

Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018-2019

Resultaten uit vragenlijstonderzoek



WOUTER SCHENKE

IRMA HEEMSKERK

DESIRÉE WEIJERS

LOES VAN WESSUM

ANJE ROS

ARWEN VAN STIGT

CIP-gegevens KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Weijers, D., Stigt, A. van, Wessum, L. van, Ros, A.
Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018-2019.
Resultaten uit vragenlijstonderzoek.
Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
(Rapport 1041, projectnummer 40817)

ISBN 978-94-6321-106-2

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

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

In opdracht van:

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

Uitgave en verspreiding:

Kohnstamm Instituut

Roetersstraat 31, Postbus 94208, 1090 GE Amsterdam

Tel.: 020-525 1226

www.kohnstamminstituut.nl

© Copyright Kohnstamm Instituut, 2020

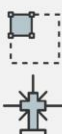
Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO

2018-2019

Vragenlijst uitgezet door het Kohnstamm Instituut in opdracht van het SRVO en de VO-academie.

Respondenten

Aantal respondenten
580 schoolleiders
94 schoolbestuurders



Schoolgrootte & grootte gemeente



Denominatie & onderwijstype



WIE IS DE
SCHOOLLEIDER?

Representatieve resultaten

De resultaten uit de vragenlijst zijn representatief omdat er voldoende overeenkomsten zijn tussen achtergrondkenmerken van respondenten met landelijke gegevens. Achtergrondkenmerken zijn schoolgrootte, grootte van een gemeente, denominatie en onderwijstype.

Respondentengroep: schoolleiders



26% is eindverantwoordelijke
74% uit het middenmanagement



42% van de schoolleiders heeft minder dan 5 jaar ervaring in hun huidige functie.

Afspraken over professionele ontwikkeling met leidinggevende



Afspraken schoolleiders

83% van de schoolleiders heeft minstens één keer per jaar een formeel gesprek over professionele ontwikkeling. 74% van de schoolleiders maakt afspraken over het onderhouden of ontwikkelen van bekwaamheden. 50% maakt afspraken over loopbaanontwikkeling.

Afspraken bestuurders

90% van de bestuurders heeft minstens één keer per jaar een formeel gesprek over professionele ontwikkeling. 75% van de bestuurders maakt afspraken over het onderhouden of ontwikkelen van bekwaamheden. 40% maakt afspraken over hun loopbaanontwikkeling.

Prestaties en doelen

43% van de schoolleiders maakt jaarlijks afspraken met leidinggevende over prestaties of te behalen doelen.



Schoolleiders met weinig ervaring voeren het gesprek over hun doelen meestal jaarlijks (50%).



Ervaren schoolleiders voeren minder frequent een gesprek over hun doelen (35% doet dit jaarlijks).

Belemmeringen en steun vanuit de organisatie



Weinig schoolleiders ervaren belemmeringen

77% van de schoolleiders ervaart geen belemmeringen om deel te nemen aan activiteiten ten behoeve van hun professionele ontwikkeling.

23% Ervaart wel belemmeringen

90% van hen ervaart tijdsgebrek/werkdruk/waan van de dag
40% van hen ervaart hoge kosten als belemmering.
20% van hen ervaart onvoldoende steun vanuit de organisatie.

Bestuurders ervaren minder belemmeringen

85% van de bestuurders ervaart geen belemmeringen.

15% Ervaart belemmeringen

80% van hen ervaart tijdsgebrek/werkdruk/waan van de dag.
25% van hen ervaart hoge kosten als belemmering.
25% van hen ervaart onvoldoende steun vanuit de organisatie.

Ervaren steun door schoolleiders



60% voldoende tijd

Inwerkprogramma



Inwerk- en begeleidingsprogramma bij aanvang huidige functie

Schoolleiders met weinig ervaring krijgen vaker een inwerkprogramma
45% van hen kreeg geen inwerkprogramma
35% van hen kreeg een inwerkprogramma in beperkte mate
20% van hen kreeg wel een inwerkprogramma

45%

35%

20%

Inwerkprogramma's bestaan uit:

- 1 Coaching, begeleiding
- 2 Scholing, training of cursus
- 3 Regelmatige gesprekken met een collega
- 4 Mix van bovenstaande



Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO

2018-2019

Vragenlijst uitgezet door het Kohnstamm Instituut in opdracht van het SRVO en de VO-academie.

Manieren voor professionele ontwikkeling

Schoolleiders

60% intervisie
60% meerdaagse cursus
60% coaching
50% zelfstudie



Schoolleiders ontwikkelen het meest door intervisie, coaching of een meerdaagse cursus. Bestuurders ontwikkelen het meest door netwerkleren.

Bestuurders

70% netwerkleren
70% intervisie
60% zelfstudie
50% eendaagse cursus



Terreinen van professionele ontwikkeling

Schoolleiders

- 85% persoonlijk leiderschap: zelfinzicht
- 70% inrichten van het (toekomstig) onderwijs: visieontwikkeling
- 70% leiding geven aan verandering: organisatiekunde en -verandering

Schoolleiders en bestuurders ontwikkelen beiden het meest op persoonlijk leiderschap in relatie tot zelfinzicht. Bij bestuurders (95%) is dit een groter aandeel dan bij schoolleiders (85%).

Bestuurders

- 95% persoonlijk leiderschap: zelfinzicht
- 70% inrichten van het (toekomstig) onderwijs: visieontwikkeling
- 70% leiding geven aan verandering: lerende organisatiekunde

Effecten op eigen functioneren van schoolleiders



95% van de schoolleiders is van mening dat zij dankzij de activiteiten voor professionele ontwikkeling beter in staat zijn om de eigen functie uit te oefenen.



50% van de schoolleiders meent dat er sprake is van veel effect op de eigen professionele ontwikkeling.



40% meent dat er sprake is van enigszins effect.

Leeropbrengsten

- 1 Leiderschap en leiding geven, bijvoorbeeld bewustwording over verbindende rol als leider
- 2 Inzicht, bijvoorbeeld in eigen handelen of in de organisatieprocessen.
- 3 Visie, bijvoorbeeld aanscherpen van de visie of gezamenlijk een visie creëren.

Effecten op ontwikkeling binnen de school



85% van de schoolleiders is van mening dat de ondernomen activiteiten invloed hebben op de ontwikkeling binnen de school.



40% van de schoolleiders meent dat er sprake is van veel effect op ontwikkelingen binnen de school.



55% van de schoolleiders meent dat er sprake is van enigszins effect op ontwikkelingen binnen de school.

Activiteiten die volgens schoolleiders het meest effect hebben op ontwikkelingen binnen de school

- 1 Coaching
- 2 Intervisie
- 3 Training
- 4 Netwerk

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Aanpak en methodiek	7
2.1	Onderzoeksvragen en vragenlijst	7
2.2	Steekproef, adresbestanden en respons verhogende activiteiten	9
2.3	Respons schoolleiders	11
2.4	Respons bestuurders	12
2.5	Analyses	13
3	Resultaten schoolleiders	15
3.1	Achtergrondkenmerken van respondenten	16
3.2	Afspraken en regelingen op VO-scholen in het kader van professionalisering	19
3.3	Professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders in schooljaar 2018-2019	28
3.4	Mening over effecten van professionaliserings-activiteiten van schoolleiders en toekomstige behoefte	35
3.5	Bekendheid met VO-academie en behoefte aan aanbod vanuit VO-academie	43
4	Resultaten bestuurders	47
4.1	Achtergrondkenmerken van respondenten	47
4.2	Afspraken en regelingen op VO-scholen in het kader van professionalisering	49
4.3	Professionaliseringsactiviteiten van bestuurders in schooljaar 2018-2019	52
4.4	Mening over effecten van professionaliserings-activiteiten van bestuurders en toekomstige behoefte	58
4.5	Bekendheid met VO-academie en behoefte aan aanbod vanuit VO-academie	64

