8
Ja, jaarlijks	52.6	49.0	61.4
Totaal	100	100	100
N	342	241	101

$$\chi^2 = 6.01, df = 2, p < .05$$

Vergelijken we de antwoorden op deze vraag op de verschillende meetmomenten, dan zien we een duidelijke toename in de loop van de jaren, van afspraken die schoolleiders maken met hun leidinggevendenden over prestaties of te behalen doelen (2014: 44,0%, 2015: 46,1%, 2017: 52,9%, zie tabel 3.2.3). Dit is een significant verschil ($\chi^2 = 11.35, df = 4, p < .05$), die wellicht verklaard kan worden doordat het aandeel van schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management iets groter is dan schoolleiders uit het middenmanagement in de meting van 2017.

Tabel 3.2.3 Maken u en uw leidinggevende afspraken over prestaties of te behalen doelen?

	2014 %	2015 %	2017 %
Nee	34.0	24.8	17.4
Ja, maar niet regelmatig	22.0	29.0	29.7
Ja, jaarlijks	44.0	46.1	52.9
Totaal	100	100	100
N	100	479	350

$$\chi^2 = 14.72, df = 4, p < .05$$

Vervolgens is nagegaan of er afspraken worden gemaakt tussen de schoolleider en leidinggevende over het onderhouden of ontwikkelen van bekwaamheden van de respondent (N=350). Met 42,0% van de schoolleiders worden dergelijke afspraken jaarlijks gemaakt. Bij 38,3% van de schoolleiders gebeurt dit niet regelmatig en bij 19,7% is dit niet aan de orde (zie bijlage 2, tabel 10).

Ook is de vraag gesteld of afspraken met de leidinggevende gemaakt worden met betrekking tot de loopbaanontwikkeling van schoolleiders ($N=349$). Bij iets meer dan de helft van hen is dit het geval (55,6%). Bij de overige schoolleiders (44,4%) gebeurt dit niet (zie bijlage 2, tabel 11). De resultaten tonen geen verandering met de resultaten uit de surveys van 2014 en 2015; statistische vergelijking toont geen significante verschillen tussen de meetmomenten.

Als het gaat om regelingen voor professionalisering is het relevant om na te gaan of schoolleiders bij aanvang van hun huidige functie een inwerk- en begeleidingsprogramma kregen aangeboden ($N=351$). Bij de helft van de respondenten was geen sprake van een inwerk- en begeleidingsprogramma (51,3%) en bij de andere helft in beperkte mate of een degelijk aanbod (48,7%) (zie bijlage 2, tabel 12). Deze resultaten zijn vergelijkbaar met de survey van 2014 en 2015; statistische vergelijking toont geen significante verschillen tussen deze meetmomenten.

We zien een trend op dit onderwerp wat betreft de jaren waarin een schoolleider is gestart in de huidige functie, zie tabel 3.2.4. Schoolleiders die minder dan twee jaar geleden zijn gestart hebben vaker een inwerk- en begeleidingsprogramma gehad dan schoolleiders die langer geleden zijn begonnen in hun functie.

Tabel 3.2.4 Inwerk- en begeleidingsprogramma voor de huidige functie, afgezet tegen jaren in de huidige functie ($N=348$)

	allen %	< 2 jaar %	2- 5 jaar %	6- 10 jaar %	11- 15 jaar %	16- 25 jaar %	> 25 jaar %
Nee	51.1	43.8	51.1	53.6	55.4	44.7	58.3
Ja, in beperkte mate	35.1	29.2	37.5	35.1	32.3	44.7	25.0
Ja, er was een degelijk aanbod	13.8	27.1	11.4	11.3	12.3	10.5	16.7
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
N	348	48	88	97	95	38	12

Uit de 165 open antwoorden die schoolleiders gaven op de vraag waaruit het inwerk- en begeleidingsprogramma bestond als ze die hebben gevolgd, is op te maken dat er drie even grote categorieën zijn. De eerste categorie komt van

schoolleiders die aangeven dat ze coachingsgesprekken hadden met een ervaren collega of met een externe. De tweede categorie bestaat uit schoolleiders die een cursus, training of een management ontwikkeltraject gevolgd hebben. Hiervan heeft een klein aandeel een managementopleiding op masterniveau gevolgd. De derde categorie betreft schoolleiders die intern regelmatig gesprekken hebben gevoerd met zijn of haar voorganger of met andere schoolleiders in school, waarin men inging op de kennismaking met de school, actuele schoolzaken, de werkzaamheden die verwacht werden.

Voor goede professionalisering moeten uiteraard middelen (financieel en tijd) voor scholing beschikbaar zijn. We hebben gevraagd of er afspraken met het bestuur zijn ten aanzien van middelen voor scholing voor de functie van schoolleiders (N=312). We zien dat 69,6% van hen aangeeft dat hierover geen afspraken met het bestuur zijn gemaakt. Bij 30,4% van hen is dit wel het geval (zie bijlage 2, tabel 34).

Er is geen significant verschil gevonden tussen schoolleiders uit het middenmanagement en eindverantwoordelijk management op deze vraag. Er wordt bij deze vraag wel een significant verschil gevonden tussen de opeenvolgende meetmomenten ($\chi^2 = 6.76$, $df = 2$, $p < .05$), zie tabel 3.2.5. Steeds minder vaak geven schoolleiders aan dat afspraken met het bestuur gemaakt worden ten aanzien van middelen voor scholing. Deze daling in het maken van dit soort afspraken kan gekoppeld worden aan dat meer schoolleiders een ontwikkelplan opstellen voor hun eigen professionalisering in plaats van dat ze vooraf afspraken vastleggen met opgestelde doelen. Professionalisering vindt op deze manier meer plaats op basis van eigen initiatief van de schoolleider (zie verderop). Schoolleiders reflecteren aan het eind van een periode op de ontwikkeling die ze hebben doorgemaakt, inclusief een verantwoording van gevolgde professionaliseringsactiviteiten.

Tabel 3.2.5 Zijn er afspraken met uw bestuur ten aanzien van de middelen (financieel en tijd) voor scholing voor uw functie?

	2014 %	2015 %	2017 %
Nee	56.8	62.1	69.6
Ja, namelijk...	43.2	37.9	30.4
Totaal	100	100	100
N	88	428	312

$\chi^2 = 6.76$, $df = 2$, $p < .05$

Van de schoolleiders die aangeven dat er afspraken zijn ten aanzien van middelen voor scholing ($N=95$), is gevraagd naar hoe die afspraken eruit zien. De meeste van deze schoolleiders geven aan dat er duidelijke afspraken zijn over beschikbare middelen, en dat eventueel aanvullende middelen in overleg mogelijk zijn (28%). Veelal worden middelen in overleg beschikbaar gesteld (23%). Voorts wordt door 18% van de schoolleiders gemeld dat er financiële vergoedingen zijn en/of tijd beschikbaar wordt gesteld. Minder vaak wordt geantwoord dat de schoolleider vrij is om de professionalisering zelf te regelen, dat een aanvraag gedaan kan worden, dat het onderdeel is van scholingscontracten of algemene afspraken/cao, of dat professionalisering moet passen bij de ontwikkeling van de organisatie. Ten slotte geeft een aantal schoolleiders aan dat voor hen specifieke scholingstrajecten gefinancierd worden, bijvoorbeeld een mastertraject.

Ook hebben we geïnformeerd of schoolleiders belemmeringen ervaren om deel te nemen aan scholing/activiteiten ten behoeve van professionele ontwikkeling ($N=321$). In grote meerderheid worden geen belemmeringen ervaren op dit punt (72,6%). 27,4% van de schoolleiders ervaart wel belemmeringen (zie bijlage 2, tabel 35), zoals tijd, waan van de dag, werkdruk en gebrek aan financiële middelen. Ook worden redenen genoemd als de combinatie van scholingsactiviteiten met de functie of met de privé-situatie. Bij deze vraag worden geen significante verschillen gemeten tussen de verschillende meetmomenten of de functies van de schoolleiders.

Naast de genoemde afspraken en regelingen in het kader van professionalisering op de scholen, wil de VO-academie graag weten in hoeverre de ontwikkelde beroepsstandaard en beroepsprofielen geland zijn in het onderwijsveld. Daarom zijn enkele vragen hierover opgenomen in de survey.

In de eerste vraag hierover wordt geïnformeerd naar de bekendheid van schoolleiders met de (ontwikkeling van) de beroepsstandaard voor schoolleiders VO ($N=351$). De meerderheid van de schoolleiders blijkt hiermee bekend (Enigszins bekend 65,8%, goed bekend 21,4%). Een beperkt deel van de schoolleiders zegt hiermee geheel niet bekend te zijn (12,8%) (zie bijlage 2, tabel 14). In vergelijking tot de resultaten in de survey van 2014 en 2015, kunnen we vaststellen dat de beroepsstandaard momenteel minder bekend lijkt bij respondenten. De afname die in 2015 al zichtbaar was, wordt in 2017

weliswaar wat bijgesteld. Echter in vergelijking tot de resultaten van 2014 - toen de Beroepsstandaard Schoolleiders VO werd gelanceerd - is de bekendheid met de Beroepsstandaard behoorlijk afgenomen, zie tabel 3.2.6. Dit wordt ondersteund door statistische analyse, waarbij significante verschillen tussen de meetmomenten wordt vastgesteld ($\chi^2 = 36.59$, $df = 4$, $p < .05$). De afname kan samenhangen met de aandacht die is uitgegaan naar de kennisbasis schoolleiders, die is gepresenteerd als aanvulling op de beroepsstandaard.

Tabel 3.2.6 In hoeverre bent u bekend met de Beroepsstandaard Schoolleiders VO?

	2014 %	2015 %	2017 %
Geheel niet	11.1	19.7	12.8
Enigszins	46.5	64.1	65.8
Goed bekend	42.4	16.2	21.4
Totaal	100	100	100
N	99	476	351

$$\chi^2 = 36.59, df = 4, p < .05$$

Voorts is nagegaan in hoeverre de schoolleiders, die bekend zijn met de beroepsstandaard, in hun werk gebruik maken van de beroepsstandaard ($N=306$). Dit blijkt voor het grootste deel van de schoolleiders niet het geval (68,6%). De overige respondenten gebruiken de beroepsstandaard wel (31,4%, staat gelijk aan 96 schoolleiders) (zie bijlage 2, tabel 15). In verreweg de meeste van deze 96 respondenten gaat het om gebruik voor de eigen professionele ontwikkeling (66,7%). Daarnaast wordt de beroepsstandaard veelal gebruikt voor pop-gesprekken (21,9%). In geringere mate speelt de beroepsstandaard een rol bij vacaturevervulling van een schoolleider (6,3%) of 'anders' (5,2%), zoals reflectie op eigen functioneren (zie bijlage 2, tabel 16).

3.3 Professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders in het afgelopen jaar

In deze paragraaf gaan we nader in op de professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders in het schooljaar voorafgaand aan dit onderzoek.

Het grootste deel van de schoolleiders, namelijk 88 procent ($N=351$), geeft aan deelgenomen te hebben aan activiteiten die in het teken stonden van de eigen

professionele ontwikkeling (zie bijlage 2, tabel 17). Dit is significant meer dan in 2015 (Ja 84,6%, $N=456$) en dan in 2014 (Ja 77,3%, $N=88$), blijkt uit de statistische analyse ($\chi^2 = 6.75$, $df = 2$, $p < .05$). Een opmerking daarbij is dat in de survey van 2014 de vraag over activiteiten voor professionele ontwikkeling wel gesteld is, maar dan iets anders geformuleerd: 'Heeft u het afgelopen schooljaar (2013/2014) deelgenomen aan professionaliseringsactiviteiten?'. Kortom: we zien dus in de drie metingen een toename aan respondenten die aangeven deel te nemen aan activiteiten voor professionele ontwikkeling.

Er is een significant verschil tussen deelname aan activiteiten voor professionele ontwikkeling tussen 94,1% van schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management en 85,5% van schoolleiders uit het middenmanagement. Het zijn in beide groepen hoge percentages, maar het verschil tussen deze twee groepen is significant ($\chi^2 = 5.08$, $df = 1$, $p < .05$). Dit verschil tussen schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management en middenmanagement was er niet bij de meting in 2015.

De veronderstelling dat het aantal ervaringsjaren in de huidige functie van de respondent van invloed is op deelname aan professionaliseringsactiviteiten is niet juist. Net als uit het onderzoek in 2014 en 2015 naar voren kwam, blijkt hiervan geen sprake.

In de survey is ook gevraagd aan de respondenten die in afgelopen jaar professionaliseringsactiviteiten hebben ondernomen naar de wijze waarop het besluit tot deelname aan professionaliseringsactiviteiten tot stand is gekomen. Bij deze vraag konden respondenten meerdere antwoordcategorieën invullen ($N=287$). De grootste groep respondenten gaf aan dat deelname tot stand kwam op eigen initiatief (66,5%). Ook gebeurde dit op aanraden van de leidinggevende (13,9%), of er waren afspraken over gemaakt als gevolg van een functioneringsgesprek (9,7%), of 'anders' (9,9%): met name op basis van gezamenlijke besluitvorming in het MT of vanwege gezamenlijke scholing in de organisatie (zie bijlage 2, tabel 21). Een vergelijking op dit punt tussen 2014, 2015 en 2017 maakt inzichtelijk dat er meer respondenten in 2014 (77,2%, $N=68$) aangaven op eigen initiatief deel te nemen aan professionaliseringsactiviteiten, daarna in 2015 (61,0%, $N=386$) een dip en daarna weer een stijgende lijn naar 2017 (66,5%, $N=309$) ($\chi^2 = 7.23$, $df = 2$, $p < .05$).

Activiteiten voor professionele ontwikkeling

De respondenten benoemden een palet aan activiteiten waaraan ze hebben deelgenomen, die in het teken stonden van de eigen professionele ontwikkeling. Hierop zijn 820 open antwoorden gegeven, waarbij met name veel genoemd zijn: coaching, intervisie, begeleidingstraject, leernetwerk, cursus, training en leergang. De respondenten noemen daarnaast ook vaak het volgen van een (master)opleiding en het bijwonen van een conferentie, studiedag of masterclass. Tot slot zijn deze activiteiten redelijk veel genoemd: literatuurstudie, bezoeken van andere scholen en lezingen.

Wijze waarop professionalisering plaatsvindt

Professionalisering vindt op uiteenlopende manieren plaats. We vroegen respondenten antwoord te geven op de vraag naar de wijze waarop professionalisering van respondenten heeft plaatsgevonden. Men kon meerdere antwoorden van de 13 mogelijkheden aankruisen. Een meerdaagse cursus/training werd het vaakst aangekruist, gevolgd door een eendaagse cursus en intervisie, zie tabel 3.3.1. De antwoordcategorie 'anders' is 20 keer ingevuld, waaronder master management; master onderwijskunde en studiereis. Het betreft geaggregeerde resultaten in de tabel: het zijn de opgetelde antwoorden die per activiteit zijn genoemd. De antwoorden zijn gesorteerd weergegeven, van meest genoemd naar minst genoemd.

Tabel 3.3.1 Op welke wijze heeft professionalisering plaatsgevonden? (meerdere antwoorden mogelijk) (N=299). De resultaten zijn weergegeven in volgorde van meest genoemd naar minder vaak genoemd

	%
Meerdaagse cursus/training	18.4
Eendaagse cursus/training	17.3
Intervisie	12.9
Coaching	10.3
Netwerklernen	9.9
Zelfstudie	9.9
Learning-on-the-job	7.5
Leergang	5.7
Master tot schoolleider: aaneengesloten	2.7
Supervisie	2.0
Master tot schoolleider: modulair	1.5
Anders, namelijk...	1.2
Opleiding tot schoolleider: aaneengesloten	0.4
Opleiding tot schoolleider: modulair	0.2
Totaal (891 antwoorden)	100

Terreinen voor professionalisering

In de survey is gevraagd naar de terreinen waarop professionalisering van respondenten gericht was in het afgelopen jaar ($N=295$). Respondenten mochten meerdere antwoorden aankruisen. Professionalisering op persoonlijke ontwikkeling en op leiderschap werd door respondenten het meest genoemd (resp. 15,6% en 13,8%). De overige antwoordcategorieën zijn allen door minder dan 10% van de respondenten aangekruist, waaronder lerende organisatie en professionalisering docenten (zie bijlage 2, tabel 19). In de tabellen eronder is een uitsplitsing gemaakt naar de terreinen van professionalisering waarop meerdaagse cursussen en eendaagse cursussen zich richtten. De resultaten hiervan geven vrijwel hetzelfde beeld als bij de terreinen die genoemd werden bij alle activiteiten samen genomen. Een opvallend hoog aandeel (namelijk 25,5% van de antwoorden) bij de eendaagse cursussen is toebedeeld aan het terrein van visieontwikkeling.

Competenties van leiderschap

Op welke competenties van leiderschap, zoals genoemd in de beroepsstandaard schoolleiders VO, waren de professionaliseringsactiviteiten gericht? Respondenten konden meerdere competenties invullen ($N=281$). De competenties één, twee en drie van de beroepsstandaard worden vaker genoemd dan de competenties vier en vijf, zie onderstaande tabel 3.3.2. Dit beeld zien we terug in de vorige monitor uit 2015. Als we de meest genoemde competenties bekijken die de respondenten vinden passen bij de meerdaagse cursussen en eendaagse cursussen, dan is de verdeling vergelijkbaar als bij het overall beeld (zie bijlage 2, tabel 20).

Tabel 3.3.2 Op welke competenties van leiderschap was deze professionalisering gericht? (meerdere antwoorden mogelijk) ($N=281$)

	%
Competentie 1: Het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school	21.7
Competentie 2: Realiseren van een coherente organisatie t.b.v. het primaire proces	22.9
Competentie 3: Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken	24.1
Competentie 4: Strategisch omgaan met de omgeving	13.6
Competentie 5: Analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken)	17.7
Totaal (2125 antwoorden)	100

Kosten voor professionaliseringsactiviteiten

Ten slotte is gevraagd aan de respondenten wat zij inschatten wat de kosten

waren voor de ondernomen professionaliseringsactiviteiten. In tabel 3.3.3 is weergegeven hoe deze kosten verdeeld zijn. Meestal blijken de kosten 1000 tot 2500 of 2500 tot 5000 euro te bedragen. Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management hebben significant hogere kosten voor professionalisering dan middenmanagers ($\chi^2 = 18.02$, $df = 6$, $p < .05$). Ook zien we dat een kleiner aandeel van schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management (4,5%) niet weet wat de kosten waren in vergelijking tot schoolleiders uit het middenmanagement (16,1%).