5	Samenvatting en conclusies	68
5.1	Aanpak onderzoek	68
5.2	Conclusies per deelvraag	70
5.3	Terugkerende monitor	79
	Bijlagen	80
	Bijlage 1 Resultatentabellen schoolleiders	80
	Bijlage 2 Resultatentabellen bestuurders	109
	Recent uitgegeven rapporten Kohnstamm Instituut	131

1 Inleiding

Professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs staat al jaren volop in de belangstelling. Door de uitvoering van een jaarlijks terugkerende monitor zijn er inzichten en informatie beschikbaar gekomen naar de activiteiten die schoolleiders en bestuurders ondernemen, die in het teken staan van hun professionele ontwikkeling, de effecten daarvan en hun verdere behoefte aan professionalisering. Dit monitoronderzoek vindt plaats sinds 2014. De Stichting Schoolleiders Register Voortgezet Onderwijs (SRVO) en de VO-academie hebben in 2019 aan het Kohnstamm Instituut gevraagd een kwantitatief onderzoek uit te voeren als onderdeel van de monitor. Het Kohnstamm Instituut heeft bij de uitvoering van het onderhavige onderzoek inhoudelijke input en reflecties benut van Anje Ros, lector Leren en Innoveren bij Fontys Hogeschool Kind en Educatie en van Loes van Wessum, associate lector Leiderschap in Onderwijs en Opvoeding bij Windesheim Flevoland.

SRVO en VO-academie

SRVO gaf samen met de VO-academie vorm aan de opdracht voor dit onderhavige onderzoek. SRVO is in 2015 door de beroepsgroep zelf opgericht. SRVO heeft een platform ontwikkeld om de kwaliteit en professionalisering van de schoolleiders te waarborgen, heeft een netwerkfunctie en biedt schoolleiders

reflectiemogelijkheden op hun eigen professionele ontwikkeling. De VO-academie is in 2012 opgericht door de VO-raad om schoolleiders en bestuurders te ondersteunen bij hun verdere professionalisering. Dat doen ze door zelf activiteiten te ontwikkelen waar het leren van elkaar centraal staat; door aanbod van derden te ontsluiten via de opleidingscatalogus die door SRVO wordt aangeboden; door relevante kennis beschikbaar te stellen; door te bemiddelen tussen vraag en aanbod en door ondersteuning te bieden bij zelfreflectie en ontwikkelingsvragen van schoolleiders en bestuurders.

Oog voor professionele schoolleiders

In 2014 is het 'Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs' door de ALV van de VO-raad vastgesteld en staat sinds 2015 onder regie van SRVO. Het beroepsprofiel is onder leiding van SRVO in de loop van 2019 gewerkt aan een herziening die naar verwachting in 2020 wordt vastgesteld. Het beroepsprofiel is bedoeld om schoolleiders te laten bepalen waar zij staan en op welke punten zij zich verder kunnen ontwikkelen. Het beroepsprofiel is tevens de maatstaf voor criteria die aan schoolleiders worden gesteld door het bestuur, sectororganisaties en aanbieders van opleidingen. Het is bedoeld als een hulpmiddel voor (zelf)evaluatie en voor permanente professionalisering. Het originele profiel beschrijft vijf kerncompetenties voor schoolleiders in het VO, die schoolleiders een indruk geven wat de competenties zijn die zij kunnen ontwikkelen en versterken in het kader van hun professionele handelen. De herziening van het beroepsprofiel vond plaats in dezelfde periode waarin dit kwantitatieve onderzoek werd uitgevoerd. In de vragenlijst spreken we daarom nog van competenties, terwijl in het herziene beroepsprofiel zal gesproken worden van leiderschapspraktijken. De competenties uit het beroepsprofiel zijn eerder opgenomen in de Beroepsstandaard voor schoolleiders. De Beroepsstandaard is in 2014 opgesteld op basis van het Sectorakkoord VO 2014-2017.

De Beroepsstandaard geeft naast de competenties ook een beeld van de beroepsgroep van schoolleiders, de bekwaamheden en professionele normen, en heeft als doel om schoolleiders handvatten te bieden om systematisch aan hun bekwaamheid te werken. Er zijn enkele vragen in de vragenlijst die gaan over de bekendheid en het gebruik van de Beroepsstandaard (zie paragraaf 3.2).

Monitoronderzoek

Sinds 2013 vindt jaarlijks een monitoronderzoek plaats naar de professionele ontwikkeling van schoolleiders in het vo en sinds 2017 ook naar bestuurders in het vo¹. Deze monitor bestaat jaarlijks afwisselend uit een kwantitatief (middels een vragenlijst) en kwalitatief (via interviews/focusgroepen) onderzoek. In 2019 is er naast onderhavig onderzoek ook een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de rol van schoolleiders bij de ontwikkeling van een lerende cultuur (Ros, Van Wessum & Schenke, 2019). Internationaal weten we overigens weinig over de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders; dit monitoronderzoek geeft een beeld van de Nederlandse situatie².

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

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

2 Daniëls, E., van Wessum, L., Schenke, W., Heystek, J., Eisenschmidt E., & van Wijk, L. (2019). An international perspective on school leaders' professional development. ESHA magazine, June, 5-13. Te vinden via <https://www.esha.org/eshamagazine/>

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

Leeswijzer

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

Tabel 1.1 Begrippen gebruikt in dit rapport

Schoolleider	Leidinggevend in schoolorganisaties uit zowel het middenmanagement als het eindverantwoordelijk management. Er zijn in de praktijk allerlei termen voor in gebruik, zoals teamleider, afdelingsleider, conrector, directeur, rector. Zie bijlage 1, tabel 2.
Bestuurder	Leidinggevend in schoolorganisaties met een verantwoordelijkheid dat op bestuurlijk niveau ligt. Veelal in functie als 'voorzitter van College van Bestuur' van een schoolorganisatie, zie bijlage 2, tabel 2.
Steekproef van schoolleiders	Een steekproef is een selectie uit de totale populatie van Nederlandse vo-schoolleiders. Er is een steekproef getrokken uit een lijst van alle schoolleiders, zodat niet alle schoolleiders benaderd hoefden te worden voor deelname aan het onderzoek. Deze steekproef was aselekt, wat betekent dat iedere schoolleider een even grote kans maakte om in de steekproef te belanden.
Representatief	Bij voldoende overeenkomsten van achtergrondgegevens van respondenten met landelijke gegevens spreken we van representatieve resultaten. De achtergrondgegevens van de respondenten zijn vergeleken met landelijke gegevens, zie paragraaf 2.3 en 2.4.
Respondent/ respons	De schoolleiders en bestuurders die de vragenlijst hebben ingevuld.

N	N staat voor aantal. Er zijn tussen tabellen verschillen in de N: soms is de N kleiner omdat niet iedereen deze vraag beantwoord heeft of omdat de vraag niet voor iedere respondent bedoeld was.
Significant verschil	Als de kans dat een verschil door toeval ontstaan is, kleiner is dan 5%, dan noemen we dit een significant (betekenisvol) verschil. Alleen als er verschillen zijn tussen schoolleiders (op functie, ervaringsjaren en schoolgrootte) en tussen metingen van vorige jaren en nu, dan worden die verschillen aangegeven bij de betreffende vraag.

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 tabellenboeken van schoolleiders en bestuurders opgenomen.

-

2 Aanpak en methodiek

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van dit vragenlijstonderzoek toegelicht.

2.1 Onderzoeksvragen en vragenlijst

De centrale vraag voor het onderzoek luidt:

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

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

In najaar 2019 is een survey uitgezet in de vorm van twee vragenlijsten: een vragenlijst aan schoolleiders in het VO, waaronder we schoolleiders uit zowel het middenmanagement als het eindverantwoordelijk management verstaan, en een vragenlijst aan bestuurders in het VO.

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

1. 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 2018-2019?
3. Wat is het effect van de ondernomen activiteiten op de professionele ontwikkeling van de schoolleiders en bestuurders en op de schoolontwikkeling van 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 in de jaren 2014 en 2015 ontwikkeld in nauw overleg met de VO-academie en sinds de meting van 2017 ook in afstemming met SRVO. Met de huidige meting is aangesloten bij de vorige vragenlijstmetingen in 2014, 2015 en 2017, zodat vergelijking van resultaten mogelijk is.

Nieuw toegevoegd aan deze editie van de vragenlijsten:

- De terreinen waar de activiteiten van professionele ontwikkeling op zijn gericht, zijn geschaard onder de hoofdthema's, zoals Regie en strategie, die genoemd zijn in de

Kennisbasis Schoolleiders VO³.

- Meer aandacht voor persoonlijke professionele ontwikkeling, wat een schoolleider/bestuurder over zichzelf geleerd heeft. Onder andere door een vraag toe te voegen over eigen leerervaringen, waaronder reflecteren op ervaringen, lezen over ideeën en ervaringen van anderen, die voortkomen uit onderzoek naar leeractiviteiten van leraren.
- Een nieuwe vraag over de mate waarin de opgedane kennis en inzichten door een schoolleider/bestuurder ingezet zijn voor het verder ontwikkelen van onderzoeksmatig werken in hun organisatie.
- Naast een vraag over belemmeringen om aan professionele ontwikkeling te werken, is een vraag toegevoegd over ondersteuning vanuit de organisatie op dit vlak.
- Een nieuwe vraag over de aansluiting van het huidige aanbod van schoolleidersopleidingen en trainingen bij de behoeften aan professionele ontwikkeling.

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 is gebruik gemaakt van bestanden van SRVO. Er is een aselecte steekproef getrokken, zodat niet alle schoolleiders benaderd te hoeven te worden voor deelname aan het onderzoek. Dit levert op de gehele groep aan schoolleiders minder vraaglast op, kan de bereidheid aan deelname bevorderen,

³ Kennisbasis Schoolleiders VO (2016), ontstaan ter aanvulling van de Beroepsstandaard

kan bijdragen aan een acceptabele respons en levert behoud van landelijk representatieve resultaten.

Aan het bestand van SRVO met daarin 1351 locaties met 5181 schoolleiders, zijn vanuit de open data van DUO de achtergrondkenmerken 'gemeente', 'onderwijstype' en 'leerlingaantal' toegevoegd. Dit is gedaan om achteraf de representativiteit van de respons te kunnen bepalen op basis van deze achtergrondkenmerken (zie paragraaf 2.3). Van 103 locaties miste één of meerdere van deze gegevens, daarom zijn deze locaties niet meegenomen.

Vervolgens is uit het bestand met de overgebleven 1248 locaties een aselechte steekproef getrokken van net iets meer dan 50% van de locaties, namelijk 625 locaties met in totaal 2461 schoolleiders. Van de schoolleiders waar geen contactgegevens van bekend waren, zijn de algemene e-mailadressen van de scholen gebruikt.

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

Om te voorkomen dat enkele mensen zowel de vragenlijst voor schoolleiders als bestuurders ontvangen, zijn 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 15 oktober tot en met 31 oktober 2019.

2.3 Respons schoolleiders

In totaal hebben 580 schoolleiders de vragenlijst ingevuld, dat is 23,6% van het totale aantal schoolleiders dat de uitnodiging heeft ontvangen. We zijn nagegaan of de vertegenwoordiging van schoolleiders naar schoolgrootte, onderwijstype, denominatie en naar grootte van de gemeente uit de steekproef ook in de responsgroep terugkomt. Dat blijkt het geval: de uiteindelijke respons is representatief voor de schoolleiders in het vo-veld. In de tabellen 2.3.1 t/m 2.3.5 zijn ten behoeve van deze analyse de schoolleiders toegevoegd aan de locaties waar zij werken. Het is niet uit te sluiten dat de representativiteit van de respons mogelijk beïnvloed wordt door het belang dat respondenten hechten aan professionalisering.

Tabel 2.3.1 Respons schoolleiders totaal

	Schoolleiders
Steekproef	2461
Responspercentage vragenlijst	23.6%
Respons totaal (N)	580

Tabel 2.3.2 Respons schoolleiders naar schoolgrootte

Schoolgrootte	In steekproef %	Respons %
Kleine school: minder dan 350 leerlingen	14.3	10.1
Middelgrote school: 350 tot en met 900 leerlingen	33.7	31.4
Grote school: meer dan 900 leerlingen	52.0	58.5

Tabel 2.3.3 Respons schoolleiders naar onderwijstype

Onderwijstype	In steekproef %	Respons %
Praktijkonderwijs	5.8	3.9
Vmbo (inclusief zelfstandige vmbo-t-scholen)	28.6	26.4
Avo-locaties (tl/havo/vwo, havo/vwo en gymnasium)	29.3	33.9
Brede scholengemeenschap (vmbo en avo (en eventueel praktijkonderwijs)	36.3	35.9

Tabel 2.3.4 Respons schoolleiders naar denominatie

Denominatie	In steekproef %	Respons %
Openbaar	26.9	25.0
Rooms-katholiek	24.4	27.0
Protestants-christelijk	19.9	20.0
Overig, bijzonder onderwijs*	28.9	28.0

* Overig/ algemeen bijzonder onderwijs/interconfessioneel

Tabel 2.3.5 Respons schoolleiders naar grootte van gemeente

Gemeente	In steekproef %	Respons %
Kleine gemeente*	31.9	32.1
Middelgrote gemeente*	35.0	34.8
Grote gemeente*	33.1	33.1

* Voor de indeling hebben we onderscheid gemaakt in drie categorieën die ieder ongeveer een derde van de totale populatie gemeenten met vo-locaties omvatten: kleine gemeenten, middelgrote gemeenten; grote gemeenten.

2.4 Respons bestuurders

In totaal hebben 94 bestuurders de vragenlijst ingevuld, dat is 23,6% van de totale aantal bestuurders dat de uitnodiging heeft ontvangen. De responsgroep is representatief. Bij de bestuurders is nagegaan of de vertegenwoordiging van bestuurders naar grootte van bestuur en naar provincie waar het bestuur gevestigd is, ook in de responsgroep terugkomt, zie tabellen 2.4.1 t/m 2.4.3. Ook voor bestuurders geldt dat niet uit te sluiten is dat de representativiteit van de respons mogelijk beïnvloed wordt door het belang dat respondenten hechten aan professionalisering.

Tabel 2.4.1 Respons bestuurders totaal

	Bestuurders
Totaal	398
Responspercentage vragenlijst	23.6%
Respons totaal (N)	94

Tabel 2.4.2 Respons bestuurders naar grootte van bestuur*

Grootte van bestuur	Landelijk %	Respons %
Klein (1 school)	34.5	24.5
Middelgroot (2-4 scholen)	36.7	39.4
Groot (>4 scholen)	28.8	36.2

* De landelijke percentages zijn gebaseerd op de open data van DUO⁴. Dit is gedaan omdat alle vo besturen zijn benaderd. De responspercentages zijn gebaseerd op de verzamelde (zelfrapportage) data in dit onderzoek.

Tabel 2.4.3 Respons bestuurders naar regio*

Regio	In bestand %	Respons %
Noord	46.1	44.4
Midden	35.8	43.3
Zuid	18.2	12.2

* De percentages in het bestand hebben betrekking op de bestuurders die opgenomen zijn in het VO-raad bestand waar alle bestuurders in het vo in staan. De provincies zijn in drie regio's gesorteerd. Regio Noord: Noord-Holland, Drenthe, Friesland, Groningen, Flevoland, Overijssel. Regio Midden: Zuid-Holland, Utrecht, Gelderland. Regio Zuid: Noord Brabant, Zeeland, Limburg. De responspercentages zijn gebaseerd op de verzamelde (zelfrapportage) data in dit onderzoek.