Tabel 3.3.3 Wat waren ongeveer de totale kosten voor de professionaliseringsactiviteit(en) die u heeft ondernomen in 2016-2017? ($N=282$)

	Schoolleiders uit het middenmanagement %	Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management %
€ 0,00	3.6	1.1
€ 1 t/m € 500,-	7.8	9.0
€ 501,- t/m € 1.000,-	15.0	12.4
€ 1.001,- t/m € 2.500,-	27.5	22.5
€ 2.501,- t/m € 5.000,-	14.0	30.3
Meer dan € 5.000,-	16.1	20.2
Weet niet	16.1	4.5
Totaal	100	100
<i>N</i>	193	89

3.4 Mening over effecten van professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders en toekomstige behoefte

Schoolleiders zijn optimistisch over de effecten van de ondernomen professionaliseringsactiviteiten op hun eigen ontwikkeling en in iets mindere mate over de effecten op ontwikkelingen binnen de school.

We vroegen of schoolleiders menen dat ze, dankzij de activiteiten van het vorig schooljaar, beter in staat zijn om de eigen functie uit te oefenen ($N=289$).

Bijna alle schoolleiders geven op deze vraag een positief antwoord (94,8%, zie bijlage 2, tabel 24).

De helft van hen meent dat er sprake is van *veel effect* op de eigen professionele ontwikkeling (50,4%, $N=274$), zie bijlage 2, tabel 25.

Op de vraag naar effecten van de ondernomen activiteiten op de ontwikkelingen binnen de school ($N=289$), geeft 89,3% van de schoolleiders een positief antwoord (zie bijlage 1, tabel 26).

De grootste groep respondenten (59,3%, $N=258$) is van mening dat er sprake is van *enigszins effect* op de ontwikkelingen binnen de school (zie bijlage 2, tabel 27).

In dit kader is ook de volgende open vraag gesteld: Welke activiteit die u ondernomen heeft vorig schooljaar, heeft volgens u het meest effect gehad op ontwikkelingen binnen school? Hierop zijn 166 open antwoorden gegeven, met name de volgende activiteiten: coaching, intervisie, visie ontwikkelen en onderzoeksmatig leidinggeven.

Op de scholen wordt vaak kennis gedeeld die is opgedaan door ondernomen activiteiten. Dit onderdeel is in de huidige meting anders, en uitgebreider bevraagd dan in de eerdere metingen, waardoor geen vergelijking tussen verschillende metingen mogelijk is.

We hebben gevraagd in hoeverre schoolleiders kennis en inzichten, opgedaan door activiteiten voor professionele ontwikkeling, verspreiden naar verschillende relevante groepen. Schoolleiders blijken vooral kennis te verspreiden naar collega-schoolleiders en docenten op de school. Naar de overige groepen (beleidsmedewerkers binnen het bestuur, leerlingen op de school, OOP in de school, ouders, schoolleiders op andere scholen binnen het bestuur, MR, schoolleiders buiten het bestuur) wordt minder vaak kennis verspreid (zie bijlage 2, tabel 29). De antwoorden in de categorie 'anders namelijk' waren divers. Kennis werd o.a. verspreid naar medecursisten, netwerkpartners, externe partners zoals basisscholen en docenten op andere scholen.

Statistisch is geanalyseerd of schoolleiders uit het middenmanagement en eindverantwoordelijk management verschillen met betrekking tot de mate waarin ze naar verschillende relevante groepen hun inzichten en kennis verspreiden. We zien dat schoolleiders uit het middenmanagement significant vaker kennis verspreiden naar docenten ($\chi^2 = 9.65$, $df = 3$, $p < .05$), zie tabel 3.4.1. 60% van de middenmanagers doet dat regelmatig, tegenover 48,2% van de schoolleiders uit eindverantwoordelijk management.

Tabel 3.4.1 In hoeverre heeft u kennis en inzichten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling, verspreid onder: *Docenten op uw school*

	Schoolleiders uit het middenmanagement %	Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management %
Zelden-nooit	2.6	8.2
Soms	25.3	36.5
Regelmatig	60.0	48.2
Altijd	12.1	7.1
Totaal	100	100
N	190	85

$$\chi^2 = 9.65, df = 3, p < .05$$

Ook is er een significant verschil in de mate waarin schoolleiders uit het middenmanagement en eindverantwoordelijk management kennis en inzichten verspreiden naar schoolleiders op andere scholen binnen het eigen bestuur. Hiervan blijkt significant vaker sprake bij schoolleiders uit eindverantwoordelijk management dan bij middenmanagers ($\chi^2 = 11.70, df = 3, p < .05$), zie tabel 3.4.2.

Tabel 3.4.2 In hoeverre heeft u kennis en inzichten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling, verspreid onder: *Schoolleiders op andere scholen binnen het eigen schoolbestuur*

	Schoolleiders uit het middenmanagement %	Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management %
Zelden-nooit	47.8	27.2
Soms	31.7	38.3
Regelmatig - altijd	20.4	34.6
Totaal	100	100
N	186	81

$$\chi^2 = 11.09, df = 2, p < .05$$

Op dit thema hebben we ook gevraagd in hoeverre schoolleiders opgedane kennis en inzichten vanuit de professionele ontwikkelingsactiviteiten op school hebben ingezet. Schoolleiders blijken deze kennis en inzichten vooral in te

zetten als input tijdens overleg van de schoolleiding, informele gesprekken en teamoverleg met docenten. In mindere mate worden kennis en inzichten ingezet op de school in de vorm van presentaties, teksten voor de nieuwsbrief, en workshops voor collega's, zie bijlage 2, tabel 30. In de categorie 'anders, namelijk' gaven schoolleiders diverse manieren aan waarop zij kennis en inzichten door professionele ontwikkelingsactiviteiten op school hebben ingezet, zoals per mail, door literatuur te delen, in persoonlijke gesprekken, maar ook door studiemiddagen, werkgroepen of netwerkoverleggen. Ook werd de inzet in het kader van onderzoek genoemd, en meer algemeen inzet in de dagelijkse leiding van de school.

Schoolleiders konden in de vragenlijst een top vijf aangeven van terreinen waarop zij behoefte hebben aan (verdere) professionalisering en ontwikkeling ($N=323$). De terreinen persoonlijke ontwikkeling en leiderschap worden als de belangrijkste terreinen beschouwd waarop schoolleiders zich willen ontwikkelen (resp. 12,2% en 11,2%), zie tabel 3.4.3. Alle overige antwoordcategorieën zijn door minder dan 10% van de respondenten aangekruist. In de categorie 'anders, namelijk' werden diverse antwoorden gegeven. Een aantal schoolleiders gaf aan binnenkort met pensioen te gaan. Andere schoolleiders noemen onderwerpen als omgaan met werkdruk, krimp, positie PRO binnen onderwijs, teamleren en digitaal onderwijs, of behoefte aan het bijhouden van kennis op alle terreinen.

Tabel 3.4.3 Wat is uw behoefte aan verdere professionalisering op onderstaande terreinen? (maximaal 5 antwoorden) $N = 323$. De resultaten zijn weergegeven in volgorde van meest genoemd naar minder vaak genoemd.

		%
1	Persoonlijke ontwikkeling	12.2
2	Leiderschap	11.2
3	Visieontwikkeling	9.3
4	Lerende organisatie	8.4
5	Organisatiekunde en -verandering	8.2
6	Professionalisering docenten	7.0
7	Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	6.7
8	Strategisch HRM	5.7
9	Financiën	5.6
10	Onderwijsgerelateerde onderwerpen	5.5
11	Bedrijfsvoering	5.4
12	Beleidsontwikkeling	4.5
13	Feedback geven	4.2
14	School en omgeving	3.1
15	Huisvesting	2.3
16	Anders, namelijk...	0.8
Totaal (1325 antwoorden)		100

Voorts is nagegaan op welke manier schoolleiders hun professionele ontwikkeling willen bevorderen ($N=321$). De grootste groep respondenten heeft behoefte aan een eendaagse of meerdaagse cursus/training (resp. 19,6% en 18,7%). De overige mogelijkheden worden allen door minder dan 10% van de respondenten wenselijk geacht, zie tabel 3.4.4. Aanvullende genoemde mogelijkheden betroffen: studiereizen, incompany training, master (modulair) niet voor schoolleider. Ook gaven schoolleiders aan dat zij geen behoefte hadden aan professionele ontwikkeling of op dit moment bezig zijn met een master of andere vorm van scholing.

Tabel 3.4.4 Aan welke wijze waarop professionele ontwikkeling kan plaatsvinden heeft u behoefte? $N= 321$. De resultaten zijn weergegeven in volgorde van meest genoemd naar minder vaak genoemd.

	%
Eendaagse cursus/training	19.6
Meerdaagse cursus/training	18.7
Netwerkleren	9.9
Coaching	9.1
Intervisie	8.4
Learning-on-the-job	8.4
Leergang	7.6
Zelfstudie	6.4
Master tot schoolleider: modulair	4.3
Supervisie	3.0
Master tot schoolleider: aaneengesloten	1.4
Opleiding tot schoolleider: modulair	2.1
Anders, namelijk...	0.6
Opleiding tot schoolleider: aaneengesloten	0.5
Totaal (939 antwoorden)	100

Ten slotte is de vraag gesteld vanuit welke afweging de behoefte aan professionalisering is ingegeven. Schoolleiders geven overwegend aan dat deze behoefte voortkomt uit eigen leervraag of wens, en in even sterke mate vanuit aansluiting bij schoolbrede ontwikkelingen (47,3%, $N=312$). De antwoordoptie “vooral de eigen leervraag of wens”, wordt door 39,5% van de schoolleiders gekozen, en de antwoordoptie “vooral het aansluiten bij schoolbrede ontwikkelingen” door 13,2% (zie bijlage 2, tabel 33).

3.5 Bekendheid met VO-academie en behoefte aan aanbod vanuit VO-academie

In deze laatste paragraaf gaan we in op resultaten uit de vragenlijst die betrekking hebben op de diensten van de VO-academie, zodat de VO-academie het aanbod beter kan afstemmen op de vraag bij schoolleiders.

Bekendheid met VO-academie

De eerste vraag betreft de bekendheid met de VO-academie (zie bijlage 2, tabel 36). De meerderheid van de respondenten is bekend met de VO-academie (Ja 71,8%, $N=326$). Deze vraag is ook in de surveys van 2014 en 2015

voorgelegd aan respondenten. Statistische analyse toont significante verschillen tussen de meetmomenten ($\chi^2 = 21.69$, $df = 2$, $p < .05$): na een kleine dip in bekendheid in 2015 is de VO-academie weer bij meer schoolleiders bekend in 2017, zoals te zien is in tabel 3.5.1.

Tabel 3.5.1 Bekendheid met de VO-academie, in 2014, 2015 en 2017

	2014 %	2015 %	2017 %
Ja, zeker	66.7	55.9	71.8
Ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies	32.2	39.9	25.5
Nee	1.1	4.2	2.8
Totaal	100	100	100
N	87	431	326

Aansluiting bij behoefte

In de volgende vraag is nagegaan in hoeverre de schoolleiders vinden dat de activiteiten van de VO-academie aansluiten bij hun behoefte ($N=315$). Dit is gevraagd aan de schoolleiders die op de vorige vraag hebben geantwoord 'ja, zeker' of 'ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies'. De helft van de schoolleiders vindt dat deze activiteiten goed of zeer goed aansluiten (bij elkaar 52,7%). Ongeveer een vijfde vindt dat het enigszins aansluit (22,5%), een enkeling vindt van niet (1,3%) en bijna een kwart weet het niet (23,5%) (zie bijlage 2, tabel 37).

Daarna is gevraagd naar welke activiteiten van de VO-academie aansluiten bij de behoefte van respondenten ($N=305$). De schoolleiders konden meerdere activiteiten aankruisen. Het meest genoemd door respondenten zijn eendaagse bijeenkomsten en masterclasses (23,5%), meerdaagse leergangen (16,1%) en kennisdeling en publicaties (15,6%), zie tabel 3.5.2.

Tabel 3.5.2 Welke van onderstaande activiteiten van de VO-academie sluiten aan bij uw behoefte? (meerdere antwoorden mogelijk) (N=305) De resultaten zijn weergegeven in volgorde van meest genoemd naar minder vaak genoemd.

		%
Eendaagse bijeenkomsten en masterclasses	Dit schooljaar bijvoorbeeld diverse masterclasses.	23.5
Meerdaagse leergangen	Dit schooljaar bijvoorbeeld de leergang Strategisch HRM of de leergang Peoplemanagement.	16.1
Kennisdeling en publicaties	VO-academie initieert onderzoeken, deelt opbrengsten en publiceert diverse notities en katernen rond thema's als Financieel Leiderschap, Internationalisering en Strategisch HRM. Daarnaast wordt maandelijks een interessant managementboek gerecenseerd en door schoolleiders en bestuurders besproken.	15.6
Leernetwerken	VO-academie ondersteunt en stimuleert het ontstaan van leernetwerken voor schoolleiders en bestuurders.	14.9
Ontsluiting aanbod	Middels de opleidingscatalogus geeft VO-academie een overzicht van opleiders en opleidingen die beschikbaar zijn voor schoolleiders en bestuurders VO.	9.7
Coaching	VO-academie heeft 100 ervaren schoolleiders en bestuurders opgeleid tot VO-managementcoach. Deze coaches zijn kosteloos beschikbaar voor schoolleiders en bestuurders met een coachvraag.	9.6
Intervisietrajecten	Dit najaar start er bijvoorbeeld een nieuw tranche van het intervisietraject 'Lead and Learn' voor middenmanagers. Daarnaast start er in het najaar een intervisietraject voor eindverantwoordelijk schoolleiders.	8.1
Visitatietrajecten	Bestuurders kunnen deelnemen aan het traject Collegiale Bestuurlijke Visitatie	2.6
Totaal (890 antwoorden)		100

Terreinen voor professionalisering

De volgende terreinen worden genoemd bij de open vraag waarop schoolleiders zouden willen dat ze worden ondersteund door de VO-academie in 2018 (N=79): een kwart benoemt een duidelijke taak voor de VO-academie, zoals ook nu gebeurt de schoolleiders informeren over het professionaliseringsaanbod, hierover publiceren en het aanbod regelmatig verversen. Enkele schoolleiders wil waar mogelijk meer maatwerk. Ook oppert iemand het idee om ambassadeurs de scholen in te sturen die vertellen wat er zoal gebeurt en

mogelijk is door de VO-raad. Een kwart noemt inhoudelijke terreinen, waaronder verandermanagement en financiën. Een zesde van de schoolleiders komt met manieren voor professionalisering, met name intervisie en coaching. De overige antwoorden zijn van schoolleiders die reeds scholing volgen via/bij de VO-academie; die geen ondersteuning nodig hebben of die ondersteuning elders zoeken; en tot slot enkele schoolleiders die op het moment geen specifiek idee hebben van een terrein waarop de VO-academie ze kan ondersteunen in 2018.

Gebruik maken van diensten VO- academie

Ten slotte hebben we gevraagd of respondenten denken daadwerkelijk gebruik te gaan maken van de aangegeven diensten van de VO-academie ($N=304$). Een derde van de respondenten (32,9%) overweegt het komend schooljaar gebruik te gaan maken van de diensten van de VO-academie, een derde (32,9%) denkt dit te gaan doen op de wat langere termijn (waarschijnlijk over een jaar). Ongeveer evenveel respondenten (34,2%) denken dit voorlopig niet te zullen doen. Dit is een significant minder grote groep dan in de surveys in 2014 en 2015 naar voren kwam. ($\chi^2 = 11.20$, $df = 2$, $p < .05$), zie tabel 3.6.2.

Tabel 3.6.2 Overweegt u om gebruik te gaan maken van de door u aangegeven diensten van de VO-academie? In 2014, 2015 en 2017

	2014 %	2015 %	2017 %
Ja, op korte termijn (waarschijnlijk dit schooljaar)	25.3	21.8	32.9
Ja, op wat langere termijn (waarschijnlijk over een jaar)	36.8	40.0	32.9
Nee, voorlopig niet	37.9	38.2	34.2
Totaal	100	100	100
<i>N</i>	87	403	304

4 Resultaten bestuurders

In dit hoofdstuk worden de resultaten onder bestuurders weergegeven. We gaan achtereenvolgens in op enkele achtergrondkenmerken van respondenten en afspraken en regelingen op VO-scholen in het kader van professionalisering. Vervolgens worden de resultaten weergegeven ten aanzien van vragen over professionaliseringsactiviteiten van bestuurders in het afgelopen jaar, de mening over effecten van de professionaliseringsactiviteiten en de toekomstige behoefte van bestuurders aan professionaliseringsvormen en -activiteiten. Ten slotte worden de resultaten besproken van vragen naar bekendheid met de VO-academie en de behoefte aan aanbod van scholingsactiviteiten door de VO-academie. We verwijzen graag naar bijlage 4, waar alle kwantitatieve resultaten in tabellen zijn opgenomen.

4.1 Achtergrondkenmerken van respondenten

Relevante achtergrondkenmerken van de bestuurders zijn bevroegd, waaronder hun ervaringsjaren. Enkele van de achtergrondkenmerken komen later in deze rapportage terug wanneer gekeken wordt naar samenhang met andere variabelen.

Functie en ervaring

Op de open vraag 'Wat is uw huidige functie?' zijn 86 antwoorden gekomen: voorzitter CvB (39x), lid CvB (8x), bestuurder (11x), directeur, directeur-bestuurder en rector-bestuurder (28x). Om te voorkomen dat enkele mensen zowel de vragenlijst voor schoolleiders als bestuurders zouden ontvangen, zijn de personen die zijn opgenomen in de steekproef van schoolleiders met de

functienaam 'rector/bestuurder', niet benaderd voor het invullen van de vragenlijst voor bestuurders.

In de vragenlijst is vervolgens nagegaan wat het verantwoordelijkheidsniveau in de vorige functie was van de bestuurders. Dat was in 20% van de gevallen een bestuurlijk niveau. Met 31,7% komt 'school' als meest genoemd niveau naar voren (zie bijlage 4, tabel 4). 7,5% van de bestuurders heeft de optie 'anders' aangekruist. Deze respondenten hadden hiervoor een andere functie in het onderwijs die niet bij de antwoordoptie stond (ze waren o.a. directeur in het mbo, onderwijsadviseur) of ze hadden een vorige functie buiten het onderwijs (o.a. wethouder, directiefunctie bij een landelijke organisatie, gemeentelijk concerndirecteur).

Veel bestuurders in de responsgroep zijn in het bezit van een lesbevoegdheid, namelijk 85,5% ($N=124$). De grootste groep bestuurders heeft zes tot tien jaar ervaring in de huidige functie (zie tabel 4.1.1).

Tabel 4.1.1 Aantal ervaringsjaren in de huidige functie ($N=125$).

	%
Minder dan 2 jaar	19.2
2-5 jaar	26.4
6-10 jaar	34.4
11-15 jaar	11.2
16-25 jaar	6.4
Meer dan 25 jaar	2.4
Totaal	100

Bestuurs- en schoolgrootte

Bestuurders hebben aangegeven in de vragenlijst wat het aantal scholen is dat onder hun bestuur valt: één school, twee scholen enzovoorts, oplopend tot 15 scholen, of meer dan 15 scholen ($N=125$). De grootste groep respondenten (29,6%) is eenpitter en heeft dus één school in het bestuur. Daarnaast bestaan de besturen vooral uit 2 (10,4%), 3 (12,8%) of 4 scholen (11,2%). De andere categorieën zijn allemaal met minder dan 10% vertegenwoordigd in de respondentgroep (zie bijlage 4, tabel 1).

Ook is gevraagd hoeveel leerlingen er op de school/scholen zitten, waaraan de bestuurders leidinggeven. De bestuurders konden kiezen uit negen antwoordcategorieën van minder dan 100 leerlingen tot meer dan 12500 leerlingen ($N=126$). De meeste respondenten geven leiding aan een school/scholen ter grootte van 2001-4000 leerlingen (37,3%).

Sekse en leeftijd

De verhouding mannen versus vrouwen in de respondentgroep is ca 75%-25% ($N=113$, zie bijlage 4, tabel 40). Ook hebben we gevraagd naar de leeftijd van de bestuurders ($N=116$, zie bijlage 4, tabel 41). Daarbij zien we dat veruit de grootste groep bestuurders zich bevindt in de leeftijd 50-60 jaar (60,3%), en daarna ouder dan 60 jaar (27,6%).

4.2 Afspraken en regelingen op VO- scholen in het kader van professionalisering

In deze paragraaf gaan we in op afspraken en regelingen die in het kader van professionalisering aangetroffen worden bij de werkgevers waar de responderende bestuurders werkzaam zijn. De veronderstelling dat grotere besturen een beter functionerende organisatie hebben als het gaat om dergelijke afspraken en regelingen wordt niet ondersteund door de data. Er zijn geen duidelijke verschillen naar bestuursgrootte vastgesteld, als het gaat om afspraken en regelingen in het kader van professionalisering.

In de eerste vraag voor dit onderdeel wordt aan de orde gesteld hoe vaak werkgevers (in dit geval: de raad van toezicht) formele gesprekken voeren met de bestuurders over hun professionele ontwikkeling ($N=126$). De meerderheid van de bestuurders geeft aan dat dit jaarlijks gebeurt (71,4%). Met 23,8% van de bestuurders gebeurt dit meer dan een keer per jaar. De optie 'nooit' werd door 0,8% van de bestuurders ingevuld (zie bijlage 4, tabel 7). De categorie 'anders' werd door 4,0% ingevuld. In deze gevallen worden dergelijke gesprekken gevoerd op initiatief van de bestuurder zelf, of zijn ze verweven in de kwaliteitscyclus of collegiaal jaarlijks overleg met de bestuursvoorzitter.

In de tweede vraag op dit terrein wordt geïnformeerd of er tussen bestuurders en werkgevers afspraken worden gemaakt over prestaties of te behalen doelen ($N=127$). Met 70,9% van de bestuurders worden jaarlijks dergelijke afspraken

gemaakt. Bij 18,1% gebeurt dit niet regelmatig en bij 11,0% gebeurt dit niet (zie bijlage 4, tabel 8).

Vervolgens is nagegaan of er afspraken worden gemaakt tussen de bestuurder en werkgever over het onderhouden of ontwikkelen van bekwaamheden van de respondent ($N=127$). Met 48,8% van de bestuurders worden dergelijke afspraken jaarlijks gemaakt. Bij 31,5% van de bestuurders gebeurt dit niet regelmatig en bij 19,7% is dit niet aan de orde (zie bijlage 4, tabel 9).

Ook is de vraag gesteld of afspraken met de werkgever gemaakt worden met betrekking tot de loopbaanontwikkeling van bestuurders ($N=127$). Bij iets minder dan de helft van hen is dit het geval (48,8%). Bij de overige bestuurders (52,0%) gebeurt dit niet (zie bijlage 4, tabel 10).

Als het gaat om regelingen voor professionalisering is het relevant om na te gaan of bestuurders bij aanvang van hun huidige functie een inwerk- en begeleidingsprogramma kregen aangeboden ($N=127$). Bij de meerderheid van de bestuurders was hiervan geen (59,1%) of in beperkte mate (28,3%) sprake. Bij slechts een beperkt aantal bestuurders (12,6%) was er wel een degelijk aanbod op dit gebied (zie bijlage 4, tabel 11).

In tabel 4.2.1 is zichtbaar dat bestuurders die minder dan twee jaar geleden zijn gestart, vaker een inwerk- en begeleidingsprogramma hebben gehad dan bestuurders die langer geleden zijn begonnen in hun functie.

Tabel 4.2.1 Inwerk- en begeleidingsprogramma voor de huidige functie, afgezet tegen jaren in de huidige functie ($N=125$).

	allen	<2	2-5	6-10	11-15	16-25	> 25
	%	jaar %	jaar %	jaar %	jaar %	jaar %	jaar %
Nee	59.2	58.3	63.6	51.2	78.6	62.5	33.3
Ja, in beperkte mate	28.8	29.2	21.2	37.2	21.4	12.5	66.7
Ja, er was een degelijk aanbod	12.0	12.5	15.2	11.6	0.0	25.0	0.0
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
<i>N</i>	<i>125</i>	<i>24</i>	<i>33</i>	<i>43</i>	<i>14</i>	<i>8</i>	<i>3</i>

Uit de 50 open antwoorden die bestuurders gaven op de vraag waaruit het inwerk- en begeleidingsprogramma bestond als ze die hebben gevolgd, is op te maken dat die verschillend is per bestuurder. De grootste categorie ($N=30$) betreft gesprekken voeren met collega's, gesprekken met de leidinggevende of een overdracht van de voorganger. Dit soort gesprekken zijn bedoeld voor kennismaking met de school en voor het bespreken van actuele schoolzaken en de werkzaamheden die verwacht werden. De tweede categorie ($N=14$) betreft een vaste begeleider of coach voor enkele maanden. Een laatste categorie ($N=5$) betreft het volgen van een opleiding of cursus.

Voor goede professionalisering moeten uiteraard middelen (financieel en tijd) voor scholing beschikbaar zijn. We hebben gevraagd of er afspraken met de werkgever zijn ten aanzien van middelen voor scholing voor de functie van bestuurders ($N=116$). We zien dat 72,4% van hen aangeeft dat hierover geen afspraken met de werkgever zijn gemaakt. Bij 27,6% van hen is dit wel het geval (zie bijlage 4, tabel 29). Dat bestuurders relatief vaak geen afspraken voor middelen voor scholing maken, kan waarschijnlijk verklaard worden doordat bestuurders achteraf een verantwoording geven van gevolgde professionaliseringsactiviteiten.

Van de bestuurders die bij deze vraag aangeven dat er afspraken zijn met de werkgever ten aanzien van middelen voor scholing ($N=32$) geeft 31% aan dat zij naar behoefte kunnen professionaliseren met beschikbare middelen. Voor 19% van de bestuurders zijn middelen voor scholing beschikbaar in overleg, en voor 16% van hen zijn er duidelijk afspraken over beschikbare budgetten, en kunnen in overleg aanvullende regelingen getroffen worden. Enkele bestuurders zeggen vergoedingen te ontvangen (tijd en/of geld), dat er scholingscontracten zijn, of middelen beschikbaar gesteld worden vanuit beleid van de werkgever. Bij enkele bestuurders worden middelen beschikbaar gesteld voor specifieke ontwikkeltrajecten (leergangen).

Ook hebben we geïnformeerd of bestuurders belemmeringen ervaren om deel te nemen aan scholing/activiteiten ten behoeve van professionele ontwikkeling ($N=116$). In grote meerderheid worden geen belemmeringen ervaren op dit punt (87,3%). 12,9% van de bestuurders ervaart wel belemmeringen (zie bijlage 4, tabel 30). Voor het grootste deel van de bestuurders vormt tijd een belangrijke belemmering. Sommige bestuurders noemen de kosten voor

professionalisering belemmerend. Ze vinden het soms moeilijk te verdedigen om in eigen professionalisering te investeren in tijden van financiële krapte.

4.3 Professionaliseringsactiviteiten van bestuurders in het afgelopen jaar

Aan welke professionaliseringsactiviteiten hebben bestuurders deelgenomen in het schooljaar voorafgaand aan dit onderzoek?

Het grootste deel van de bestuurders, namelijk 92,1% ($N=127$), heeft deelgenomen aan activiteiten die in het teken stonden van de eigen professionele ontwikkeling (zie bijlage, tabel 16).

Het besluit om deel te nemen aan deze activiteiten ($N=112$) is voor 80,1% op eigen initiatief; 12,5% als afspraak met de werkgever als gevolg van een functioneringsgesprek en 2,9% op aanraden van de werkgever. Tot slot kruist 4,4% van de bestuurders hier de antwoordoptie aan: 'anders, namelijk'. Een deel van deze bestuurders geeft aan dat dit een gezamenlijk besluit was van de directie en bij andere bestuurders was het opgenomen als verplicht onderdeel van professionalisering. Voor iets meer dan de helft van de bestuurders (52,7%) was de afweging voor deelname aan activiteiten voor professionele ontwikkeling vooral een eigen leervraag of wens. Voor een kleiner aantal bestuurders (9,8%) was dit vooral om aan te sluiten bij ontwikkelingen binnen uw bestuur. Voor de overige bestuurders (37,5%) spelen beide afwegingen evenveel mee voor de keuze voor professionaliseringsactiviteiten.

Activiteiten voor professionele ontwikkeling

De bestuurders hebben deelgenomen aan allerlei activiteiten die in het teken stonden van de eigen professionele ontwikkeling. Hierop zijn 336 open antwoorden gegeven; de volgende activiteiten worden veel genoteerd: masterclasses, leergangen, conferenties van de VO-raad, intervisie, leernetwerk, coaching, trainingen.

Wijze waarop professionalisering plaatsvindt

We hebben de bestuurders gevraagd naar de wijze waarop professionalisering heeft plaatsgevonden; we gaven 10 antwoordmogelijkheden. Het blijkt op uiteenlopende manieren plaats te vinden, zie tabel 4.3.1. Een eendaagse cursus/training werd het vaakst aangekruist, gevolgd door netwerklernen en door zelfstudie. De antwoordcategorie 'anders' is 12 keer ingevuld, waaronder

een masterstudie en studiereis. In tabel 4.3.1. staan overigens geaggregeerde resultaten, dat zijn de opgetelde antwoorden die per activiteit zijn genoemd. De antwoorden zijn gesorteerd weergegeven, van meest genoemd naar minst genoemd.

Tabel 4.3.1 Op welke wijze heeft professionalisering plaatsgevonden? (meerdere antwoorden mogelijk) (N=114). De resultaten zijn weergegeven in volgorde van meest genoemd naar minder vaak genoemd.

	%
Eendaagse cursus/training	16.0
Netwerkleren	14.5
Zelfstudie	14.2
Intervisie	13.2
Meerdaagse cursus/training	11.5
Leergang	11.2
Coaching	9.0
Learning-on-the-job	7.0
Anders, namelijk...	2.2
Supervisie	1.2
Totaal (891 antwoorden)	100

Terreinen voor professionalisering

Op welke terreinen zijn de bestuurders gericht qua professionalisering in het afgelopen jaar (N=114). Ook hier konden bestuurders meerdere antwoorden aankruisen.

Professionalisering op persoonlijke ontwikkeling en op leiderschap werd door bestuurders het meest genoemd (resp. 13,3% en 12,8%). De overige antwoordcategorieën omvatten minder dan 10% van gegeven antwoorden, waaronder lerende organisatie en professionalisering docenten (zie bijlage 4, tabel 15). In de tabellen eronder is een uitsplitsing gemaakt naar de terreinen van professionalisering waarop eendaagse cursussen en netwerkleren zich richtten. De resultaten hiervan geven vrijwel hetzelfde beeld als bij de terreinen die genoemd werden bij alle activiteiten samen genomen.

Kosten voor professionaliseringsactiviteiten

De bestuurders hebben een inschatting gegeven van wat de kosten zijn geweest voor de ondernomen professionaliseringsactiviteiten in het afgelopen jaar. In

tabel 4.3.2 is weergegeven hoe deze kosten verdeeld zijn. Meestal blijken de kosten 1000 tot 2500 of 2500 tot 5000 euro te bedragen.

Tabel 4.3.2 Wat waren ongeveer de totale kosten voor de professionaliserings-activiteit(en) die u heeft ondernomen in 2016-2017? (N=112)

	%
€ 0,00	0.0
€ 1 t/m € 500,-	7.1
€ 501,0 t/m € 1.000,-	10.7
€ 1001,- t/m € 2.500,-	27.7
€ 2.501 t/m € 5.000,-	33.9
Meer dan € 5.000,-	16.1
Weet niet	4.5
Totaal	100

4.4 Mening over effecten van professionaliseringsactiviteiten van bestuurders en toekomstige behoefte

Bestuurders zijn optimistisch over de effecten van de ondernomen professionaliseringsactiviteiten op hun eigen ontwikkeling en in iets mindere mate over de effecten op ontwikkelingen binnen de school.

We vroegen of bestuurders menen dat ze, dankzij de activiteiten van het vorig schooljaar, beter in staat zijn om de eigen functie uit te oefenen (N=112). Bijna alle bestuurders geven op deze vraag een positief antwoord (94,6%), zie bijlage 4, tabel 19.

Deze bestuurders menen overwegend dat er sprake is van *enigszins effect* (52,8%), of *veel effect* (42,5%) op de eigen professionele ontwikkeling (N=106). De overige 4,7% van hen schat in dat er *heel veel effect* is van de professionaliseringsactiviteiten van vorig schooljaar op hun professionele ontwikkeling (zie bijlage 4, tabel 20).

Op de vraag naar effecten van de ondernomen activiteiten op de ontwikkelingen binnen het bestuur (N=112), geeft 80,4% van de bestuurders een positief antwoord (zie bijlage 4, tabel 21).

De grootste groep van deze bestuurders (59,6%) is van mening dat er sprake is van *enigszins effect* op de ontwikkelingen binnen de school (N=89) zie bijlage 4, tabel 22.

In dit kader is ook de volgende open vraag gesteld: Welke activiteit die u ondernomen heeft vorig schooljaar, heeft volgens u het meest effect gehad op ontwikkelingen binnen school? Hierop zijn 57 open antwoorden gegeven, die veel variatie laten zien. Meer voorkomende antwoorden zijn deelname aan leergang, intervisie, coaching en netwerk. Ook melden enkele bestuurders dat ze bewuster zijn geworden van taken en bevoegdheden en zien ze mogelijkheden voor verbeteringen in de organisatie.

Op de scholen wordt vaak kennis gedeeld die is opgedaan door ondernomen professionaliseringactiviteiten. We hebben gevraagd in hoeverre bestuurders kennis en inzichten, opgedaan door activiteiten voor professionele ontwikkeling, verspreiden naar verschillende relevante groepen. Bestuurders blijken vooral kennis te verspreiden naar schoolleiders en beleidsmedewerkers binnen het eigen bestuur, zie tabel 4.7.1. De antwoorden in de categorie 'anders namelijk' betroffen kennisverspreiding naar de Raad van Toezicht, en extern (netwerk, gemeente, landelijk).

Tabel 4.7.1 In hoeverre heeft u kennis en inzichten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling, verspreid onder:

De resultaten zijn gesorteerd op de categorie 'Regelmatig'

	Zelden- nooit %	Soms %	Regelmatig %	Altijd %	Totaal %	Totaal N
Beleidsmedewerkers binnen uw bestuur	5.5	26.4	58.2	10.0	100	110
Schoolleiders binnen uw bestuur	1.8	22.9	55.0	20.2	100	109
Medebestuurders binnen uw eigen bestuur	21.7	23.9	34.8	19.6	100	92
Andere bestuurders	25.0	44.4	30.6	0.0	100	108
Docenten binnen uw bestuur	29.4	42.2	28.4	0.0	100	102
MR en GMR binnen uw bestuur	25.9	46.3	24.1	3.7	100	108
Schoolleiders van scholen buiten uw bestuur	33.0	47.6	19.4	0.0	100	103
OOP binnen uw bestuur	38.8	44.9	15.3	1.0	100	98
Ouders van scholen binnen uw bestuur	70.7	24.2	5.1	0.0	100	99
Leerlingen van scholen binnen uw bestuur	68.3	30.7	0.1	0.0	100	101
Anders, namelijk...	83.3	11.1	5.6	0.0	100	18

Op dit thema hebben we ook gevraagd in hoeverre bestuurders opgedane kennis en inzichten vanuit de professionele ontwikkelingsactiviteiten binnen het bestuur hebben ingezet. Bestuurders blijken deze kennis en inzichten vooral in te zetten als input tijdens overleg met schoolleiders, en tijdens informele gesprekken (zie tabel 4.7.2). In de categorie 'anders, namelijk' gaven bestuurders aan dat zij kennis en inzichten door professionele ontwikkelingsactiviteiten binnen het bestuur hebben ingezet in het kader van management development, en presentaties of trainingen voor schoolleiders of professioneel centrum.

Tabel 4.7.2 In hoeverre heeft u kennis en inzichten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling, ingezet binnen uw bestuur in de vorm van:

De resultaten zijn gesorteerd op de categorie 'Regelmatig'.

	Zelden- nooit %	Soms %	Regelmatig %	Altijd %	Totaal %	Totaal N
Input tijdens overleg met schoolleiders binnen uw bestuur	2.7	19.8	69.4	8.1	100	111
Informeel gesprek	1.0	23.8	62.9	12.4	100	105
Input tijdens overleg met de werkgever	11.3	34.0	49.1	5.7	100	106
Input tijdens overleg met medebestuurders binnen uw eigen bestuur	30.1	19.4	41.9	8.6	100	93
Presentaties	16.0	49.1	30.2	4.7	100	106
Input tijdens overleg met docenten	31.1	40.8	28.2	0.0	100	103
Stukje in de nieuwsbrief	28.8	40.4	27.9	2.9	100	104
Workshop voor medewerkers	55.9	30.4	12.7	1.0	100	102
Anders, namelijk...	63.2	26.3	10.5	0.0	100	19

Bestuurders konden in de vragenlijst een top vijf aangeven van terreinen waarop zij behoefte hebben aan (verdere) professionalisering en ontwikkeling (N=117). De terreinen persoonlijke ontwikkeling en leiderschap worden als de belangrijkste terreinen beschouwd waarop bestuurders zich willen ontwikkelen (resp. 12,5% en 9,9%), zie tabel 4.7.3. Alle overige antwoordcategorieën zijn door minder bestuurders aangekruist. In de categorie 'anders, namelijk' werden diverse antwoorden gegeven. Bestuurders noemen onderwerpen als: organisatie onderwijs in samenhang met maatwerk, innovatie gekoppeld aan maatschappelijke ontwikkelingen, identiteitsvraagstukken, horizontale verantwoording, deep democracy en meetbaar maken van 21^{ste} eeuwse vaardigheden. Een enkele bestuurder gaf aan binnenkort met pensioen te gaan.