2.5 Analyses

De antwoorden op de online vragenlijst zijn in een programma voor statistische analyses (SPSS) opgeslagen en geanalyseerd. De gegevens zijn grotendeels verwerkt door frequenties, gemiddelden en standaarddeviaties te berekenen. De resultaten

4 https://duo.nl/open_onderwijsdata/databestanden/vo/leerlingen/leerlingen-vo-3.jsp

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 dat antwoorden op vragen in de huidige survey die in de vragenlijst van 2014, 2015 en 2017 op dezelfde wijze zijn geformuleerd en dezelfde antwoordcategorieën bevatten, statistisch zijn vergeleken tussen de drie metingen.

Bij bestuurders is dit gedaan voor de metingen uit 2017 en de huidige meting.

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 beschrijven we de resultaten van het vragenlijstonderzoek onder schoolleiders. We gaan eerst in op enkele achtergrondkenmerken van respondenten en afspraken en regelingen op vo-scholen in het kader van professionalisering. Daarna bespreken we de professionaliseringsactiviteiten die schoolleiders zeggen in het afgelopen jaar te hebben ondernomen, de mening van schoolleiders over effecten van hun ondernomen professionaliseringsactiviteiten en de toekomstige behoefte aan professionaliseringsvormen en –activiteiten. Ten slotte volgen de resultaten over de behoefte aan aanbod van scholingsactiviteiten door de VO-academie. Voor de details verwijzen we graag naar bijlage 1, waar alle resultaten in tabellen zijn opgenomen.

3.1 Achtergrondkenmerken van respondenten

Functie en ervaring

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

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

Het meest voorkomende verantwoordelijkheidsniveau van schoolleiders die de vragenlijst hebben ingevuld, is een functie in het middenmanagement (bijna 75%), waarvan het grootste deel werkzaam is als afdelingsleider of teamleider (ca 60%), zie tabel 3.1.1. Bij deze meting is er een significant: we zien dat er ten opzichte van 2017 een groter aandeel schoolleiders uit het middenmanagement, dan schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management de vragenlijst heeft ingevuld.

Tabel 3.1.1 Schoolleiders verdeeld naar verantwoordelijkheidsniveau, 2017 en 2019

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

Noot: $\chi^2 = 18.01$, $df = 4$, $p < .001$ (significant)

Deze verdeling komt overeen met de voorafgaande functies van de schoolleiders (zie tabel 3.1.2 en zie bijlage 1, tabel 5), waar we ook een hoger percentage middenmanagers dan eindverantwoordelijk schoolleiders zien.

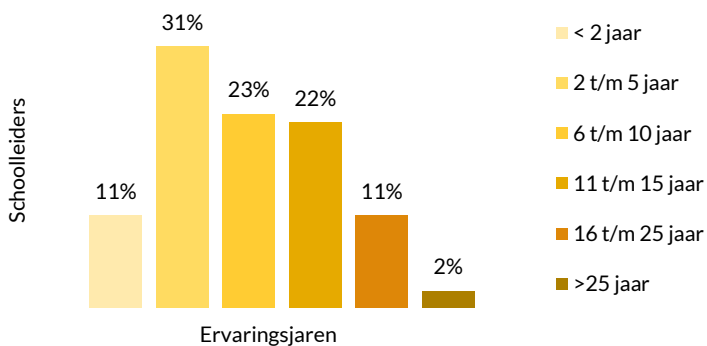
Tabel 3.1.2 Op welk verantwoordelijkheidsniveau was uw vorige functie? N = 580

Verantwoordelijkheidsniveau	%
Schoolleiders uit het middenmanagement	
Afdeling/team	49.8
Vestiging/locatie	9.3
Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management	
School	28.6
Bovenschools/meerdere scholen	9.3
Anders	
Anders, namelijk	2.9
Totaal	100

De open vraag ‘Wat is uw huidige functie?’ leidt tot een vergelijkbare verdeling van antwoorden. De meest genoemde functie, door een derde van de schoolleiders, is teamleider. Dit wordt gevolgd door een kwart van de schoolleiders die een functie heeft als afdelingsleider of vergelijkbare termen waarbij iemand verantwoordelijk is voor een afdeling. Daarna noemt een zesde van de schoolleiders dat zij in functie zijn als conrector/rector/plaatsvervangend rector en een zesde als directeur/algemeen directeur/locatiedirecteur/vestigingsdirecteur (zie bijlage 1, tabel 2).

De meeste schoolleiders hebben twee tot vijf ervaringsjaren in de huidige functie (ca 30%), zie figuur 3.1.1. (en bijlage 1, tabel 4). Praktisch alle schoolleiders (ca 97%) zijn in het bezit van een lesbevoegdheid (zie bijlage 1, tabel 6).

Figuur 3.1.1 Schoolleiders: aantal ervaringsjaren in huidige functie. N = 580.



Bestuurs- en schoolgrootte

Het aantal scholen, vallend onder de besturen waarin de schoolleiders werkzaam zijn, loopt sterk uiteen. Voor de grootste groep schoolleiders (ca 30%) gaat het om twee tot en met vijf scholen (zie bijlage 1, tabel 1).

Ook de omvang van de afdeling/locatie/school/meerdere scholen waaraan de schoolleiders leiding geven, uitgedrukt naar het aantal leerlingen is divers. In ca 35% van de gevallen betreft het 251 tot en met 500 leerlingen op de locatie (zie bijlage 1, tabel 7).

Sekse en leeftijd

De verhouding mannen versus vrouwen in de respondentgroep is ca 55/45 (zie bijlage 1, tabel 51). Voor wat betreft de leeftijd zien we de grootste groep respondenten in de leeftijd 50-60 jaar (ca 40%). De leeftijdscategorie jonger dan 30 jaar (0,5%) komt het minst vaak voor. Zie tabel 3.1.3 (en bijlage 1, tabel 52).

Tabel 3.1.3. Wat is uw leeftijdscategorie? N = 550

Leeftijd	%
Jonger dan 30 jaar	0.5
31 t/m 39 jaar	14.4
40 t/m 49 jaar	27.1
50 t/m 60 jaar	40.7
Ouder dan 60 jaar	17.3
Totaal	100

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

In deze paragraaf gaan we in op afspraken en regelingen die schoolleiders maken in het kader van hun eigen professionele ontwikkeling. Zoals eerder aangegeven: als er significante verschillen zijn tussen antwoorden van schoolleiders (met betrekking tot schoolgrootte, functie en ervaringsjaren) en tussen metingen van vorige jaren en nu, dan worden die verschillen aangegeven bij de betreffende vraag.

Gesprekken en afspraken met leidinggevendenden

De meeste schoolleiders hebben jaarlijks (ca 50%), of zelfs vaker dan één keer per jaar (ca 30%) een formeel gesprek over hun professionele ontwikkeling met hun leidinggevende. Met minder dan tien procent van de schoolleiders worden deze gesprekken nooit gevoerd, of 'anders' (ca 10%) (zie tabel 3.2.1 en zie bijlage 1, tabel 8). Bij 'anders' hebben de schoolleiders aangegeven dat zij minder dan een keer per jaar een formeel gesprek hebben met de leidinggevende, dat dit wisselend of naar behoefte is, of dat dit op een meer informele wijze plaatsvindt.

Tabel 3.2.1. Hoe vaak heeft u met uw leidinggevende een formeel gesprek over uw professionele ontwikkeling? N = 579

Aantal gesprekken	%
Meer dan 1 keer per jaar	32.3
1 keer per jaar	50.6
Nooit	6.9
Anders, namelijk..	10.2
Totaal	100

De meeste schoolleiders maken afspraken met hun leidinggevende over prestaties of te behalen doelen met betrekking tot professionele ontwikkeling (zie bijlage 1, tabel 9). Bij de meeste schoolleiders komt dat jaarlijks terug (ca 40%) of onregelmatig (ca. 30%).

Er zijn hierop geen significante verschillen naar schoolgrootte of functie van schoolleiders. Bij de vorige surveys is deze vraag breder gesteld (zonder de toevoeging: met betrekking tot uw professionele ontwikkeling), waardoor een vergelijking met eerdere resultaten op deze vraag niet mogelijk is.

Bij deze vraag over afspraken maken over prestaties of te behalen doelen ten aanzien van hun professionele ontwikkeling is wel een significant verschil tussen schoolleiders in hun aantal ervaringsjaren in de huidige functie. We zien dat met schoolleiders met weinig ervaring vaker jaarlijkse gesprekken gehouden worden over prestaties of doelen m.b.t. professionele ontwikkeling, dan met schoolleiders die langer ervaring hebben (zie tabel 3.2.2).

Tabel 3.2.2 Maken u en uw leidinggevende afspraken over prestaties of te behalen doelen met betrekking tot uw professionele ontwikkeling? Verdeeld over ervaringsjaren.

	Allen %	t/m 5 jaar ervaring	5 t/m 10 jaar ervaring	> 11 jaar ervaring
Ja, jaarlijks	42.6	48.5	42.7	35.7
Ja, maar niet regelmatig	26.7	22.2	26.7	32.6
Nee	30.7	29.3	30.7	31.7
Totaal	100	100	100	100
N	580	266	150	221

Noot: $\chi^2 = 9.58$, $df = 4$, $p < .05$ (significant)

Meestal maken schoolleiders en leidinggevendenden ook afspraken over het onderhouden of ontwikkelen van de bekwaamheden van schoolleiders (ca 40% jaarlijks, ca 35% onregelmatig; zie bijlage 1, tabel 10). Bij deze vraag is een significant verschil tussen scholen van verschillende grootte. Bij kleine scholen zien we dat significant vaker afspraken hierover worden gemaakt (zie tabel 3.2.3).

Tabel 3.2.3 Maken u en uw leidinggevende afspraken over het onderhouden of ontwikkelen van uw bekwaamheden? Verdeeld naar werkzaam zijn op kleine, middelgrote of grote school.

	Allen %	Klein %	Middelgroot %	Groot %
Ja, jaarlijks	39.4	53.8	43.2	35.8
Ja, maar niet regelmatig	34.5	26.2	28.1	39.0
Nee	26.1	20.0	28.6	25.3
Totaal	100	100	100	100
N	579	65	199	372

Noot: $\chi^2 = 12.66$, $df = 4$, $p < .05$ (significant)

Bij ongeveer de helft van de schoolleiders worden ook afspraken gemaakt met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling (zie bijlage 1, tabel 11). Ook bij deze vraag zijn er significante verschillen naar schoolgrootte, waarbij we zien dat op kleine scholen vaker afspraken gemaakt worden (zie tabel 3.2.4).

Tabel 3.2.4 Maakt u afspraken met uw leidinggevende met betrekking tot uw loopbaanontwikkeling? Verdeeld naar werkzaam zijn op kleine, middelgrote of grote school.

	Allen %	Klein %	Middelgroot %	Groot %
Ja	49.7	63.1	50.8	46.4
Nee	50.3	36.9	49.2	53.6
Totaal	100	100	100	100
N	580	65	199	373

Noot: $\chi^2 = 6.37$, $df = 4$, $p < .05$ (significant)

Inwerk- en begeleidingsprogramma

Ongeveer de helft van de schoolleiders kreeg geen inwerk- en begeleidingsprogramma aangeboden bij aanvang van de huidige functie. Bij de andere schoolleiders was dit er in beperkte mate (ca. 30%) of was er sprake van een degelijk programma op dit gebied (ca 15%). (zie bijlage 1, tabel 12). Deze resultaten zijn vergelijkbaar met de survey van 2014, 2015 en 2017; statistische vergelijking toont geen significante verschillen tussen deze meetmomenten.

We zien net als bij de vorige meting uit 2017 een trend op dit onderwerp wat betreft de jaren waarin een schoolleider is gestart in de huidige functie, zie tabel 3.2.5. 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. Uitzondering hierop lijken de schoolleiders te zijn die 16 tot 25 jaar ervaring hebben, want zij geven relatief vaker aan een inwerk- en begeleidingsprogramma gehad te hebben.

Tabel 3.2.5 Inwerk- en begeleidingsprogramma voor de huidige functie, afgezet tegen jaren in de huidige functie.

	allen %	<2 jaar %	2-5 jaar %	6-10 jaar %	11-15 jaar %	16-25 jaar %	> 25 jaar %
Nee	51.7	45.2	50.8	50.4	58.4	46.2	71.4
Ja, in beperkte mate	32.2	35.5	36.9	32.6	24.8	32.3	21.4
Ja, er was een degelijk aanbod	16.0	19.4	12.3	17.0	16.8	21.5	7.1
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
N	580	62	179	135	125	65	14

Uit de 267 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 belangrijke categorieën zijn:

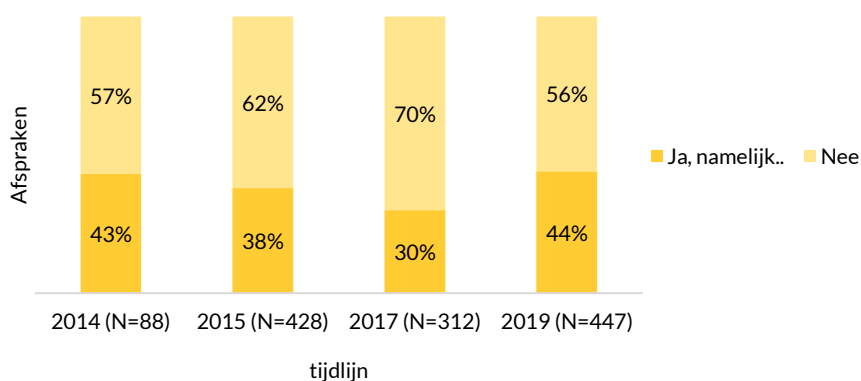
- coaching en begeleiding, bijvoorbeeld van een ervaren collega-schoolleider of een externe;
- een of meerdere trainingen, cursussen en scholing;
- regelmatige gesprekken voeren met een collega of leidinggevende over overdracht, kennismaking en inwerken.

Ongeveer bij de helft van de schoolleiders die deze vraag invulden gaat het om een combinatie van de hierboven genoemde vormen.

Facilitering van professionalisering

Ongeveer 40% van de schoolleiders maakt afspraken met hun bestuur ten aanzien van middelen voor scholing voor hun functie (zie bijlage 1, tabel 26). Er zijn bij deze vraag geen significante verschillen tussen schoolleiders in hun functie, ervaringsjaren of schoolgrootte. Wel is er een significant verschil tussen de opeenvolgende meetmomenten, zie figuur 3.2.1. Waar we aanvankelijk een daling zagen ten aanzien van de middelen voor scholing, is dat in de huidige meting weer gelijk getrokken aan het niveau in 2014.

Figuur 3.2.1 Zijn er afspraken met uw bestuur ten aanzien van de middelen (financieel en tijd) voor scholing voor uw functie?



Van de schoolleiders die aangeven dat er afspraken zijn ten aanzien van middelen voor scholing, is gevraagd naar hoe die afspraken eruit zien. De helft van de 177 schoolleiders die deze vraag invulden, geeft aan dat er duidelijke afspraken zijn over beschikbare middelen zowel financieel als ook in tijd. Hierbij wordt ook aangegeven dat er cao-afspraken over zijn, en dat eventueel aanvullende middelen in overleg mogelijk zijn. Ongeveer een vijfde deel van de schoolleiders geeft aan dat middelen in overleg beschikbaar worden gesteld, of vergoedingen zijn gekoppeld aan een specifieke opleiding. Enkele schoolleiders melden 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, of dat scholing gewoon noodzakelijk is en alles bespreekbaar/mogelijk is.

Belemmeringen en ondersteuning

In grote meerderheid ervaren schoolleiders geen belemmeringen om deel te nemen aan scholing/activiteiten ten behoeve van professionele ontwikkeling (bijna 80%; zie bijlage 1, tabel 27). Volgens de schoolleiders die *wel* belemmeringen ervaren, gaat het vooral om de factor tijdgebrek/werkdruk/waan van de dag, zie tabel 3.2.6. Bij deze vraag worden geen significante verschillen gemeten tussen de verschillende meetmomenten of tussen de functies van de schoolleiders.