Tabel 4.7.3 Wat is uw behoefte aan verdere professionalisering op onderstaande terreinen? (maximaal 5 antwoorden) $N= 117$

De resultaten zijn weergegeven in volgorde van meest genoemd naar minder vaak genoemd.

	%
1 Persoonlijke ontwikkeling	12.5
2 Leiderschap	9.9
3 Lerende organisatie	8.2
4 Onderwijskundig beleid	7.8
5 Strategisch HRM	7.8
6 Organiseatiekunde en -verandering	6.8
7 Kwaliteitszorg	6.3
8 Verantwoording/toezicht	6.3
9 Professionalisering docenten/schoolleiders	5.7
10 Visieontwikkeling	5.5
11 School en omgeving	4.9
12 Beleidsontwikkeling	3.2
13 Onderwijsgerelateerde onderwerpen	2.7
14 Feedback geven	2.5
15 Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	2.3
16 Bedrijfsvoering	2.3
17 Financiën	2.1
18 Huisvesting	1.7
19 Anders, namelijk...	1.3
Totaal (473 antwoorden)	100

Voorts is nagegaan op welke manier bestuurders hun professionele ontwikkeling willen bevorderen ($N=116$). De grootste groep respondenten heeft behoefte aan een eendaagse of meerdaagse cursus/training (resp. 20,3% en 16,0%). De overige mogelijkheden worden door minder respondenten wenselijk geacht, zie tabel 4.7.4. Aanvullende genoemde mogelijkheden bij de categorie 'anders, namelijk', betroffen informatie vanuit andere onderwijssectoren, of van buiten het onderwijs. Ook gaven bestuurders aan dat de vorm afhankelijk is van de inhoud, en dat er geen aanbod moet komen dat verplicht gevolgd moet worden. Ten slotte wordt collegiale visitatie genoemd.

Tabel 4.7.4 Aan welke wijze waarop professionele ontwikkeling kan plaatsvinden heeft u behoefte? (meerdere antwoorden mogelijk) $N= 116$

De resultaten zijn weergegeven in volgorde van meest genoemd naar minder vaak genoemd.

	%
Eendaagse cursus/training	20.3
Meerdaagse cursus/training	16.0
Leergang	13.5
Netwerklere	12.6
Intervisie	11.1
Coaching	7.7
Learning-on-the-job	7.7
Zelfstudie	7.7
Supervisie	2.5
Anders, namelijk...	0.9
Totaal (325 antwoorden)	100

Ten slotte is de vraag gesteld vanuit welke afweging de behoefte aan professionalisering is ingegeven. Bestuurders geven overwegend aan dat deze behoefte vooral voortkomt uit een eigen leervraag of wens (50%, $N=116$). Een klein deel van de bestuurders (9,5%) geeft aan dat de belangrijkste afweging voor professionalisering ligt in de aansluiting bij ontwikkelingen binnen het bestuur. Een grote groep (40,5%) geeft aan dat beide afwegingen een rol spelen: zowel de eigen leervraag als de aansluiting bij ontwikkelingen binnen het bestuur. (zie bijlage 4, tabel 28).

4.5 Bekendheid met VO-academie en behoefte aan aanbod vanuit VO-academie

In deze paragraaf gaan we in op hoe bestuurders aankijken tegen de diensten van de VO-academie.

Bekendheid met VO-academie en aansluiting bij behoefte

De eerste vraag gaat over de bekendheid met de VO-academie (zie bijlage 4, tabel 31). Het overgrote deel van de bestuurders is bekend met de VO-academie (Ja 79,8%, $N=119$).

In de volgende vraag is nagegaan in hoeverre de bestuurders vinden dat de activiteiten van de VO-academie aansluiten bij hun behoefte ($N=117$). Dit is gevraagd aan de bestuurders die op de vorige vraag hebben geantwoord 'ja, zeker' of 'ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies'. Bijna de helft van de bestuurders vindt dat de activiteiten van de VO-academie goed of zeer goed aansluiten (bij elkaar 42,7%). Ongeveer een derde vindt dat het enigszins aansluit (34,2%), 4,3% vindt van dat dit niet het geval is en ongeveer een vijfde weet het niet (18,8%) (zie bijlage 4, tabel 32).

Daarna is gevraagd naar welke activiteiten van de VO-academie aansluiten bij de behoefte van respondenten ($N=114$). De bestuurders konden meerdere activiteiten aankruisen. Het vaakst genoemd door bestuurders zijn eendaagse bijeenkomsten en masterclasses (21,8%), en kennisdeling en publicaties (17,6%) en leernetwerken (17,1%), zie tabel 3.5.2.

Tabel 3.5.2 Welke van onderstaande activiteiten van de VO-academie sluiten aan bij uw behoefte? (meerdere antwoorden mogelijk) ($N=114$)

De resultaten zijn weergegeven in volgorde van meest genoemd naar minder vaak genoemd.

		%
Eendaagse bijeenkomsten en masterclasses	Dit schooljaar bijvoorbeeld diverse masterclasses.	21.8
Kennisdeling en publicaties	VO-academie initieert onderzoeken, deelt opbrengsten en publiceert diverse notities en katernen rond thema's als Financieel Leiderschap, Internationalisering en Strategisch HRM. Daarnaast wordt maandelijks een interessant managementboek gerecenseerd en door schoolleiders en bestuurders besproken.	17.6
Leernetwerken	VO-academie ondersteunt en stimuleert het ontstaan van leernetwerken voor schoolleiders en bestuurders.	17.1
Meerdaagse leergangen	Dit schooljaar bijvoorbeeld de leergang Strategisch HRM of de leergang Peoplemanagement.	12.4
Ontsluiting aanbod	Middels de opleidingscatalogus geeft VO-academie een overzicht van opleiders en opleidingen die beschikbaar zijn voor schoolleiders en bestuurders VO.	9.1

Visitatietrajecten	Bestuurders kunnen deelnemen aan het traject Collegiale Bestuurlijke Visitatie	8.8
Coaching	VO-academie heeft 100 ervaren schoolleiders en bestuurders opgeleid tot VO-managementcoach. Deze coaches zijn kosteloos beschikbaar voor schoolleiders en bestuurders met een coachvraag.	7.2
Intervisietrajecten	Dit najaar start er bijvoorbeeld een nieuw tranche van het intervisietraject 'Lead and Learn' voor middenmanagers. Daarnaast start er in het najaar een intervisietraject voor eindverantwoordelijk schoolleiders.	6.1
Totaal (363 antwoorden)		100

Relevante thema's en terreinen voor professionalisering

Welke thema's/onderwerpen zijn volgens de bestuurders relevant vanuit het perspectief van de beroepsgroep 'onderwijsbestuurder'? Op deze vraag zijn 140 open antwoorden ingevuld door 72 bestuurders. Op basis van de antwoorden zijn er meerdere categorieën onderscheiden (zie bijlage 4, tabel 37). De drie meeste genoemde categorieën zijn: Onderwijsontwikkeling/veranderkunde/visie op leren/ICT, digitalisering/ veranderende maatschappij (28%); governance/toezicht en verantwoording/relatie RvT, CvB (25%); eigenaarschap bij docenten en teams/lerende organisatie/strategisch HRM (17%).

Op de vraag welke thema's/ onderwerpen de bestuurders belangrijk vinden voor hun eigen professionalisering, gaven 66 bestuurders antwoord. Er kwamen in totaal 93 open antwoorden op deze vraag (zie bijlage 4, tabel 38). De meest genoemde categorieën betreffen: Onderwijsontwikkeling/veranderkunde/visie op leren/ICT, digitalisering/veranderende maatschappij (20%); leiderschap/rolbesef/integriteit/zicht op je eigen invloed en wat je gedrag met anderen doet (20%); eigenaarschap bij docenten en teams/lerende organisatie/strategisch HRM (18%); governance/toezicht en verantwoording/relatie RvT, CvB (17%).

De bestuurders hebben een mix aan terreinen genoemd als antwoord op de vraag 'Op welk terrein zou u willen dat de VO-academie u in 2018 ondersteunt?' Op deze open vraag hebben 54 bestuurders een antwoord gegeven, waarvan 4 op de 10 antwoorden betrekking hebben op een

inhoudelijk terrein. Het gaat onder meer om verantwoording, grote veranderingen leiden, omgaan met nieuwe inspectiekader, scholing toezichthouders, veranderkunde. Een vijfde van de bestuurders wenst inspirerende masterclasses, eendaagse cursussen en netwerklere. Een vijfde geeft aan momenteel geen ondersteuning te hoeven, en 10% van de bestuurders heeft op dit moment (nog) geen idee op welk terrein de VO-academie hen kan ondersteunen in 2018. De overige antwoorden zijn van bestuurders die al deelnemen aan een bepaalde scholing en van twee bestuurders die graag willen dat het aanbod ontsloten blijft door de VO-academie.

Gebruik maken van diensten VO- academie

Ten slotte is in de survey gevraagd naar of bestuurders overwegen gebruik te gaan maken van de aangegeven diensten van de VO-academie ($N=105$). Bijna de helft van de bestuurders (45,7%) overweegt dit het komend schooljaar te gaan doen, een derde van de bestuurders (26,7%) denkt dit voorlopig niet te zullen doen, en een derde (27,6%) op de wat langere termijn, waarschijnlijk over een jaar.

5 Samenvatting en conclusies

De VO-raad en de VO-academie zetten zich al langere tijd sterk in voor professionalisering van schoolleiders. In de afgelopen jaren verscheen achtereenvolgens een gedeeld referentiekader voor 'goed schoolleiderschap' en een beroepsprofiel voor schoolleiders van het voortgezet onderwijs. Hierbij is het onderwijsveld in hoge mate betrokken geweest.

Monitor professionalisering

Het Kohnstamm Instituut en Oberon hebben op verzoek van de VO-academie in kaart gebracht hoe de stand van zaken is in het VO-veld als het gaat om professionalisering van schoolleiders en bestuurders. De doelgroepen van dit onderzoek bestonden uit schoolleiders in het VO, waaronder we schoolleiders uit zowel het middenmanagement als eindverantwoordelijk management verstaan, en bestuurders. Aandachtspunten hierbij zijn de activiteiten die in het teken stonden van professionele ontwikkeling in het afgelopen jaar, de veronderstelde effecten van deze professionaliseringsactiviteiten en de behoefte aan professionalisering in de toekomst. Ook afspraken en regelingen hierover op de scholen, bekendheid met de beroepsstandaard en het gebruik hiervan bij het werk zijn onderzocht. Het onderzoek maakt voorts inzichtelijk in hoeverre het aanbod van professionaliseringsactiviteiten van de VO-academie voorziet in de behoefte van schoolleiders en bestuurders. Met de resultaten van het onderzoek wil de VO-academie haar diensten verbeteren en meer laten aansluiten bij de behoeften van schoolleiders op het gebied van professionalisering.

Aanpak onderzoek

De resultaten van het onderzoek zijn verkregen door een online-enquête uit te zetten onder een at random samengestelde steekproef van schoolleiders. Daarnaast zijn de bestuurders benaderd die bekend zijn bij de VO-academie. De responsgroep is representatief qua schoolgrootte en onderwijstype. Waar mogelijk zijn de resultaten voor schoolleiders vergeleken met eerder onderzoek van het Kohnstamm Instituut en Oberon, uitgevoerd op twee meetmomenten, namelijk in 2014 (Heemskerk et al., 2014) en in 2015, gepubliceerd in 2016 (Schenke et al., 2016). In 2016 is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van drie regionale focusgroepen met schoolleiders (Lockhorst et al., 2017).

Het onderzoek naar bestuurders is in het hier gerapporteerde onderzoek van 2017 voor het eerst meegenomen, waardoor vergelijkingen met eerdere meetmomenten nog niet mogelijk zijn. In deze rapportage wordt van beide onderzoeksgroepen verslag gedaan, waarbij we opmerken dat verschillen in resultaten tussen de beide groepen niet zijn onderzocht, 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.

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?

Conclusies per deelvraag

We vatten de resultaten van het onderzoek samen aan de hand van de deelvragen van de opdrachtgever, waarbij we steeds de resultaten van schoolleiders en bestuurders in samenhang beschrijven.

Met welke afspraken en regelingen in het kader van professionalisering hebben de schoolleiders en bestuurders te maken op hun VO-school?

De resultaten van de survey laten zien dat er op VO-scholen zeker verbetering mogelijk is als het gaat om structurele afspraken en duidelijke regelingen op het gebied van professionalisering voor schoolleiders en bestuurders. Het

maakt hierbij in het algemeen niet uit of het grote of kleine VO-scholen betreft, of grote of kleine besturen.

Verbeterpunten zowel voor bestuurders als voor schoolleiders zien we vooral met betrekking tot het maken van afspraken in relatie tot beschikbare middelen voor scholing. Tevens zijn er minder schoolleiders die afspraken maken met hun leidinggevende over het onderhouden of ontwikkelen van bekwaamheden. Deze daling heeft vermoedelijk te maken met de verandering dat meer schoolleiders een ontwikkelgerichte aanpak kiezen voor hun eigen professionalisering in plaats van dat ze vooraf afspraken vastleggen met opgestelde doelen. Ook constateren we net als bij de vorige monitoronderzoeken dat er slechts bij de helft van de schoolleiders een (degelijk) aanbod van inwerk- en begeleidingsprogramma's voor nieuwkomers in schoolleidersfuncties is. Dit geldt tevens voor bestuurders.

Positief is dat de meerderheid van de bestuurders en schoolleiders jaarlijks of vaker een formeel gesprek voert over hun professionele ontwikkeling. Ook wordt bij ongeveer de helft van de schoolleiders en bestuurders gesproken over loopbaanontwikkeling. Eveneens een meerderheid, maar bestuurders meer dan schoolleiders, maakt jaarlijks afspraken over prestaties of behaalde doelen. Voor schoolleiders geldt dat dit aantal is toegenomen ten opzichte van eerdere metingen. Dergelijke afspraken worden minder regelmatig gemaakt met schoolleiders uit het middenmanagement dan voor schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management, dit geeft over de jaren heen hetzelfde beeld.

Ook positief is dat bijna driekwart van de schoolleiders en bestuurders geen belemmeringen ervaart voor deelname aan scholing of professionalisering. Belemmeringen, die genoemd worden zijn: tijd, waan van de dag, werkdruk en gebrek aan financiële middelen.

De VO-academie wil aanvullend graag weten in hoeverre de beroepsstandaard bekend is bij schoolleiders, en of deze gebruikt wordt in hun werk. De beroepsstandaard - gelanceerd in 2014 - blijkt redelijk bekend in het onderwijsveld. Het overgrote deel van de schoolleiders zegt hiermee bekend te zijn, echter slechts een klein deel van de schoolleiders noemt zich goed bekend hiermee. In vergelijking tot de resultaten in de survey van 2014 en 2015, kunnen we vaststellen dat de beroepsstandaard momenteel minder bekend

lijkt bij respondenten. De afname die in 2015 al zichtbaar was, wordt in 2017 weliswaar wat bijgesteld, maar in vergelijking tot de resultaten van 2014 is de bekendheid met de Beroepsstandaard Schoolleiders VO toch nog steeds behoorlijk afgenomen. De afname kan samenhangen met de aandacht die is uitgegaan naar de kennisbasis schoolleiders, die in 2016 is gepresenteerd als aanvulling op de beroepsstandaard. In de beroepsstandaard staat informatie over competenties die verwacht mogen worden van schoolleiders, terwijl de kennisbasis een overzicht biedt van beschikbare kennis waarop schoolleiders hun handelen kunnen baseren. Uit de survey blijkt dat de schoolleiders die gebruik maken van de beroepsstandaard in hun werk, deze met name benutten voor de eigen professionele ontwikkeling en in minder mate voor POP-gesprekken.

Professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders en bestuurders in het afgelopen jaar

De gegevens in het onderzoek laten zien dat een grote meerderheid van de schoolleiders en bestuurders, respectievelijk 88 en 92 procent, in het voorafgaande jaar heeft deelgenomen aan professionaliseringsactiviteiten. Deelname van schoolleiders aan dergelijke activiteiten is toegenomen ten opzichte van het onderzoek in 2014 en 2015. Deelname van schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management is groter dan de deelname van middenmanagers. Het aantal ervaringsjaren van schoolleiders maakt geen verschil voor de mate waarin deelgenomen wordt aan deze activiteiten. Zowel voor schoolleiders als bestuurders vindt professionalisering meestal plaats op eigen initiatief. In de opeenvolgende metingen bij schoolleiders bleek professionalisering op eigen initiatief het vaakst voor te komen in 2014 en 2017. In 2015 was dit minder vaak het geval.

Professionalisering kan op uiteenlopende manieren plaatsvinden. De meeste schoolleiders blijken zich het afgelopen jaar geprofessionaliseerd te hebben door een meerdaagse cursus of training te volgen. Ook een eendaagse cursus en intervisie werden vaak genoemd als toegepaste vormen van professionalisering. Bij bestuurders is een meerdaagse cursus minder populair. Een eendaagse cursus of training, netwerklernen en zelfstudie worden door hen in de top drie gezet.

De terreinen waarop professionaliseringsactiviteiten gericht waren in het afgelopen jaar zijn uiteenlopend. Professionalisering op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en op leiderschap komt het meest voor, zowel voor schoolleiders als voor bestuurders. De professionalisering bleek bij schoolleiders vooral gericht te zijn op drie competenties van de beroepsstandaard, namelijk 1) het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school, 2) realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces, en 3) bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken. De competenties 4) strategisch omgaan met de omgeving en 5) analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken), werden minder vaak genoemd als professionaliseringsdoel. De kosten van professionalisering worden door bestuurders en schoolleiders overwegend ingeschat op bedragen tussen de 1000 en 5000 euro. Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management maken meer kosten dan schoolleiders uit het middenmanagement.

Wat is het effect van de ondernomen activiteiten op de professionele ontwikkeling van de schoolleiders en bestuurders en de schoolontwikkeling op hun school, volgens de schoolleiders en bestuurders?

Schoolleiders en bestuurders zijn optimistisch over de effecten van de ondernomen professionaliseringsactiviteiten op hun eigen ontwikkeling, en op ontwikkelingen binnen de school. Het meeste effect zien schoolleiders en bestuurders op de eigen professionele ontwikkeling. De effecten op ontwikkelingen in de school, respectievelijk het bestuur worden als iets minder sterk ingeschat.