Tabel 3.2.6 Ervaart u belemmeringen om deel te nemen aan scholing/activiteiten ten behoeve van uw professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk). N = 102

Belemmeringen	%*
Tijdgebrek/werkdruk/waan van de dag	87.3
Hoge kosten	39.2
Onvoldoende ondersteuning vanuit de organisatie	20.6
Onduidelijke prioriteiten in de organisatie	16.7
Andere prioriteiten bij mijzelf	15.7
Weet (nog) niet op welk thema ik mij wil ontwikkelen	5.9
Geen passend professionaliseringsaanbod voor mij	3.9
Anders, namelijk...	3.9

Noot: deze vraag is alleen beantwoord door schoolleiders die bij de vraag ervoor hebben ingevuld dat zij belemmeringen ervaren om deel te nemen aan professionaliseringsactiviteiten.

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

Schoolleiders ervaren ondersteuning binnen de organisatie bij het ondernemen van activiteiten voor hun professionele ontwikkeling. Het gaat dan vooral om steun vanuit de leidinggevende/werkgever (ca 78%), voldoende financiële middelen (ca 68%) en voldoende beschikbare tijd (ca 57%), zie tabel 3.2.7 (en zie bijlage 1, tabel 25). Negentien schoolleiders gaven andere vormen van ondersteuning aan, bij hun activiteiten voor professionele ontwikkeling. Er wordt ondersteuning ervaren van collega's, het team, het directieteam (TMA opgesteld) en het netwerk, door een derde deel van deze

schoolleiders. De anderen geven aan dat zij deze activiteiten vooral vanuit zichzelf ontplooiën, en er weinig tot geen ondersteuning is ervaren.

Tabel 3.2.7. Welke ondersteuning binnen uw organisatie ervaart u bij het ondernemen van activiteiten voor uw professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk) N=445

Ondersteuning	%*
Steun vanuit leidinggevende/werkgever	78.2
Voldoende financiële middelen	67.9
Voldoende tijd voor beschikbaar	56.6
Feedback van collega's	36.2
Aanwezigheid van een critical friend in de organisatie	30.6
Aanwezigheid van een critical friend buiten mijn organisatie	21.3
Anders, namelijk..	4.3

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

Rol Beroepsstandaard Schoolleiders VO

In vergelijking tot de resultaten in de eerdere surveys kunnen we vaststellen dat de Beroepsstandaard Schoolleiders VO minder bekend is bij respondenten (zie bijlage 1, vraag 14). De afname die in 2015 al zichtbaar was, werd in 2017 weliswaar wat bijgesteld, echter in 2019 is opnieuw een significante afname zichtbaar, zie tabel 3.2.8.

Tabel 3.2.8 In hoeverre bent u bekend met de Beroepsstandaard Schoolleiders VO?

	2014 %	2015 %	2017 %	2019 %
Geheel niet	11.1	19.7	12.8	23.2
Enigszins	46.5	64.1	65.8	62.4
Goed bekend	42.4	16.2	21.4	14.3
Totaal	100	100	100	100
N	99	476	351	628

Noot: $\chi^2 = 61.14$, $df = 6$, $p < .05$ (significant)

Verder zien we significante verschillen tussen de schoolleiders, zowel naar functie (zie tabel 3.2.9) als naar aantal ervaringsjaren (zie tabel 3.2.10). Schoolleiders in een eindverantwoordelijke functie, en schoolleiders met meer ervaringsjaren, zijn beter bekend met de Beroepsstandaard.

Tabel 3.2.9 In hoeverre bent u bekend met de Beroepsstandaard Schoolleiders VO?

	Middenmanagers %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Geheel niet	27.4	9.0
Enigszins	62.2	62.7
Goed bekend	10.4	28.4
Totaal	100	100
N	463	134

Noot: $\chi^2 = 38.59$, $df = 2$, $p < .05$ (significant)

Tabel 3.2.10 In hoeverre bent u bekend met de Beroepsstandaard Schoolleiders VO?

	t/m 5 jaar ervaring	5 t/m 10 jaar ervaring	Meer dan 11 jaar ervaring
Geheel niet	30.0	20.9	16.6
Enigszins	57.0	62.2	69.1
Goed bekend	12.9	16.9	14.3
Totaal	100	100	100
N	263	148	217

Noot: $\chi^2 = 13.52$, $df = 4$, $p < .05$ (significant)

De schoolleiders die op de hoogte zijn van de Beroepsstandaard gebruiken deze in meerderheid niet in hun werk (ca 75%; zie bijlage 1, tabel 15). De schoolleiders die de Beroepsstandaard wel gebruiken, doen dit met name voor de eigen professionele ontwikkeling (ca 65%) en voor Pop- of PJP gesprekken (ca 25%), zie bijlage 1, tabel 16.

3.3 Professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders in schooljaar 2018-2019

Het grootste deel van de schoolleiders heeft deelgenomen aan activiteiten die in het teken staan van de eigen professionele ontwikkeling (ca 80%; zie bijlage 1, tabel 17). Dit is significant minder dan in 2017. Over de jaren heen was er eerst een toename te zien van deelname aan activiteiten, maar in 2019 is dat afgenomen en weer ongeveer terug op het niveau van 2014, zie tabel 3.3.1.

Tabel 3.3.1 Heeft u het afgelopen schooljaar activiteiten ondernomen die in het teken stonden van uw eigen professionele ontwikkeling?

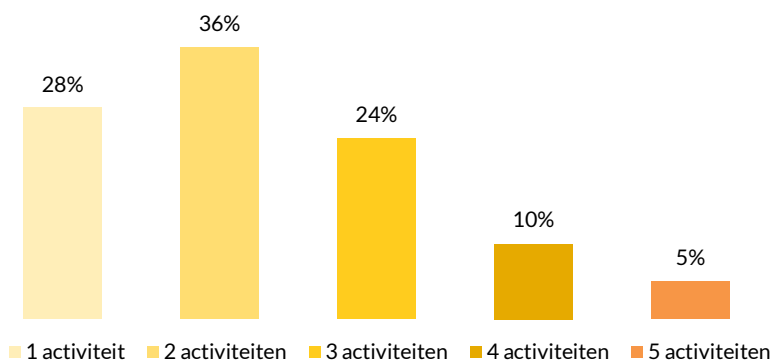
	2014 %	2015 %	2017 %	2019 %
Nee	22.7	15.4	12.0	17.1
Ja	77.3	84.6	88.0	79.8
Totaal	100	100	100	100
N	88	456	351	580

Noot: $\chi^2 = 36.84$, $df = 6$, $p < .05$ (significant)

Bij de vorige meting was er een significant verschil tussen deelname aan activiteiten voor professionele ontwikkeling tussen schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management en schoolleiders uit het middenmanagement. In 2019 is dit verschil niet significant tussen deze functies. Verder is er geen verschil tussen schoolleiders in hun ervaringsjaren op dit punt, wat ook al uit het onderzoek in 2014, 2015 en 2017 naar voren kwam.

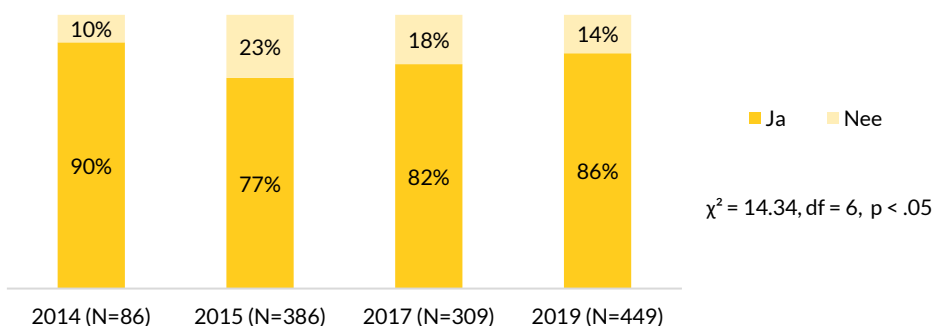
In figuur 3.3.1 is het aantal professionaliseringsactiviteiten in kaart gebracht waaraan de schoolleiders deelnamen. Meestal gaat het om twee professionaliseringsactiviteiten (ca 35%; zie bijlage 1, tabel 18). Een activiteit kan overigens erg verschillend zijn, zoals een eendaagse cursus of het volgen van een masteropleiding.

Figuur 3.3.1 Aantal professionaliseringsactiviteiten die schoolleiders ondernemen. N = 474



Het besluit tot deelname aan professionaliseringsactiviteiten kwam meestal op eigen initiatief tot stand (ca 85%), zie bijlage 1, tabel 23. Een vergelijking op dit punt tussen 2014, 2015, 2017 en 2019 maakt inzichtelijk dat er meer respondenten in 2014 aangaven op eigen initiatief deel te nemen aan professionaliseringsactiviteiten, daarna in 2015 een dip en daarna weer een stijgende lijn naar 2017 en 2019, zie figuur 3.3.2.

Figuur 3.3.2 Op eigen initiatief besluit nemen tot deelname aan professionaliseringsactiviteiten



Bij de overige antwoordopties voor deze vraag zijn geen significante verschillen zichtbaar tussen de verschillende metingen. Het aantal keren dat het besluit voor professionele ontwikkeling genomen wordt op aanraden van de leidinggevende, of naar aanleiding van afspraken met leidinggevendenden als gevolg van een functioneringsgesprek, is dus ongeveer gelijk gebleven. Er is echter wel een significant verschil voor de categorie 'anders', zie tabel 3.3.3. In de tabel is echter geen duidelijke trend zichtbaar.

Tabel 3.3.3 Andere redenen om het besluit te nemen tot deelname aan professionaliseringsactiviteiten

	2014 %	2015 %	2017 %	2019 %
Ja	8.8	19.4	12.3	15.7
Nee	91.2	80.6	87.7	84.6
Totaal	100	100	100	100
N	68	386	309	448

Noot: $\chi^2 = 14.34$, $df = 6$, $p < .05$ (significant)

De 69 schoolleiders die in de huidige meting hebben ingevuld om welke andere redenen het besluit tot deelname aan professionaliseringsactiviteiten is genomen, geven aan dat dit vooral voortkomt uit centrale afspraken, en besluitvorming en initiatief (ca. tweederde deel). Vanuit het schoolbestuur of de scholengroep, en ook wel de schooldirectie, wordt dan ook vaak voor een gezamenlijke training of scholing gekozen. Ook geven schoolleiders aan dat activiteiten geïnitieerd worden op decentraal niveau, vanuit overleg met collega's of in samenspraak met de leidinggevende, of op basis van behoefte-inventarisatie bij deelnemers (ca. eenvijfde deel). Daarnaast speelt soms ook dat de mogelijkheid zich voordoet, dat collega's positieve ervaringen hebben met een cursus, dat de afspraak al gemaakt is bij de aanstelling van de schoolleider, of op uitnodiging van de inspectie.

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 1092 open antwoorden gegeven, waarbij coaching het vaakst wordt genoemd. Daarnaast worden vaak genoemd: training, (VO-)congresbezoek, cursus, intervisie, opleiding, , leernetwerk, , en leergang. De respondenten noemen daarnaast ook vaak het volgen van een opleiding, masteropleiding en leergang. Voorts wordt vaak genoemd: het bijwonen van een conferentie, studiedag of masterclass. Tot slot zijn deze activiteiten redelijk veel genoemd: bezoeken van symposia, bedrijf, buitenland en andere scholen.

De schoolleiders kruisten in de vragenlijst vervolgens aan via welke manieren ze gewerkt hebben aan hun professionele ontwikkeling. Dat vond op uiteenlopende manieren plaats. Een meerdaagse cursus/training werd het vaakst aangekruist, gevolgd door coaching en intervisie, zie tabel 3.3.3 (en bijlage 1, tabel 19). De antwoordcategorie 'anders' is door 50 schoolleiders ingevuld. De antwoorden zijn zeer divers. Een greep hieruit: masters, masterclasses, promotie, deelname aan academische werkplaats, kennisdeling in en met andere organisaties, studiereizen, zelfstudie, webinars, uitproberen en sparren.

Tabel 3.3.3 Via welke manieren heeft u gewerkt aan professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk) N = 474

Wijze van professionalisering	%*
Meerdaagse cursus/training	59.5
Coaching	58.4
Intervisie	57.8
Zelfstudie	48.3
Netwerklere	44.9
Learning-on-the-job	42.2
Eendaagse cursus/training	41.6
Leergang	20.7
Supervisie	17.3
Anders	8.4
Master aaneengesloten	5.9
Master modulair	4.9
Opleiding aaneengesloten	1.9
Opleiding modulair	0.4

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

Terreinen voor professionalisering

De terreinen waarop schoolleiders zich het afgelopen schooljaar hebben geprofessionaliseerd zijn divers (zie bijlage 1, tabel 20). De terreinen zijn geschaard onder de thema's die staan in Kennisbasis Schoolleiders VO: Persoonlijk leiderschap, Ontwikkeling van kennis en kwaliteit, Inrichten van het (toekomstig) onderwijs, Verbinding met de omgeving, Regie en strategie, Leiding geven aan verandering, Diversiteit.

Professionalisering op Persoonlijk leiderschap is door respondenten het meest genoemd, in relatie tot zelfinzicht, zoals inzicht in eigen waarden en ambities (ca 85%) en leren feedback geven (ca 60%). Ook was professionalisering vaak gericht op de Inrichting van toekomstig onderwijs (visieontwikkeling, ca 70%)

en Leiding geven aan verandering (organisatiekunde en – verandering, ca 70%).

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

Terreinen van professionele ontwikkeling	%*
Zelfinzicht, zoals inzicht in eigen waarden en ambities	85.9
Visieontwikkeling	71.7
Organisatiekunde en -verandering	70.7
Professionele ontwikkeling van medewerkers	67.1
Feedback geven	61.4
Beleidsontwikkeling	61.2
Lerende organisatie	59.1
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	56.8
Omgaan met diversiteit in teams	53.8
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	49.8

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

De manieren waarop schoolleiders geleerd hebben tijdens de genoemde activiteiten voor professionele ontwikkeling is divers. De manieren waarop schoolleiders konden aangeven geleerd te hebben, zijn afgeleid uit onderzoeken naar leeractiviteiten die leraren ondernemen. Schoolleiders geven aan vooral te reflecteren op eigen ervaringen, iets uit te proberen in de eigen praktijk, en samen te werken met andere leidinggevendenden. Maar ook door te lezen over ideeën en ervaringen van anderen en door recente ontwikkelingen bij te houden (zie tabel 3.3.5 en zie bijlage 1, tabel 21).

Tabel 3.3.5. Manieren waarop schoolleiders aangeven geleerd te hebben tijdens ondernomen activiteiten voor professionele ontwikkeling (meerdere antwoorden mogelijk) N = 474

Ik heb geleerd door...	%*
... te reflecteren op mijn ervaringen	83.5
... iets uit te proberen in mijn praktijk	75.7
... samen te werken met andere leidinggevenden	75.5
... te lezen over ideeën en ervaringen van anderen	70.0
... recente ontwikkelingen bij te houden	60.3

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

Competenties van leiderschap

Evenals in de voorgaande monitoronderzoeken (2015 en 2017) zijn de professionaliseringsactiviteiten vooral gericht op de eerste drie competenties in de Beroepsstandaard uit 2014, namelijk het bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken, het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school, en realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces.