Kennisdeling door schoolleiders en bestuurders na het volgen van activiteiten in het kader van hun eigen professionalisering vindt vooral plaats in hun directe omgeving. Schoolleiders delen opgedane kennis en inzichten vooral met collega-schoolleiders en docenten. Middenmanagers delen opgedane kennis en inzichten vaker met docenten dan schoolleiders uit eindverantwoordelijk management. En schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management delen hun kennis vaker met schoolleiders op andere scholen binnen het eigen bestuur. Bestuurders delen de opgedane kennis vooral met schoolleiders en beleidsmedewerkers binnen het eigen bestuur. Schoolleiders en bestuurders gebruiken hun opgedane kennis vooral als input tijdens overleg van de

schoolleiding, respectievelijk tijdens overleg met schoolleiders binnen het bestuur, en bij informele gesprekken.

Welke professionaliseringsbehoefte hebben de schoolleiders en bestuurders?

In het onderzoek is niet alleen teruggekeken naar het afgelopen jaar. Ook de toekomstige behoefte aan professionalisering is in kaart gebracht. Persoonlijke ontwikkeling en leiderschap voeren de top 5-lijst aan van terreinen waarop schoolleiders en bestuurders zich willen professionaliseren. De overige genoemde terreinen in de lijst van schoolleiders betreffen visieontwikkeling, lerende organisatie en organisatiekunde en -verandering. In de lijst van bestuurders werd naast lerende organisatie, ook onderwijskundig beleid en strategisch HRM genoemd. Schoolleiders en bestuurders willen hun professionele ontwikkeling met name bevorderen door deelname aan een eendaagse of meerdaagse cursus of training. Met de vragenlijst is nagegaan vanuit welke afwegingen de behoefte aan professionalisering wordt ingegeven voor schoolleiders en bestuurders, vooral eigen leervraag of wens, of vooral aansluiten bij ontwikkelingen op school respectievelijk binnen bestuur. Voor schoolleiders spelen beide afwegingen een even grote rol. Voor bestuurders is de eigen leervraag/wens de belangrijkste aanleiding. Vooral ontwikkelingen binnen school/bestuur werd door relatief weinig schoolleiders/bestuurders aangegeven als leidraad voor professionaliseringsbehoefte.

Wat is de mening van de schoolleiders en bestuurders over de activiteiten en diensten van de VO-academie?

De opdrachtgever wil met het onderzoek in kaart brengen hoe het aanbod van diensten van de VO-academie (nog) beter kan worden afgestemd op de behoefte van schoolleiders aan professionalisering. Duidelijk komt naar voren dat de VO-academie in ieder geval bekend is bij de schoolleiders en bestuurders. In 2015 was de bekendheid van schoolleiders met de VO-academie wat minder dan in 2014, maar dit is in 2017 hersteld naar zelfs wat meer bekendheid dan in 2014. Slechts een klein percentage schoolleiders en bestuurders zegt niet bekend te zijn met de VO-academie. Bijna de helft van de schoolleiders is van mening dat de activiteiten van de VO-academie goed aansluiten bij hun behoefte. Iets meer dan de helft van de bestuurders vindt dat de aangeboden activiteiten goed, of enigszins aansluiten bij hun behoefte. De activiteiten in het huidige aanbod van de VO-academie die het beste aansluiten bij de behoeften van de schoolleiders zijn eendaagse bijeenkomsten

en masterclasses en meerdaagse leergangen. Ook kennisdeling en publicaties en leernetwerken worden vaak genoemd in dit verband. Het minst genoemd als aansluitend bij de behoeften van schoolleiders zijn visitatietrajecten.

Bestuurders vinden vooral eendaagse bijeenkomsten en masterclasses goed aansluiten bij hun professionaliseringsbehoefte. Kennisdeling en publicaties, en leernetwerken lijken ook goed aan te sluiten bij bestuurders.

Ten slotte is nagegaan in hoeverre schoolleiders daadwerkelijk denken gebruik te gaan maken van de genoemde diensten van de VO-academie. Er is een toename van schoolleiders die overwegen dit op de korte termijn te gaan doen. In 2014 was dit ongeveer een kwart van de schoolleiders, in 2017 ongeveer een derde deel van hen. Ongeveer de helft van de bestuurders denkt eveneens dit op de korte termijn te gaan doen.

Terugkerende monitor

De survey die najaar 2017 is ontwikkeld en uitgezet, vormt onderdeel van de meerjarige monitor 2015-2017. In najaar 2015 is een survey uitgevoerd en in 2016 is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van drie regionale focusgroepen met schoolleiders. Met deze monitor in 2017 is voor het eerst in kaart gebracht hoe bestuurders in het VO denken over hun deelname aan professionele activiteiten. Met deze onderzoeken, mogelijk op te volgen in de komende jaren, wordt gemonitord welke activiteiten door schoolleiders en bestuurders in het VO worden ondernomen voor hun professionele ontwikkeling en worden tevens hun scholingsbehoeften in kaart gebracht.

Literatuur

- DUO Onderwijsonderzoek (2013). *Professionalisering schoolleiders VO*. In opdracht van de VO-academie.
- Heemskerk, I.M.C.C., Pater, C.J., Dijkers, A.L.C., & van Eck, E. (2014). *Professionalisering van schoolleiders*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Lockhorst, D., Jong, A. de., & Schenke, W. (2017). *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders VO 2016. Uitkomsten van 3 focusgroepen: het formuleren van leervragen en effecten van professionalisering*. Utrecht: Oberon.
- Oberon (2014). *Rapportage Veldraadpleging schoolleidersregister*. In opdracht van de VO-academie.
- Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Lockhorst, D., Oomens, M., m.m.v. van Loon-Dijkers, A.L.C., Felix, C., Pater, C.J., & van Aarsen, E. (2016). *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders VO 2014- 2015*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Waslander, S., Dücker, M., & van Dijk, G. (2012). *Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering*. Utrecht: VO-Raad.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst schoolleiders

In deze bijlage is de vragenlijst voor *schoolleiders* opgenomen.

Openings scherm

Welkom bij de vragenlijst over professionalisering van schoolleiders in het VO.
Hartelijk dank dat u deze vragenlijst in wilt vullen!

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 20 minuten.

Uw antwoorden worden anoniem verwerkt.

Gedurende het invullen van de lijst kunt u eventueel terugbladeren om antwoorden te wijzigen.

Onder de eerste 100 respondenten verloten we 5 boekenpakketten over schoolleiderschap, ter beschikking gesteld door de VO-academie.

Klik rechtsonder op 'START' om de vragen te beantwoorden.

Veel dank!

Namens de VO-academie,

> Oberon onderzoek- en adviesbureau

> Kohnstamm Instituut UvA

Achtergrondvragen

De volgende vragen gaan over uw school, uw functie en uw ervaring als leidinggevende.

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

- 1 school
- 2 scholen
- 3 scholen
- 4 scholen
- 5 scholen
- 6 scholen
- 7 scholen
- 8 scholen
- 9 scholen
- 10 scholen
- 10-15 scholen
- >15 scholen

2. Wat is uw huidige functie?

Open antwoord

3. Wat is het verantwoordelijkheidsniveau van uw functie?

- Afdeling/team
- Vestiging/locatie
- School
- Bovenschools/meerdere scholen
- Anders, namelijk...

4. Hoeveel ervaringsjaren heeft u in uw huidige functie?

- Minder dan 2 jaar
- 2 - 5 jaar
- 6 - 10 jaar
- 11 - 15 jaar
- 16 - 25 jaar
- Meer dan 25 jaar

5. Op welk verantwoordelijkheidsniveau was uw vorige functie?

- Afdeling/team
- Vestiging/locatie
- School
- Bovenschools/meerdere scholen
- Anders, namelijk...

6. Bent u in het bezit van een lesbevoegdheid?

- Ja
- Nee

7. De afdeling/ locatie/school/meerdere scholen waaraan u leiding geeft telt:

- t/m 100 leerlingen
- 101 t/m 250 leerlingen
- 250-500 leerlingen
- 501-1000 leerlingen
- 1001-2000 leerlingen
- 2001-4000 leerlingen
- meer dan 4000 leerlingen

De volgende vragen gaan over afspraken met betrekking tot uw professionele ontwikkeling.

8. Hoe vaak heeft u met uw leidinggevende een formeel gesprek over uw professionele ontwikkeling?

- Meer dan 1 keer per jaar
- 1 keer per jaar
- Nooit
- Anders, namelijk...

9. Maken u en uw leidinggevende afspraken over prestaties of te behalen doelen?

- Nee
- Ja, maar niet regelmatig
- Ja, jaarlijks

10. Maken u en uw leidinggevende afspraken over het onderhouden of ontwikkelen van uw bekwaamheden?

- Nee
- Ja, maar niet regelmatig
- Ja, jaarlijks

11. Maakt u afspraken met uw leidinggevende met betrekking tot uw loopbaanontwikkeling?

- Nee
- Ja

12. Kreeg u bij aanvang van uw huidige functie een inwerk- en begeleidingsprogramma aangeboden?
- Nee (ga naar vraag 14)
 - Ja, in beperkte mate (ga naar vraag 13)
 - Ja, er was een degelijk aanbod (ga naar vraag 13)

13. Kunt u kort aangeven waaruit dit inwerk- en/of begeleidingsprogramma bestond? Bijvoorbeeld de duur van het inwerkprogramma, was er een vaste begeleider, zo ja wie/welke functie? Bestond het inwerkprogramma uit gesprekken en/of cursussen?

Open antwoord

Beroepsstandaard Schoolleiders VO

De volgende vragen gaan over het beroep van schoolleider. Dit is beschreven in de Beroepsstandaard Schoolleiders VO, waarin aangegeven wordt wie schoolleiders zijn, wat zij doen en wat van hen wordt verwacht. De beroepsstandaard bevat competenties, bekwaamheden en professionele normen. De standaard vormt de basis voor het Schoolleidersregister VO.

14. In hoeverre bent u bekend met de Beroepsstandaard Schoolleiders VO?
- Geheel niet (ga naar vraag 17)
 - Enigszins
 - Goed bekend

15. Maakt u gebruik van de Beroepsstandaard in uw werk?
- Ja (ga naar vraag 16)
 - Nee (ga naar vraag 17)

16. Op welke manier maakt u gebruik van de Beroepsstandaard?
- Pop- of PJP-gesprekken
 - Eigen professionele ontwikkeling
 - Vacaturevervulling van een schoolleider
 - Anders, namelijk...

Activiteiten voor professionele ontwikkeling

De volgende vragen gaan over de door u ondernomen professionaliseringsactiviteiten in 2016-2017.

17. Heeft u het afgelopen schooljaar (2016-2017) activiteiten ondernomen die in het teken stonden van uw eigen professionele ontwikkeling?
- Nee (ga naar vraag 31)
 - Ja, namelijk...

Zo ja, noteert u hieronder de titels van de activiteiten die u hebt gevolgd, vervolgens krijgt u een aantal vragen per activiteit (*max. 8 open antwoorden om in te vullen*).

Opmerking: De volgende vraag verschijnt per activiteit, dus als iemand 8 keer een activiteit heeft ingevuld, verschijnt de volgende vraag 8 keer.

18. Op welke wijze heeft professionalisering plaatsgevonden? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Eendaagse cursus/training
- Meerdaagse cursus/training
- Leergang
- Coaching
- Supervisie
- Learning-on-the-job
- Netwerkleren
- Intervisie
- Master tot schoolleider: modulair
- Master tot schoolleider: aaneengesloten
- Opleiding tot schoolleider: modulair
- Opleiding tot schoolleider: aaneengesloten
- Zelfstudie
- Anders, namelijk...

Opmerking: Per aangeklikt antwoord bij de vorige vraag, verschijnen de volgende twee vragen.

19. Op welk(e) terrein(en) was deze (professionaliserings)activiteit gericht? (meerdere antwoorden mogelijk)

Terreinen voor professionalisering:

Persoonlijk:

- Persoonlijke ontwikkeling
- Feedback geven

Algemeen:

- Leiderschap
- Visieontwikkeling

Schoolorganisatie:

- Organisatiekunde en -verandering
- Lerende organisatie
- Beleidsontwikkeling
- Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken
- School en omgeving

Personeelszaken:

- o Strategisch HRM
- o Professionalisering docenten

Zakelijk:

- o Bedrijfsvoering
- o Financiën
- o Huisvesting

Overig:

- o Onderwijsgerelateerde onderwerpen
- o Anders, namelijk.....

20. Op welke competenties van leiderschap was deze professionalisering gericht?
(meerdere antwoorden mogelijk)

Competentie*	Bestaat onder meer uit:
o Competentie 1: Het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school.	Focus bewaren op visie en waarden; richting geven voor de toekomst.
o Competentie 2: Realiseren van een coherente organisatie t.b.v. het primaire proces.	Leiding geven aan het onderwijsproces; bevorderen van een professionele cultuur.
o Competentie 3: Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken.	Stimuleren professionele ontwikkeling; realiseren van continue verbetering.
o Competentie 4: Strategisch omgaan met de omgeving.	Inspelen op toekomstige ontwikkelingen; externe samenwerking.
o Competentie 5: Analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken).	Competent in zelfsturing; onderzoekend werken.

* De genoemde competenties komen overeen met de competenties uit de Beroepsstandaard Schoolleiders VO.

21. Hoe is het besluit tot deelname aan de door uw genoemde activiteit(en) voor professionele ontwikkeling tot stand gekomen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- o Eigen initiatief
- o Op aanraden van mijn leidinggevende
- o Afspraak met mijn leidinggevende als gevolg van functioneringsgesprek
- o Anders, nl...

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

- o Vooral: eigen leervraag of wens
- o Vooral: aansluiten bij schoolbrede ontwikkelingen
- o Beide afwegingen spelen evenveel mee

23. Wat waren ongeveer de totale kosten voor de professionaliseringsactiviteit(en) die u heeft ondernomen in 2016-2017?
- € 0,00
 - € 1 t/m € 500,-
 - € 501,- t/m € 1.000,-
 - € 1.001,- t/m € 2.500,-
 - € 2.501,- t/m € 5.000,-
 - Meer dan € 5.000,-
 - Weet niet

Effect van activiteiten op uw professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling

De VO-academie is benieuwd naar het effect van de activiteiten die u ondernomen heeft voor uw eigen professionele ontwikkeling en/of de verdere professionalisering in uw school.

24. Bent u van mening dat u beter in staat bent uw eigen functie uit te oefenen dankzij de activiteiten die u vorig schooljaar heeft ondernomen?
- Ja (naar vraag 25)
 - Nee (naar vraag 26)
25. Hoe schat u het effect in van de door u ondernomen activiteiten op uw professionele ontwikkeling?
- Enigszins effect
 - Veel effect
 - Heel veel effect
26. Hebben de activiteiten die u vorig schooljaar heeft ondernomen effect gehad op ontwikkelingen binnen uw school?
- Ja (naar vraag 27)
 - Nee (naar vraag 29)
27. Hoe schat u het effect in van de ondernomen activiteiten op ontwikkelingen binnen uw school?
- Enigszins effect
 - Veel effect
 - Heel veel effect
28. Welke activiteit die u ondernomen heeft vorig schooljaar, heeft volgens u het meest effect gehad op ontwikkelingen binnen uw school?
- Open antwoord**

29. In hoeverre heeft u kennis en inzichten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling, verspreid onder:

	<i>Zelden- nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Regelmatig</i>	<i>Altijd</i>
Docenten op uw school				
Schoolleiders op uw school				
Schoolleiders op andere scholen binnen het eigen schoolbestuur				
Schoolleiders van scholen buiten uw bestuur				
MR van uw school				
Beleidsmedewerkers binnen uw eigen bestuur				
OOP in uw school				
Leerlingen op uw school				
Ouders				
Anders, namelijk...				

30. In hoeverre heeft u kennis en inzichten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling, ingezet *in uw school* in de vorm van:

	<i>Zelden- nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Regelmatig</i>	<i>Altijd</i>
Input tijdens overleg van de schoolleiding				
Input tijdens overleg met de bestuurder				
Input tijdens teamoverleg met docenten				
Presentaties				
Stukje in de nieuwsbrief				
Workshop voor collega's				
Informeel gesprek				
Anders, namelijk...				

Behoeftte aan professionele ontwikkeling

De volgende vragen gaan over uw behoefte aan professionele ontwikkeling.

31. Wat is uw behoefte aan verdere professionalisering op onderstaande terreinen?
(maximaal 5 antwoorden)

Terreinen voor professionalisering:

Persoonlijk:

- Persoonlijke ontwikkeling
- Feedback geven

Algemeen:

- Leiderschap
- Visieontwikkeling

Schoolorganisatie:

- Organisatiekunde en -verandering
- Lerende organisatie
- Beleidsontwikkeling
- Opbrenstgericht/onderzoeksmatig werken
- School en omgeving

Personeelszaken:

- Strategisch HRM
- Professionalisering docenten

Zakelijk:

- Bedrijfsvoering
- Financiën
- Huisvesting

Overig:

- Onderwijsgerelateerde onderwerpen
- Anders, namelijk.....

32. Aan welke wijze waarop professionele ontwikkeling kan plaatsvinden heeft u behoefte? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Eendaagse cursus/training
- Meerdaagse cursus/training
- Leergang
- Coaching
- Supervisie
- Learning-on-the-job
- Netwerklere
- Intervisie
- Master tot schoolleider: modulair
- Master tot schoolleider: aaneengesloten
- Opleiding tot schoolleider: modulair

- o Opleiding tot schoolleider: aaneengesloten
- o Zelfstudie
- o Anders, namelijk...

33. Vanuit welke afweging is uw behoefte aan professionalisering ingegeven?

- o Vooral: eigen leervraag of wens
- o Vooral: aansluiten bij schoolbrede ontwikkelingen
- o Beide afwegingen spelen evenveel mee

34. Zijn er afspraken met uw bestuur ten aanzien van de middelen (financieel en tijd) voor scholing voor uw functie?

- o Nee
- o Ja, namelijk....

35. Ervaart u belemmeringen om deel te nemen aan scholing/activiteiten ten behoeve van uw professionele ontwikkeling?

- o Nee
- o Ja, namelijk....

VO- academie

De volgende vragen gaan over de VO- academie. De VO- academie is door de VO- raad in het leven geroepen om de verdere professionalisering van schoolleiders en bestuurders in het VO te stimuleren. Daartoe worden verschillende soorten activiteiten geïnitieerd.

36. Bent u bekend met de VO-academie?

- o Ja, zeker
- o Ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies
- o Nee (ga naar vraag 38)

37. Vindt u dat VO-academie met haar activiteiten op een goede manier aansluit op uw eigen professionele ontwikkelingsbehoefte?

- o Niet
- o Enigszins
- o Goed
- o Zeer goed
- o Weet niet

38. Welke van onderstaande activiteiten van de VO-academie sluiten aan bij uw professionaliseringsbehoefte? (meerdere antwoorden mogelijk)

Behoeft aan activiteiten	Toelichting
Meerdaagse leergangen op een inhoudelijk thema die nog niet door marktpartijen worden aangeboden	Dit schooljaar bijvoorbeeld de leergang Strategisch HRM of de leergang Peoplemanagement.
Eendaagse bijeenkomsten en masterclasses die inspireren en ontmoeten als doel hebben	Dit schooljaar bijvoorbeeld diverse masterclasses.
Leernetwerken met collega schoolleiders of bestuurders	VO-academie ondersteunt en stimuleert het ontstaan van leernetwerken voor schoolleiders en bestuurders.
Intervisietrajecten	Dit najaar start er bijvoorbeeld een nieuw tranche van het intervisietraject 'Lead and Learn' voor middenmanagers. Daarnaast start er in het najaar een intervisietraject voor eindverantwoordelijk schoolleiders.
Coaching	VO-academie heeft 100 ervaren schoolleiders en bestuurders opgeleid tot VO-managementcoach. Deze coaches zijn kosteloos beschikbaar voor schoolleiders en bestuurders met een coachvraag.
Visitatietrajecten	Bestuurders kunnen deelnemen aan het traject Collegiale Bestuurlijke Visitatie
Kennisdeling en publicaties	VO-academie initieert onderzoeken, deelt opbrengsten en publiceert diverse notities en katernen rond thema's als Financieel Leiderschap, Internationalisering en Strategisch HRM. Daarnaast wordt maandelijks een interessant managementboek gerecenseerd en door schoolleiders en bestuurders besproken.
Ontsluiting aanbod	Middels de opleidingscatalogus geeft VO-academie een overzicht van opleiders en opleidingen die beschikbaar zijn voor schoolleiders en bestuurders VO.

39. Overweegt u om gebruik te gaan maken van de door u aangegeven diensten van de VO-academie?

Ja, op korte termijn (waarschijnlijk dit schooljaar)

Ja, op wat langere termijn (over een jaar)

Nee, voorlopig niet

40. Op welk terrein zou u willen dat de VO-academie u in 2018 ondersteunt?

Open antwoord

Afsluitende vragen

41. U bent:

Man

Vrouw

42. Wat is uw leeftijdscategorie?

Jonger dan 30 jaar

31 t/m 39 jaar

40 t/m 49 jaar

50 t/m 60 jaar

Ouder dan 60 jaar

Bijlage 2: Resultatentabellen schoolleiders

In deze bijlage zijn de resultaten van de *schoolleiders* op de gesloten vragen weergegeven.

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

N= 349

	%
1 school	19.5
2 scholen	7.4
3 scholen	8.6
4 scholen	8.6
5 scholen	5.7
6 scholen	3.7
7 scholen	4.6
8 scholen	5.7
9 scholen	2.0
10 scholen	3.4
10-15 scholen	9.2
>15 scholen	21.5
Totaal	100

2. Wat is uw huidige functie?

Open antwoord

3. Wat is het verantwoordelijkheidsniveau van uw functie?

N=351

	%
Afdeling/team	50.4
Vestiging/locatie	19.4
School	23.6
Bovenschools/meerdere scholen	5.7
Anders, namelijk	0.9
Totaal	100

4. Hoeveel ervaringsjaren heeft u in uw huidige functie?

N=348

	%
Minder dan 2 jaar	13.8
2 - 5 jaar	25.3
6 - 10 jaar	27.9
11 - 15 jaar	18.7
16 - 25 jaar	10.9
Meer dan 25 jaar	3.4
Totaal	100

5. Op welk verantwoordelijkheidsniveau was uw vorige functie?

N=338

	%
Afdeling/team	45.9
Vestiging/locatie	10.9
School	14.5
Bovenschools/meerdere scholen	3.3
Anders, namelijk...	25.4
Totaal	100

6. Bent u in het bezit van een lesbevoegdheid?

N=349

	%
Ja	96.8
Nee	3.2
Totaal	100

7. De afdeling/ locatie/school/meerdere scholen waaraan u leiding geeft telt:

N=350

	%
t/m 100 leerlingen	2.0
101-250 leerlingen	21.1
251-500 leerlingen	27.4
501-1.000 leerlingen	22.0
1.001-2.000 leerlingen	23.4
2.001-4.000 leerlingen	3.1
Meer dan 4.000 leerlingen	.9
Totaal	100

8. Hoe vaak heeft u met uw leidinggevende een formeel gesprek over uw professionele ontwikkeling?

N=348

	%
Meer dan 1 keer per jaar	32.8
1 keer per jaar	57.5
Nooit	4.9
Anders, namelijk...	4.9
Totaal	100

9. Maken u en uw leidinggevende afspraken over prestaties of te behalen doelen?

N=350

	%
Nee	17.4
Ja, maar niet regelmatig	29.7
Ja, jaarlijks	52.9
Totaal	100

10. Maken u en uw leidinggevende afspraken over het onderhouden of ontwikkelen van uw bekwaamheden?

N=350

	%
Nee	19.7
Ja, maar niet regelmatig	38.3
Ja, jaarlijks	42.0
Totaal	100

11. Maakt u afspraken met uw leidinggevende met betrekking tot uw loopbaanontwikkeling?

N=349

	%
Nee	44.4
Ja	55.6
Totaal	100

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

N=351

	%
Nee	51.3
Ja, in beperkte mate	35.0
Ja, er was een degelijk aanbod	13.7
Totaal	100

13. Kunt u kort aangeven waaruit dit inwerk- en/of begeleidingsprogramma bestond?
Bijvoorbeeld de duur van het inwerkprogramma, was er een vaste begeleider, zo ja wie/welke functie? Bestond het inwerkprogramma uit gesprekken en/of cursussen?

Open antwoord

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

N=351

	%
Geheel niet	12.8
Enigszins	65.8
Goed bekend	21.4
Totaal	100

15. Maakt u gebruik van de Beroepsstandaard in uw werk?

N=306

	%
Ja	31.4
Nee	68.6
Totaal	100

16. Op welke manier maakt u gebruik van de Beroepsstandaard?

N=96

	%
Tijdens ontwikkelingsgesprekken zoals een POP- of PJP-gesprek	21.9
Eigen professionele ontwikkeling	66.7
Vacaturevervulling van een schoolleider	6.3
Anders, namelijk...	5.2
Totaal	100

17. Heeft u het afgelopen schooljaar (2016-2017) activiteiten ondernomen die in het teken stonden van uw eigen professionele ontwikkeling?

N=351

	%
Nee	12.0
Ja	88.0
Totaal	100

18. Op welke wijze heeft professionalisering plaatsgevonden? (meerdere antwoorden mogelijk)

N=299

Het betreft hier geaggregeerde resultaten, het zijn de opgetelde antwoorden die per activiteit zijn genoemd. De resultaten zijn weergegeven in volgorde van meest genoemd naar minder vaak genoemd.

	%
Meerdaagse cursus/training	18.4
Eendaagse cursus/training	17.3
Intervisie	12.9
Coaching	10.3
Netwerkleren	9.9
Zelfstudie	9.9
Learning-on-the-job	7.5
Leergang	5.7
Master tot schoolleider: aaneengesloten	2.7
Supervisie	2.0
Master tot schoolleider: modulair	1.5
Anders, namelijk...	1.2
Opleiding tot schoolleider: aaneengesloten	0.4
Opleiding tot schoolleider: modulair	0.2
Totaal (891 antwoorden)	100

19. Op welk(e) terrein(en) was deze (professionaliserings)activiteit gericht? (meerdere antwoorden mogelijk)

(N=295)

Het betreft hier geaggregeerde resultaten, het zijn de opgetelde antwoorden die per activiteit zijn genoemd.

	%
Persoonlijk	
Persoonlijke ontwikkeling	15.6
Feedback geven	7.9
Algemeen	
Leiderschap	13.8
Visieontwikkeling	8.2
Schoolorganisatie	
Organisatiekunde en -verandering	7.7
Lerende organisatie	9.1
Beleidsontwikkeling	6.6
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	4.3
School en omgeving	4.0
Personeelszaken	
Strategisch HRM	4.6

Professionalisering docenten	6.3
Zakelijk	
Bedrijfsvoering	2.8
Financiën	2.5
Huisvesting	1.1
Overig	
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	5.0
Anders, namelijk...	0.4
Totaal (4137)	100

Terreinen ingevuld voor de activiteit: *meerdaagse cursussen*.

N=159

Het betreft hier geaggregeerde resultaten, het zijn de opgetelde antwoorden die bij meerdaagse cursussen zijn genoemd.

	Meerdaagse cursus %
Persoonlijk	
Persoonlijke ontwikkeling	16.4
Feedback geven	7.7
Algemeen	
Leiderschap	14.9
Visieontwikkeling	8.8
Schoolorganisatie	
Organisatiekunde en -verandering	8.3
Lerende organisatie	10.1
Beleidsontwikkeling	5.6
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	3.9
School en omgeving	3.1
Personeelszaken	
Strategisch HRM	4.1
Professionalisering docenten	7.2
Zakelijk	
Bedrijfsvoering	2.0
Financiën	2.5
Huisvesting	0.8
Overig	
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	4.1
Anders, namelijk...	0.5
Totaal (751 antwoorden)	100

Terreinen ingevuld voor de activiteit: *eendaagse cursussen*.

N = 152

Het betreft hier geaggregeerde resultaten, het zijn de opgetelde antwoorden die bij eendaagse cursussen zijn genoemd.

	Eendaagse cursus %
Persoonlijk	
Persoonlijke ontwikkeling	15.1
Feedback geven	5.7
Algemeen	
Leiderschap	14.8
Visieontwikkeling	25.5
Schoolorganisatie	
Organisatiekunde en -verandering	7.6
Lerende organisatie	8.6
Beleidsontwikkeling	6.5
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	4.1
School en omgeving	3.3
Personeelszaken	
Strategisch HRM	6.2
Professionalisering docenten	6.8
Zakelijk	
Bedrijfsvoering	2.4
Financiën	2.9
Huisvesting	0.6
Overig	
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	6.4
Anders, namelijk...	1.1
Totaal (629 antwoorden)	100

20. Op welke competenties van leiderschap was deze professionalisering gericht? (meerdere antwoorden mogelijk)

N = 281

Het betreft hier geaggregeerde resultaten, het zijn de opgetelde antwoorden die per activiteit zijn genoemd.

	%
Competentie 1: Het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school	21.7
Competenties 2: Realiseren van een coherente organisatie t.b.v. het primaire proces	22.9
Competentie 3: Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken	24.1
Competentie 4: Strategisch omgaan met de omgeving	13.6
Competentie 5: Analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken)	17.7
Totaal (2125 antwoorden)	100

Competenties van leiderschap ingevuld bij *meerdaagse cursussen*.

N =148

Het betreft hier geaggregeerde resultaten, het zijn de opgetelde antwoorden die bij meerdaagse cursussen zijn genoemd

	Meerdaagse cursus %
Competentie 1: Het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school	23.4
Competenties 2: Realiseren van een coherente organisatie t.b.v. het primaire proces	23.9
Competentie 3: Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken	25.3
Competentie 4: Strategisch omgaan met de omgeving	13.2
Competentie 5: Analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken)	14.2
Totaal (384 antwoorden)	100

Competenties van leiderschap ingevuld bij *eendaagse cursussen*.

N =140

Het betreft hier geaggregeerde resultaten, het zijn de opgetelde antwoorden die bij eendaagse cursussen zijn genoemd.

	Eendaagse cursus %
Competentie 1: Het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school	23.4
Competenties 2: Realiseren van een coherente organisatie t.b.v. het primaire proces	23.9
Competentie 3: Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken	25.3
Competentie 4: Strategisch omgaan met de omgeving	13.2
Competentie 5: Analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken)	14.2
Totaal (372 antwoorden)	100

21. Hoe is het besluit tot deelname aan de door uw genoemde activiteit(en) voor professionele ontwikkeling tot stand gekomen? (meerdere antwoorden mogelijk)

N =287

	%
Eigen initiatief	66.5
Op aanraden van mijn leidinggevende	13.9
Afspraak met mijn leidinggevende als gevolg van een functioneringsgesprek	9.7
Anders, namelijk...	9.9
Totaal (382 antwoorden)	100

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

N=286

	%
Vooraf: eigen leervraag of wens	37.8
Vooraf: aansluiten bij schoolbrede ontwikkelingen	10.8
Beide afwegingen spelen evenveel mee	51.4
Totaal	100

23. Wat waren ongeveer de totale kosten voor de professionaliseringsactiviteit(en) die u heeft ondernomen in 2016-2017?

N=289

	%
€ 0,00	2.8
€ 1 t/m € 500,-	8.0
€ 501,- t/m € 1.000,-	14.2
€ 1.001,- t/m € 2.500,-	26.0
€ 2.501,- t/m € 5.000,-	19.4
Meer dan € 5.000,-	17.3
Weet niet	12.5
Totaal	100

24. Bent u van mening dat u beter in staat bent uw eigen functie uit te oefenen dankzij de activiteiten die u vorig schooljaar heeft ondernomen?

N=289

	%
Ja	94.8
Nee	5.2
Totaal	100

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

N=274

	%
Enigszins effect	40.1
Veel effect	50.4
Heel veel effect	9.5
Totaal	100

26. Hebben de activiteiten die u vorig schooljaar heeft ondernomen effect gehad op ontwikkelingen binnen uw school?

N=289

	%
Ja	89.3
Nee	10.7
Totaal	100

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

(N=258)

	%
Enigszins effect	59.3
Veel effect	37.6
Heel veel effect	3.1
Totaal	100

28. Welke activiteit die u ondernomen heeft vorig schooljaar, heeft volgens u het meest effect gehad op ontwikkelingen binnen uw school?

Open antwoord

29. In hoeverre heeft u kennis en inzichten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling, verspreid onder:

De resultaten zijn gesorteerd op de categorie 'Altijd'

	Zelden- nooit %	Soms %	Regelmatig %	Altijd %	Totaal %	Totaal N
Schoolleiders op uw school	2.9	13.6	59.1	24.4	100	279
Docenten op uw school	4.3	28.0	57.4	10.3	100	282
Beleidsmedewerkers binnen uw eigen bestuur	41.5	32.9	20.9	4.7	100	277
Leerlingen op uw school	46.6	30.0	19.5	4.0	100	277
OOP in uw school	29.3	45.7	21.8	3.2	100	280
Ouders	42.7	41.2	13.9	2.2	100	274
Schoolleiders op andere scholen binnen het eigen schoolbestuur	41.6	33.9	23.0	1.5	100	274
MR van uw school	49.3	34.3	15.3	1.1	100	274
Schoolleiders van scholen buiten uw bestuur	60.3	29.6	9.4	0.7	100	277
Anders, namelijk...	72.5	12.5	12.5	2.5	100	40

30. In hoeverre heeft u kennis en inzichten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling, ingezet in uw school in de vorm van:

De resultaten zijn gesorteerd op de categorie 'Altijd'

	Zelden- nooit %	Soms %	Regelmati g %	Altijd %	Totaal %	Totaal N
Input tijdens overleg van de schoolleiding	2.9	14.4	62.2	20.5	100	278
Informeel gesprek	1.1	15.7	63.1	20.1	100	274
Input tijdens teamoverleg met docenten	7.3	26.2	53.8	12.7	100	275
Input tijdens overleg met de bestuurder	29.5	27.7	34.7	8.1	100	271
Presentaties	14	40.8	40.1	5.1	100	272
Stukje in de nieuwsbrief	35.2	36.3	26	2.6	100	273
Workshop voor collega's	47.4	34.4	16.3	1.9	100	270
Anders, namelijk...	74.1	3.7	11.1	11.1	100	27

31. Wat is uw behoefte aan verdere professionalisering op onderstaande terreinen? (maximaal 5 antwoorden)

N = 323

De resultaten zijn weergegeven in volgorde van vaakst genoemd naar minder vaak genoemd.

	%
1 Persoonlijke ontwikkeling	12.2
2 Leiderschap	11.2
3 Visieontwikkeling	9.3
4 Lerende organisatie	8.4
5 Organisatiekunde en -verandering	8.2
6 Professionalisering docenten	7.0
7 Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	6.7
8 Strategisch HRM	5.7
9 Financiën	5.6
10 Onderwijsgerelateerde onderwerpen	5.5
11 Bedrijfsvoering	5.4
12 Beleidsontwikkeling	4.5
13 Feedback geven	4.2
14 School en omgeving	3.1
15 Huisvesting	2.3
16 Anders, namelijk...	0.8
Totaal (1325 antwoorden)	100

32. Aan welke wijze waarop professionele ontwikkeling kan plaatsvinden heeft u behoefte?

N= 321

De resultaten zijn weergegeven in volgorde van meest genoemd naar minder vaak genoemd.

	%
Eendaagse cursus/training	19.6
Meerdaagse cursus/training	18.7
Netwerklere	9.9
Coaching	9.1
Intervisie	8.4
Learning-on-the-job	8.4
Leergang	7.6
Zelfstudie	6.4
Master tot schoolleider: modulair	4.3
Supervisie	3.0
Master tot schoolleider: aaneengesloten	1.4
Opleiding tot schoolleider: modulair	2.1
Anders, namelijk...	0.6
Opleiding tot schoolleider: aaneengesloten	0.5
Totaal (939 antwoorden)	100

33. Vanuit welke afweging is uw behoefte aan professionalisering ingegeven?

N=319

	%
Vooraf: eigen leervraag of wens	39.5
Vooraf: aansluiten bij schoolbrede ontwikkelingen	13.2
Beide afwegingen spelen evenveel me	47.3
Totaal	100

34. Zijn er afspraken met uw bestuur ten aanzien van de middelen (financieel en tijd) voor scholing voor uw functie?

N=312

	%
Nee	69.6
Ja, namelijk...	30.4
Totaal	100

35. Ervaart u belemmeringen om deel te nemen aan scholing/activiteiten ten behoeve van uw professionele ontwikkeling?

N=321

	%
Nee	72.6
Ja, namelijk...	27.4
Totaal	100

36. Bent u bekend met de VO-academie?

N=326

	%
Ja, zeker	71.8
Ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies	25.5
Nee	2.8
Totaal	100

37. Vindt u dat VO-academie met haar activiteiten op een goede manier aansluit op uw eigen professionele ontwikkelingsbehoefte?

N=315

	%
Niet	1.3
Enigszins	22.5
Goed	43.2
Zeer goed	9.5
Weet niet	23.5
Totaal	100

38. Welke van onderstaande activiteiten van de VO-academie sluiten aan bij uw professionaliseringsbehoefte? (meerdere antwoorden mogelijk)

N=305

	%
Meerdaagse leergangen	16.1
Eendaagse bijeenkomsten en masterclasses	23.5
Leernetwerken	14.9
Intervisietrajecten	8.1
Coaching	9.6
Visitatie trajecten	2.6

Kennisdeling en publicaties	VO-academie initieert onderzoeken, deelt opbrengsten en publiceert diverse notities en katernen rond thema's als Financieel Leiderschap, Internationalisering en Strategisch HRM. Daarnaast wordt maandelijks een interessant managementboek gerecenseerd en door schoolleiders en bestuurders besproken.	15.6
Ontsluiting aanbod	Middels de opleidingscatalogus geeft VO-academie een overzicht van opleiders en opleidingen die beschikbaar zijn voor schoolleiders en bestuurders VO.	9.7
Totaal (890 antwoorden)		100

39. Overweegt u om gebruik te gaan maken van de door u aangegeven diensten van de VO-academie?

N=304

	%
Ja, op korte termijn (waarschijnlijk dit schooljaar)	32.9
Ja, op wat langere termijn (waarschijnlijk over een jaar)	32.9
Nee, voorlopig niet	34.2
Totaal	100

40. Op welk terrein zou u willen dat de VO-academie u in 2018 ondersteunt?

Open antwoord

41. U bent

N=321

	%
Man	62.3
Vrouw	37.7
Totaal	100

42. Wat is uw leeftijdscategorie?

N=326

	%
Longer dan 30 jaar	0.9
31 t/m 39 jaar	10.7
40 t/m 49 jaar	25.5
50 t/m 60 jaar	44.5
Ouder dan 60 jaar	18.4
Totaal	100

Bijlage 3: Vragenlijst bestuurders

In deze bijlage is de vragenlijst voor *bestuurders* opgenomen.

Openings scherm

Welkom bij de vragenlijst over professionalisering van bestuurders in het VO.

Hartelijk dank dat u deze vragenlijst in wilt vullen!

Het invullen duurt ongeveer 20 minuten.

Uw antwoorden worden anoniem verwerkt.

Gedurende het invullen van de lijst kunt u eventueel terugbladeren om antwoorden te wijzigen.

Onder de eerste 100 respondenten verloten we 5 boekenpakketten over leiderschap, ter beschikking gesteld door de VO-academie.

Klik rechtsonder op 'START' om de vragen te beantwoorden.

Veel dank!

Namens de VO-academie,

> Oberon onderzoek- en adviesbureau

> Kohnstamm Instituut UvA

Achtergrondvragen

De volgende vragen gaan over uw bestuur, uw functie en uw ervaring als leidinggevende.

1. Hoeveel vo-scholen vallen onder uw bestuur?

- 1 school
- 2 scholen
- 3 scholen
- 4 scholen
- 5 scholen
- 6 scholen
- 7 scholen
- 8 scholen
- 9 scholen
- 10 scholen
- 10-15 scholen
- >15 scholen

2. Wat is uw huidige functie binnen het bestuur?

Open antwoord

3. Hoeveel ervaringsjaren heeft u in uw huidige functie?

- Minder dan 2 jaar
- 2 - 5 jaar
- 6 - 10 jaar
- 11 - 15 jaar
- 16 - 25 jaar
- Meer dan 25 jaar

4. Op welk verantwoordelijkheidsniveau was uw vorige functie?

- Afdeling/team
- Vestiging/locatie
- School
- Bovenschools/meerdere scholen
- Bestuurlijk
- Anders, namelijk...

5. Bent u in het bezit van een lesbevoegdheid?

- Ja
- Nee

6. De school/scholen waaraan u leiding geeft telt/tellen:
- t/m 100 leerlingen
 - 101-250 leerlingen
 - 251-500 leerlingen
 - 501-1000 leerlingen
 - 1001-2000 leerlingen
 - 2001-4000 leerlingen
 - 4001-8000 leerlingen
 - 8001-12500 leerlingen
 - meer dan 12500 leerlingen

De volgende vragen gaan over afspraken met betrekking tot uw professionele ontwikkeling.

7. Hoe vaak heeft u met uw werkgever een formeel gesprek over uw professionele ontwikkeling?
- Meer dan 1 keer per jaar
 - 1 keer per jaar
 - Nooit
 - Anders, namelijk...
8. Maken u en uw werkgever afspraken over prestaties of te behalen doelen?
- Nee
 - Ja, maar niet regelmatig
 - Ja, jaarlijks
9. Maken u en uw werkgever afspraken over het onderhouden of ontwikkelen van uw bekwaamheden?
- Nee
 - Ja, maar niet regelmatig
 - Ja, jaarlijks
10. Maakt u afspraken met uw werkgever met betrekking tot uw loopbaanontwikkeling?
- Nee
 - Ja
11. Kreeg u bij aanvang van uw huidige functie een inwerk- en begeleidingsprogramma aangeboden?
- Nee (ga naar vraag 13)
 - Ja, in beperkte mate (ga naar vraag 12)
 - Ja, er was een degelijk aanbod (ga naar vraag 12)

12. Kunt u kort aangeven waaruit dit inwerk- en/of begeleidingsprogramma bestond?
Bijvoorbeeld de duur van het inwerkprogramma, was er een vaste begeleider, zo ja wie/welke functie? Bestond het inwerkprogramma uit gesprekken en/of cursussen?

Open antwoord

Activiteiten voor professionele ontwikkeling

De volgende vragen gaan over de door u ondernomen professionaliseringsactiviteiten in 2016-2017.

13. Heeft u het afgelopen schooljaar (2016-2017) activiteiten ondernomen die in het teken stonden van uw eigen professionele ontwikkeling?

Nee (ga naar vraag 26)

Ja, namelijk...

Zo ja, noteert u hieronder de titels van de activiteiten die u hebt gevolgd, vervolgens krijgt u een aantal vragen per activiteit. (*max. 8 open antwoorden om in te vullen*).

Opmerking: De volgende vraag verschijnt per activiteit, dus als iemand 8 keer een activiteit heeft ingevuld, verschijnt de volgende vraag 8 keer.

14. Op welke wijze heeft professionalisering plaatsgevonden? (meerdere antwoorden mogelijk)

Eendaagse cursus/training

Meerdaagse cursus/training

Leergang

Coaching

Supervisie

Learning-on-the-job

Netwerklernen

Intervisie

Zelfstudie

Anders, namelijk...

Opmerking: Per aangeklikt antwoord bij de vorige vraag, verschijnen de volgende twee vragen.

15. Klinkt u aan op welk(e) terrein(en) deze (professionaliserings)activiteit gericht was. (meerdere antwoorden mogelijk)

Terreinen voor professionalisering:

Persoonlijk:

Persoonlijke ontwikkeling

Feedback geven

Algemeen:

- Leiderschap
- Visieontwikkeling

Schoolorganisatie:

- Organisatiekunde en -verandering
- Lerende organisatie
- Beleidsontwikkeling
- Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken
- Onderwijskundig beleid
- School en omgeving

Personeelszaken:

- Strategisch HRM
- Professionalisering docenten/schoolleiders

Zakelijk:

- Bedrijfsvoering
- Financiën
- Huisvesting
- Kwaliteitszorg
- Verantwoording/toezicht

Overig:

- Onderwijsgerelateerde onderwerpen
- Anders, namelijk.....

16. Hoe is het besluit tot deelname aan de door uw genoemde activiteit(en) voor professionele ontwikkeling tot stand gekomen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Eigen initiatief
- Op aanraden van mijn werkgever
- Afspraak met mijn werkgever als gevolg van functioneringsgesprek
- Anders, nl...

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

- Vooral: eigen leervraag of wens
- Vooral: aansluiten bij ontwikkelingen binnen uw bestuur
- Beide afwegingen spelen evenveel mee

18. Wat waren ongeveer de totale kosten voor de professionaliseringsactiviteit(en) die u heeft ondernomen in 2016-2017?

- € 0,00
- € 1 t/m € 500,-
- € 501,- t/m € 1.000,-
- € 1.001,- t/m € 2.500,-
- € 2.501,- t/m € 5.000,-
- Meer dan € 5.000,-
- Weet niet

Effect van activiteiten op uw professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling

De VO-academie is benieuwd naar het effect van de activiteiten die u ondernomen heeft voor uw eigen professionele ontwikkeling en/of ontwikkelingen in uw bestuur.

19. Bent u van mening dat u beter in staat bent uw eigen functie uit te oefenen dankzij de activiteiten die u vorig schooljaar heeft ondernomen?

- Ja (naar vraag 20)
- Nee (naar vraag 21)

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

- Enigszins effect
- Veel effect
- Heel veel effect

21. Hebben de activiteiten die u vorig schooljaar heeft ondernomen effect gehad op ontwikkelingen binnen uw bestuur?

- Ja (naar vraag 22)
- Nee (naar vraag 24)

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

- Enigszins effect
- Veel effect
- Heel veel effect

23. Welke activiteit die u ondernomen heeft vorig schooljaar, heeft volgens u het meest effect gehad op ontwikkelingen binnen uw bestuur?

Open antwoord

24. In hoeverre heeft u kennis en inzichten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling, verspreid onder:

	<i>Zelden- nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Regelmatig</i>	<i>Altijd</i>
Medebestuurders binnen uw eigen bestuur				
Beleidsmedewerkers binnen uw bestuur				
Docenten binnen uw bestuur				
Schoolleiders binnen uw bestuur				
Schoolleiders van scholen buiten uw bestuur				
Andere bestuurders				
MR en GMR binnen uw bestuur				
Beleidsmedewerkers binnen uw bestuur				
OOP binnen uw bestuur				
Leerlingen van scholen binnen uw bestuur				
Ouders van scholen binnen uw bestuur				
Anders, namelijk...				

25. In hoeverre heeft u kennis en inzichten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling, ingezet *binnen uw bestuur* in de vorm van:

	<i>Zelden- nooit</i>	<i>Soms</i>	<i>Regelmatig</i>	<i>Altijd</i>
Input tijdens overleg met medebestuurders binnen uw eigen bestuur				
Input tijdens overleg met schoolleiders binnen uw bestuur				
Input tijdens overleg met de werkgever				
Input tijdens overleg met docenten				
Presentaties				
Stukje in de nieuwsbrief				
Workshop voor medewerkers				
Informeel gesprek				
Anders, namelijk...				

Behoeftte aan professionele ontwikkeling

De volgende vragen gaan over uw behoefte aan professionele ontwikkeling.

26. Wat is uw behoefte aan verdere professionalisering op onderstaande terreinen?
(maximaal 5 antwoorden)

Terreinen voor professionalisering:

Persoonlijk:

- o Persoonlijke ontwikkeling
- o Feedback geven

Algemeen:

- o Leiderschap
- o Visieontwikkeling

Schoolorganisatie:

- o Organisatiekunde en -verandering
- o Lerende organisatie
- o Beleidsontwikkeling
- o Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken
- o Onderwijskundig beleid
- o School en omgeving

Personeelszaken:

- o Strategisch HRM
- o Professionalisering docenten/schoolleiders

Zakelijk:

- o Bedrijfsvoering
- o Financiën
- o Huisvesting
- o Kwaliteitszorg
- o Verantwoording/toezicht

Overig:

- o Onderwijsgerelateerde onderwerpen
- o Anders, namelijk.....

27. Aan welke wijze waarop professionele ontwikkeling kan plaatsvinden heeft u behoefte? (meerdere antwoorden mogelijk)

- o Eendaagse cursus/training
- o Meerdaagse cursus/training
- o Leergang
- o Coaching
- o Supervisie
- o Learning-on-the-job
- o Netwerklere
- o Intervisie
- o Zelfstudie
- o Anders, namelijk...

28. Vanuit welke afweging is uw behoefte aan professionalisering ingegeven?
- Vooral: eigen leervraag of wens
 - Vooral: aansluiten bij ontwikkelingen binnen uw bestuur
 - Beide afwegingen spelen evenveel mee
29. Zijn er afspraken met uw werkgever ten aanzien van de middelen (financieel en tijd) voor scholing voor uw functie?
- Nee
 - Ja, namelijk....
30. Ervaart u belemmeringen om deel te nemen aan scholing/activiteiten ten behoeve van uw professionele ontwikkeling?
- Nee
 - Ja, namelijk....

VO- academie

De volgende vragen gaan over de VO-academie. De VO-academie is door de VO-raad in het leven geroepen om de verdere professionalisering van schoolleiders en bestuurders in het VO te stimuleren. Daartoe worden verschillende soorten activiteiten geïnitieerd.

31. Bent u bekend met de VO-academie?
- Ja
 - Ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies
 - Nee (ga naar vraag 33)
32. Vindt u dat VO-academie met haar activiteiten op een goede manier aansluit op uw eigen professionele ontwikkelingsbehoefte?
- Niet
 - Enigszins
 - Goed
 - Zeer goed
 - Weet niet

33. Welke van onderstaande activiteiten van de VO-academie sluiten aan bij uw professionaliseringsbehoefte? (meerdere antwoorden mogelijk)

Behoefte aan activiteiten	Toelichting
Meerdaagse leergangen op een inhoudelijk thema die nog niet door marktpartijen worden aangeboden	Dit schooljaar bijvoorbeeld de leergang Strategisch HRM of de leergang Peoplemanagement.
Eendaagse bijeenkomsten en masterclasses die inspireren en ontmoeten als doel hebben	Dit schooljaar bijvoorbeeld diverse masterclasses.
Leernetwerken met collega schoolleiders of bestuurders	VO-academie ondersteunt en stimuleert het ontstaan van leernetwerken voor schoolleiders en bestuurders.
Intervisietrajecten	Dit najaar start er bijvoorbeeld een nieuw tranche van het intervisietraject 'Lead and Learn' voor middenmanagers. Daarnaast start er in het najaar een intervisietraject voor eindverantwoordelijk schoolleiders.
Coaching	VO-academie heeft 100 ervaren schoolleiders en bestuurders opgeleid tot VO-managementcoach. Deze coaches zijn kosteloos beschikbaar voor schoolleiders en bestuurders met een coachvraag.
Visitatietrajecten	Bestuurders kunnen deelnemen aan het traject Collegiale Bestuurlijke Visitatie
Kennisdeling en publicaties	VO-academie initieert onderzoeken, deelt opbrengsten en publiceert diverse notities en katernen rond thema's als Financieel Leiderschap, Internationalisering en Strategisch HRM. Daarnaast wordt maandelijks een interessant managementboek gerecenseerd en door schoolleiders en bestuurders besproken.
Ontsluiting aanbod	Middels de opleidingscatalogus geeft VO-academie een overzicht van opleiders en opleidingen die beschikbaar zijn voor schoolleiders en bestuurders VO.

34. Overweegt u om gebruik te gaan maken van de door u aangegeven diensten van de VO-academie?

- Ja, op korte termijn (waarschijnlijk dit schooljaar)
- Ja, op wat langere termijn (over een jaar)
- Nee, voorlopig niet

Professionalisering

Binnen de onderwijssector is de professionaliseringsbeweging volop gaande, ook bij bestuurders in het voorgezet onderwijs. In de gesprekken hierover waren de drie belangrijkste argumenten voor de permanente en doelgerichte professionalisering van onderwijsbestuurders:

1. De relatie tussen de kwaliteit van individuele bestuurder en de kwaliteit van het aan hen toevertrouwde onderwijs.
2. De legitimeringsbehoefte van bestuurders als beroepsgroep.
3. De voorbeeldfunctie van bestuurders in hun eigen organisaties.

Vanuit de VO-raad en de VO-academie willen we graag polsen hoe de VO-bestuurders over professionalisering denken.

35. Kan een door de gezamenlijke VO-bestuurders gedragen, collectieve visie op professionaliseren voor u een ondersteuning zijn bij uw eigen professionalisering?

- Ja
- Nee
- Geen mening

36. Is in uw ogen professionaliseren een individuele verantwoordelijkheid of ook een collectieve verantwoordelijkheid van de beroepsgroep als geheel?

- Primair een individuele verantwoordelijkheid
- Primair een collectieve verantwoordelijkheid
- Zowel een collectieve als individuele verantwoordelijkheid

37. Welke thema's/ onderwerpen zijn volgens u relevant vanuit het perspectief van de beroepsgroep 'onderwijsbestuurder'.

Open antwoord

38. Welke thema's/ onderwerpen vindt u belangrijk voor uw eigen professionalisering?

Open antwoord

39. Op welk terrein zou u willen dat de VO-academie u in 2018 ondersteunt?

Open antwoord

Afsluitende vragen

40. U bent:

- Man
- Vrouw

41. Wat is uw leeftijdscategorie?

Jonger dan 30 jaar

31 t/m 39 jaar

40 t/m 49 jaar

50 t/m 60 jaar

Ouder dan 60 jaar

Bijlage 4: Resultatentabellen bestuurders

In deze bijlage zijn de resultaten van de *bestuurders* op de gesloten vragen weergegeven.

1. Hoeveel vo-scholen vallen onder uw bestuur?

N=125

	%
1 school	29.6
2 scholen	10.4
3 scholen	12.8
4 scholen	11.2
5 scholen	6.4
6 scholen	1.6
7 scholen	4.0
8 scholen	5.6
9 scholen	1.6
10 scholen	2.4
10-15 scholen	9.6
>15 scholen	4.8
Totaal	100

2. Wat is uw huidige functie binnen het bestuur?

Open antwoord

3. Hoeveel ervaringsjaren heeft u in uw huidige functie?

N=125

	%
Minder dan 2 jaar	19.2
2-5 jaar	26.4
6-10 jaar	34.4
11-15 jaar	11.2
16-25 jaar	6.4
Meer dan 25 jaar	2.4
Totaal	100

4. Op welk verantwoordelijkheidsniveau was uw vorige functie?

N=120

	%
Afdeling/team	8.3
Vestiging/locatie	13.3
School	31.7
Bovenschools/meerdere scholen	19.2
Bestuurlijk	20.0
Anders, nl.	7.5
Totaal	100

5. Bent u in het bezit van een lesbevoegdheid?

N=124

	%
Ja	85.5
Nee	14.5
Totaal	100

6. De school/scholen waaraan u leiding geeft telt/tellen:

N=126

	%
t/m 100 leerlingen	0.8
101 t/m 250 leerlingen	0.0
251 - 500 leerlingen	3.2
501 - 1000 leerlingen	10.3
1001 - 2000 leerlingen	25.4
2001 - 4000 leerlingen	37.3
4001 - 8000 leerlingen	11.9
8001 - 12500 leerlingen	5.6
meer dan 12500 leerlingen	5.6
Totaal	100

7. Hoe vaak heeft u met uw werkgever een formeel gesprek over uw professionele ontwikkeling?

N=126

	%
Meer dan 1 keer per jaar	23.8
1 keer per jaar	71.4
Nooit	0.8
Anders, namelijk...	4.0
Totaal	100

8. Maken u en uw werkgever afspraken over prestaties of te behalen doelen?

N=127

	%
Nee	11.0
Ja, maar niet regelmatig	18.1
Ja, jaarlijks	70.9
Totaal	100

9. Maken u en uw werkgever afspraken over het onderhouden of ontwikkelen van uw bekwaamheden?

N=127

	%
Nee	19.7
Ja, maar niet regelmatig	31.5
Ja, jaarlijks	48.8
Totaal	100

10. Maakt u afspraken met uw werkgever met betrekking tot uw loopbaanontwikkeling?

N=127

	%
Nee	52.0
Ja	48.0
Totaal	100

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

N=127

	%
Nee	59.1
Ja, in beperkte mate	28.3
Ja, er was een degelijk aanbod	12.6
Totaal	100

12. Kunt u kort aangeven waaruit dit inwerk- en/of begeleidingsprogramma bestond?

Bijvoorbeeld de duur van het inwerkprogramma, was er een vaste begeleider, zo ja wie/welke functie? Bestond het inwerkprogramma uit gesprekken en/of cursussen?

Open antwoord

13. Heeft u het afgelopen schooljaar (2016-2017) activiteiten ondernomen die in het teken stonden van uw eigen professionele ontwikkeling?

N=127

	%
Nee	7.9
Ja	92.1
Totaal	100

Zo ja, noteert u hierna de titels van de activiteiten die u hebt gevolgd, vervolgens krijgt u een aantal vragen per activiteit. (*max. 8 open antwoorden om in te vullen*).

14. Op welke wijze heeft professionalisering plaatsgevonden? (meerdere antwoorden mogelijk)

N=114

Het betreft hier geaggregeerde resultaten, het zijn de opgetelde antwoorden die per activiteit zijn genoemd. De resultaten zijn weergegeven in volgorde van meest genoemd naar minder vaak genoemd.

	%
Eendaagse cursus/training	16.0
Netwerkleren	14.5
Zelfstudie	14.2
Intervisie	13.2
Meerdaagse cursus/training	11.5
Leergang	11.2
Coaching	9.0
Learning-on-the-job	7.0
Anders, namelijk...	2.2
Supervisie	1.2
Totaal (401 antwoorden)	100

15. Klinkt u aan op welk(e) terrein(en) deze (professionaliserings)activiteit gericht was. (meerdere antwoorden mogelijk)

N=114

Het betreft hier geaggregeerde resultaten, het zijn de opgetelde antwoorden die per activiteit zijn genoemd.

	%
Persoonlijk	
Persoonlijke ontwikkeling	13.3
Feedback geven	3.9
Algemeen	
Leiderschap	12.8
Visieontwikkeling	7.5
Schoolorganisatie	
Organisatiekunde en -verandering	7.8
Lerende organisatie	8.4
Beleidsontwikkeling	5.0
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	2.7
Onderwijskundig beleid	4.2
School en omgeving	3.9
Personeelszaken	
Strategisch HRM	5.1
Professionalisering docenten/schoolleiders	3.6
Zakelijk	
Bedrijfsvoering	2.9

Financiën	3.5
Huisvesting	1.5
Kwaliteitszorg	4.2
Verantwoording/toezicht	5.4
Overig	
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	3.3
Anders, namelijk...	1.0
Totaal (1847)	100

Terreinen ingevuld voor de activiteit: eendaagse cursussen.

N=64

Het betreft hier geaggregeerde resultaten, het zijn de opgetelde antwoorden die bij eendaagse cursussen zijn genoemd.

	Eendaagse cursus %
Persoonlijk	
Persoonlijke ontwikkeling	13.7
Feedback geven	1.0
Algemeen	
Leiderschap	13.7
Visieontwikkeling	8.4
Schoolorganisatie	
Organisatiekunde en -verandering	6.4
Lerende organisatie	7.7
Beleidsontwikkeling	3.3
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	3.7
Onderwijskundig beleid	4.7
School en omgeving	3.3
Personeelszaken	
Strategisch HRM	5.4
Professionalisering docenten/schoolleiders	3.0
Zakelijk	
Bedrijfsvoering	3.7
Financiën	5.7
Huisvesting	0.7
Kwaliteitszorg	3.0
Verantwoording/toezicht	7.7
Overig	
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	3.7
Anders, namelijk...	1.3
Totaal (299)	100

Terreinen ingevuld voor de activiteit: netwerklere.

N=56

Het betreft hier geaggregeerde resultaten, het zijn de opgetelde antwoorden die bij netwerklere zijn genoemd.

	Netwerklere
	%
Persoonlijk	
Persoonlijke ontwikkeling	14.0
Feedback geven	2.9
Algemeen	
Leiderschap	10.3
Visieontwikkeling	9.9
Schoolorganisatie	
Organisatiekunde en -verandering	7.4
Lerende organisatie	8.6
Beleidsontwikkeling	7.4
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	1.6
Onderwijskundig beleid	4.5
School en omgeving	5.3
Personeelszaken	
Strategisch HRM	3.7
Professionalisering docenten/schoolleiders	4.1
Zakelijk	
Bedrijfsvoering	2.9
Financiën	2.1
Huisvesting	1.2
Kwaliteitszorg	3.3
Verantwoording/toezicht	4.6
Overig	
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	5.3
Anders, namelijk...	0.4
Totaal (243)	100

16. Hoe is het besluit tot deelname aan de door uw genoemde activiteit(en) voor professionele ontwikkeling tot stand gekomen? (meerdere antwoorden mogelijk)

N=112

	%
Eigen initiatief	80.1
Op aanraden van mijn werkgever	2.9
Afspraak met mijn werkgever als gevolg van een functioneringsgesprek	12.5
Anders, namelijk...	4.4
Totaal (136 antwoorden)	100

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

N=112

	%
Vooraf: eigen leervraag of wens	52.7
Vooraf: aansluiten bij ontwikkelingen binnen uw bestuur	9.8
Beide afwegingen spelen evenveel mee	37.5
Totaal	100

18. Wat waren ongeveer de totale kosten voor de professionaliseringsactiviteit(en) die u heeft ondernomen in 2016-2017?

N=112

	%
€ 0,00	0.0
€ 1 t/m € 500,-	7.1
€ 501,0 t/m € 1.000,-	10.7
€ 1001,- t/m € 2.500,-	27.7
€ 2.501 t/m € 5.000,-	33.9
Meer dan € 5.000,-	16.1
Weet niet	4.5
Totaal	100

19. Bent u van mening dat u beter in staat bent uw eigen functie uit te oefenen dankzij de activiteiten die u vorig schooljaar heeft ondernomen?

N=112

	%
Ja	94.6
Nee	5.4
Totaal	100

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

N=106

	%
Enigszins effect	52.8
Veel effect	42.5
Heel veel effect	4.7
Totaal	100

21. Hebben de activiteiten die u vorig schooljaar heeft ondernomen effect gehad op ontwikkelingen binnen uw bestuur?

N=112

	%
Ja	80.4
Nee	19.6
Totaal	100

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

N=89

	%
Enigszins effect	59.6
Veel effect	37.1
Heel veel effect	3.4
Totaal	100

23. Welke activiteit die u ondernomen heeft vorig schooljaar, heeft volgens u het meest effect gehad op ontwikkelingen binnen uw bestuur?

Open antwoord

24. In hoeverre heeft u kennis en inzichten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling, verspreid onder:

De resultaten zijn gesorteerd op de categorie 'Altijd'

	Zelden- nooit %	Soms %	Regelmatig %	Altijd %	Totaal %	Totaal N
Medebestuurders binnen uw eigen bestuur	21.7	23.9	34.8	19.6	100	92
Schoolleiders binnen uw bestuur	1.8	22.9	55.0	20.2	100	109
Beleidsmedewerkers binnen uw bestuur	5.7	33.3	50.5	10.5	100	105
Beleidsmedewerkers binnen uw bestuur	5.5	26.4	58.2	10.0	100	110
MR en GMR binnen uw bestuur	25.9	46.3	24.1	3.7	100	108
OOP binnen uw bestuur	38.8	44.9	15.3	1.0	100	98
Andere bestuurders	25.0	44.4	30.6	0.0	100	108
Docenten binnen uw bestuur	29.4	42.2	28.4	0.0	100	102
Schoolleiders van scholen buiten uw bestuur	33.0	47.6	19.4	0.0	100	103
Ouders van scholen binnen uw bestuur	70.7	24.2	5.1	0.0	100	99
Leerlingen van scholen binnen uw bestuur	68.3	30.7	0.1	0.0	100	101
Anders, namelijk...	83.3	11.1	5.6	0.0	100	18

25. In hoeverre heeft u kennis en inzichten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling, ingezet binnen uw bestuur in de vorm van:

De resultaten zijn gesorteerd op de categorie 'Altijd'

	Zelden- nooit %	Soms %	Regelmatig %	Altijd %	Totaal %	Totaal N
Informeel gesprek	1.0	23.8	62.9	12.4	100	105
Input tijdens overleg met medebestuurders binnen uw eigen bestuur	30.1	19.4	41.9	8.6	100	93
Input tijdens overleg met de werkgever	11.3	34.0	49.1	5.7	100	106
Presentaties	16.0	49.1	30.2	4.7	100	106
Stukje in de nieuwsbrief	28.8	40.4	27.9	2.9	100	104
Input tijdens overleg met schoolleiders binnen uw bestuur	2.7	19.8	69.4	8.1	100	111
Workshop voor medewerkers	55.9	30.4	12.7	1.0	100	102
Input tijdens overleg met docenten	31.1	40.8	28.2	0.0	100	103
Anders, namelijk...	63.2	26.3	10.5	0.0	100	19

26. Wat is uw behoefte aan verdere professionalisering op onderstaande terreinen? (maximaal 5 antwoorden)

N= 117

De resultaten zijn weergegeven in volgorde van meest genoemd naar minder vaak genoemd.

	%
1 Persoonlijke ontwikkeling	12.5
2 Leiderschap	9.9
3 Lerende organisatie	8.2
4 Onderwijskundig beleid	7.8
5 Strategisch HRM	7.8
6 Organisatiekunde en -verandering	6.8
7 Kwaliteitszorg	6.3
8 Verantwoording/toezicht	6.3
9 Professionalisering docenten/schoolleiders	5.7
10 Visieontwikkeling	5.5
11 School en omgeving	4.9
12 Beleidsontwikkeling	3.2
13 Onderwijsgerelateerde onderwerpen	2.7
14 Feedback geven	2.5
15 Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	2.3
16 Bedrijfsvoering	2.3
17 Financiën	2.1
18 Huisvesting	1.7
19 Anders, namelijk...	1.3
Totaal (473 antwoorden)	100

27. Aan welke wijze waarop professionele ontwikkeling kan plaatsvinden heeft u behoefte? (meerdere antwoorden mogelijk)

N= 116

De resultaten zijn weergegeven in volgorde van meest genoemd naar minder vaak genoemd.

	%
Eendaagse cursus/training	20.3
Meerdaagse cursus/training	16.0
Leergang	13.5
Netwerklere	12.6
Intervisie	11.1
Coaching	7.7
Learning-on-the-job	7.7
Zelfstudie	7.7
Supervisie	2.5
Anders, namelijk...	0.9
Totaal (325 antwoorden)	100

28. Vanuit welke afweging is uw behoefte aan professionalisering ingegeven?

N=116

	%
Vooral: eigen leervraag of wens	50.0
Vooral: aansluiten bij ontwikkelingen binnen uw bestuur	9.5
Beide afwegingen spelen evenveel mee	40.5
Totaal	100

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

N=116

	%
Nee	72.4
Ja, namelijk...	27.6
Totaal	100

30. Ervaart u belemmeringen om deel te nemen aan scholing/activiteiten ten behoeve van uw professionele ontwikkeling?

N=116

	%
Nee	87.1
Ja, namelijk...	12.9
Totaal	100

31. Bent u bekend met de VO-academie?

N=119

	%
Ja, zeker	79.8
Ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies	18.5
Nee	1.7
Totaal	100

32. Vindt u dat VO-academie met haar activiteiten op een goede manier aansluit op uw eigen professionele ontwikkelingsbehoefte?

N=117

	%
Niet	4.3
Enigszins	34.2
Goed	34.2
Zeer goed	8.5
Weet niet	18.8
Totaal	100

33. Welke van onderstaande activiteiten van de VO-academie sluiten aan bij uw professionaliseringsbehoefte? (meerdere antwoorden mogelijk)

N=114

	%
Meerdaagse leergangen op een inhoudelijk thema die nog niet door marktpartijen worden aangeboden	12.4
Eendaagse bijeenkomsten en masterclasses die inspireren en ontmoeten als doel hebben	21.8
Leernetwerken met collega schoolleiders of bestuurders	17.1
Intervisietrajecten	6.1
Coaching	7.2

Dit schooljaar bijvoorbeeld de leergang Strategisch HRM of de leergang Peoplemanagement.

Dit schooljaar bijvoorbeeld diverse masterclasses.

VO-academie ondersteunt en stimuleert het ontstaan van leernetwerken voor schoolleiders en bestuurders.

Dit najaar start er bijvoorbeeld een nieuw tranche van het intervisietraject 'Lead and Learn' voor middenmanagers. Daarnaast start er in het najaar een intervisietraject voor eindverantwoordelijk schoolleiders.

VO-academie heeft 100 ervaren schoolleiders en bestuurders opgeleid tot VO-managementcoach. Deze coaches zijn kosteloos beschikbaar voor schoolleiders en bestuurders met een coachvraag.

Visitatietrajecten	Bestuurders kunnen deelnemen aan het traject Collegiale Bestuurlijke Visitatie	8.8
Kennisdeling en publicaties	VO-academie initieert onderzoeken, deelt opbrengsten en publiceert diverse notities en katernen rond thema's als Financieel Leiderschap, Internationalisering en Strategisch HRM. Daarnaast wordt maandelijks een interessant managementboek gerecenseerd en door schoolleiders en bestuurders besproken.	17.6
Ontsluiting aanbod	Middels de opleidingscatalogus geeft VO-academie een overzicht van opleiders en opleidingen die beschikbaar zijn voor schoolleiders en bestuurders VO.	9.1
Totaal (363 antwoorden)		100

34. Overweegt u om gebruik te gaan maken van de door u aangegeven diensten van de VO-academie?

N=105

	%
Ja, op korte termijn (waarschijnlijk dit schooljaar)	45.7
Ja, op wat langere termijn (waarschijnlijk over een jaar)	27.6
Nee, voorlopig niet	26.7
Totaal	100

35. Kan een door de gezamenlijke VO-bestuurders gedragen, collectieve visie op professionaliseren voor u een ondersteuning zijn bij uw eigen professionalisering?

N=115

	%
Ja	53.9
Nee	21.7
Geen mening	24.3
Totaal	100

36. Is in uw ogen professionaliseren een individuele verantwoordelijkheid of ook een collectieve verantwoordelijkheid van de beroepsgroep als geheel?

N=117

	%
Primair een individuele verantwoordelijkheid	38.5
Primair een collectieve verantwoordelijkheid	1.7
Zowel een collectieve als individuele verantwoordelijkheid	59.8
Totaal	100

37. Welke thema's/ onderwerpen zijn volgens u relevant vanuit het perspectief van de beroepsgroep 'onderwijsbestuurder'.

Open antwoorden die na analyse zijn gecategoriseerd

N=72

Categorie	%
Onderwijsontwikkeling/veranderkunde/visie op leren/ICT, digitalisering/veranderende maatschappij	28
Governance/toezicht en verantwoording/relatie RvT, CvB	25
Eigenaarschap bij docenten en teams/lerende organisatie/strategisch HRM	17
Leiderschap/rolbesef/integriteit/zicht op je eigen invloed en wat je gedrag met anderen doet	10
Bedrijfsvoering/huisvesting/financiën	7
Samenwerken in de regio/school en omgeving	6
Kwaliteitszorg/onderwijskwaliteit	4
Alle thema's	3
Totaal (140 antwoorden)	100

38. Welke thema's/ onderwerpen vindt u belangrijk voor uw eigen professionalisering?

Open antwoorden die na analyse zijn gecategoriseerd

N=66

Categorie	%
Onderwijsontwikkeling/veranderkunde/visie op leren/ICT, digitalisering/veranderende maatschappij	20
Leiderschap/rolbesef/integriteit/zicht op je eigen invloed en wat je gedrag met anderen doet	20
Eigenaarschap bij docenten en teams/lerende organisatie/strategisch HRM	18
Governance/toezicht en verantwoording/relatie RvT, CvB	17
Bedrijfsvoering/huisvesting/financiën	10
Collegiale visitatie	5
Samenwerken in de regio/school en omgeving	3
Kwaliteitszorg/onderwijskwaliteit	3
Alle thema's	2
Totaal (93 antwoorden)	100

39. Op welk terrein zou u willen dat de VO-academie u in 2018 ondersteunt?

Open antwoord

40. U bent:

N=113

	%
Man	75.2
Vrouw	24.8
Totaal	100

41. Wat is uw leeftijdscategorie?

N=116

	%
Jonger dan 30 jaar	0.0
31 t/m 39 jaar	1.7
40 t/m 49 jaar	10.3
50 t/m 60 jaar	60.3
Ouder dan 60 jaar	27.6
Totaal	100

Recent uitgegeven rapporten Kohnstamm Instituut

- 993 Volman, M.L.L., Raban, A.G., Heemskerk, I.M.C.C., Ledoux, G., Kuiper, E.J.
Toekomstgericht onderwijs.
- 992 Bierkens, I.C., & Zoontjens, P.J.J.
De zorgplicht en de juridische handhaving daarvan. (Alleen digitaal verkrijgbaar)
- 990 Boogaard, M., Buisman, M., Glaudé, M.
Docentstages in het mbo.
- 989 Schenke, W., Elshof, D., & Heemskerk, I.M.C.C.
Regionale samenwerking rondom opleidingsscholen.
- 988 Breetvelt, I.S., Meijer, J., Binsbergen, M.H. van
Short report literatuurverkenning Self-Efficacy & Resilience.
- 987 Sligte, H.W., Emmelot, Y.W., Schenke, W.
Tussentijdse Evaluatie Amsterdamse Scholen en Lerarenbeurzen 2016-2017.
- 986 Veen, A., Veen, I van der, Schaik, S. van, Leleman, P.
Kwaliteit in de kleutergroepen en de relatie met ontwikkeling van kinderen.
- 982 Weijers, D., Elshof, D., Heim, M.
De groei van sbo en cluster 4 in de Kop van Noord Holland. (Alleen digitaal verkrijgbaar)
- 980 Jurgens, K., Buisman, M.
Zilveren taalcompetenties. (Alleen digitaal verkrijgbaar)
- 979 Buisman, M.
Negatieve leerervaringen van volwassenen met lage basisvaardigheden.
- 978 Boogaard, M., Schenke, W., Schaik, P. van, Felix, C.
Kennissenutting in kennisnetwerken van docenten: Een verkenning.
- 977 Petit, R.
Scenario's voor de toekomst van vakmanschap. (Alleen digitaal verkrijgbaar)
- 976 Sligte, H., Emmelot, Y.W., Schenke, W.
Tussentijdse Evaluatie Amsterdamse Leraren- en Scholenbeurzen 2015-2016.

Deze rapporten zijn te bestellen via: secr@kohnstamm.uva.nl

Voor meer informatie, zie: <http://www.kohnstammstituut.uva.nl>

Kohnstamm Instituut UVA bv
Postbus 94208
1090 GE Amsterdam
T 020 525 1226
www.kohnstamm.instituut.uva.nl