Tabel 3.3.6. Competenties van leiderschap waarop activiteiten voor professionele ontwikkeling waren gericht (meerdere antwoorden mogelijk) N = 474

Ik heb geleerd door...	%
Competentie 3: Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken.	74.9
Competentie 1: Het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school.	73.2
Competentie 2: Realiseren van een coherente organisatie t.b.v. het primaire proces.	70.7
Competentie 5: Analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken).	61.8
Competentie 4: Strategisch omgaan met de omgeving.	53.8

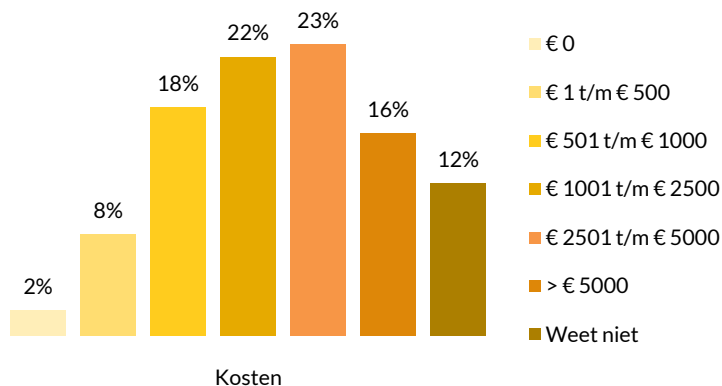
* De genoemde competenties komen overeen met de competenties uit de Beroepsstandaard Schoolleiders VO. Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

Kosten voor professionaliseringsactiviteiten

In figuur 3.3.5. is weergegeven hoe de kosten voor professionaliseringsactiviteiten verdeeld zijn. Meestal blijken de kosten 1000 tot 5000 euro te bedragen. Er zijn hierin geen

verschillen tussen functies van schoolleiders en tussen meetmomenten.

Figuur 3.3.5 Wat waren ongeveer de totale kosten voor de activiteit(en) voor professionele ontwikkeling die u heeft ondernomen in 2018-2019? N = 448



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.

Effecten op eigen functioneren

Schoolleiders zijn bijna allen van mening dat zij, dankzij de activiteiten van het vorig schooljaar, beter in staat zijn om de eigen functie uit te oefenen (ca 95%), zie bijlage 1, tabel 30. De helft van hen meent dat er sprake is van *veel effect* op de eigen professionele ontwikkeling, zie bijlage 1, tabel 31.

Schoolleiders hebben door hun activiteiten een aantal dingen geleerd over zichzelf in hun rol als leidinggevende. Vier schoolleiders hebben deze vraag ingevuld, namelijk; over de financiële ondersteuning vanuit de organisatie (2x), om scholing te kunnen volgen is tijdgebrek niet echt het probleem, maar wel het werk dat blijft liggen, en een respondent zou graag meer externe scholing willen, in plaats van de door de leidinggevende aangeboden training on-the-job.

Effecten op ontwikkelingen binnen school

Op de vraag naar effecten van de ondernomen activiteiten op de ontwikkelingen binnen de school, geeft ca 85% van de schoolleiders een positief antwoord (zie bijlage 1, tabel 33). De grootste groep respondenten (ca 55%) is van mening dat er sprake is van *enigszins effect* op de ontwikkelingen binnen de school (zie bijlage 1, tabel 33).

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 283 antwoorden gegeven, met name de volgende activiteiten: coaching, intervisie, training en netwerk. Schoolleiders geven aan door deze activiteiten onder andere hun kennis en leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen. Hierdoor ontstaat een andere interactie en samenwerking met het team. De activiteiten dragen ook bij aan visieontwikkeling en schoolontwikkeling.

Kennis verspreiden

Schoolleiders blijken kennis vooral 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 1, tabel 36). In de categorie

‘anders’ hebben vier schoolleiders een toelichting ingevuld. Kennis werd o.a. verspreid naar bedrijven vervolgopleiding, collega’s uit het team, externen, ouders (via de nieuwsbrief).

We zien dat schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management significant vaker kennis verspreiden naar schoolleiders van scholen binnen (zie tabel 3.4.1.a en zie bijlage 1, tabel 36a) en buiten (zie tabel b en zie bijlage 1, tabel 36b). Eenzelfde beeld komt naar voren bij het verspreiden van kennis naar de MR van de school, naar beleidsmedewerkers binnen het eigen bestuur, en naar OOP op de school (zie de tabellen 36c, d, e in bijlage 1).

Middenmanagers delen vaker relevante inzichten en kennis met leerlingen (zie tabel 36f in bijlage 1). Er is geen verschil tussen schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management en middenmanagers wat betreft kennisverspreiding onder schoolleiders en docenten.

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:

a. Kennis en inzichten verspreiden onder schoolleiders op andere scholen binnen het eigen schoolbestuur

	Middenmanagers %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Zelden-nooit	40.6	26.1
Soms	36.5	40.2
Regelmatig	20.8	27.2
Altijd	2.2	6.5
Totaal	100	100
N	318	92

Significant (Mann-Whitney U-toets)

Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management verspreiden significant vaker kennis en inzichten naar schoolleiders van scholen binnen (tabel a) en buiten (tabel b) het eigen bestuur.

b. Kennis en inzichten verspreiden onder schoolleiders van scholen buiten uw bestuur

	Middenmanagers %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Zelden-nooit	65.6	48.9
Soms	25.9	37.2
Regelmatig	8.2	11.7
Altijd	0.3	2.1
Totaal	100	100
N	317	94

Significant (Mann-Whitney U-toets)

Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management verspreiden significant vaker kennis en inzichten onder MR van de school (tabel c). Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management verspreiden significant vaker kennis en inzichten naar beleidsmedewerkers binnen uw eigen bestuur (tabel d). Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management verspreiden significant vaker kennis en inzichten onder OOP in de school (tabel e). Schoolleiders uit het middenmanagement verspreiden significant vaker kennis en inzichten onder leerlingen in de school (tabel f).

Wijze waarop kennis wordt verspreid

Evenals in de monitor van 2017, blijken schoolleiders de opgedane kennis en inzichten vooral in te zetten als input tijdens overleg van de schoolleiding, informele gesprekken en teamoverleg met docenten, zie bijlage 1, tabel 37.

Hierbij worden enkele verschillen gevonden naar functie van de schoolleiders, zie tabel 37a in bijlage 1. De inzet van de opgedane kennis wordt door eindverantwoordelijk schoolleiders vaker ingezet in overleg met de bestuurder (tabel a) en via een stukje in de nieuwsbrief (tabel 37b, bijlage 1). Middenmanagers zetten de kennis vaker in tijdens teamoverleg met docenten (tabel 37c, bijlage 1).

Onderzoeksmatig werken

Schoolleiders zeggen de opgedane kennis in grote mate te benutten bij het verder ontwikkelen van de professionele leercultuur in de school. Meer specifiek worden kennis en inzichten gebruikt voor onderzoeksmatig werken. Dat gebeurt door het nemen van beter onderbouwde besluiten, een betere analyse van de vraagstukken in de school, en het uitvoeren van meer effectieve interventies (zie tabel 3.4.3, en zie bijlage 1, tabel 38). De vijf schoolleiders, die de categorie 'anders' invulden, noemen: meer overleg, aanpassingen/aanvullingen binnen de formatie nodig, versterken van vertrouwen en sfeer, en meer een team geworden met collega-afdelingsleiders, meer gezamenlijke focus. Ook wordt aangegeven dat altijd ideeën meegenomen worden die dan ook toegepast kunnen worden.

Tabel 3.4.3 Benutten van kennis en inzichten voor onderzoeksmatig werken

Kennis kunnen benutten voor:	Gemiddelde	Standaardafwijking	N
Het versterken van de professionele leercultuur in de school	4.0	0.7	444
Het nemen van beter onderbouwde besluiten	3.9	0.7	444
Een betere analyse van de vraagstukken in de school	3.9	0.7	443
Het uitvoeren van meer effectieve interventies	3.9	0.8	441
Anders, namelijk...	2.3	1.3	45

1=geheel niet van toepassing

5=geheel van toepassing

Verdere behoefte aan professionalisering

Schoolleiders hebben vooral nog behoefte aan (verdere) professionalisering en ontwikkeling op de terreinen: lerende organisatie, organisatiekunde en –verandering, en visieontwikkeling, zie tabel 3.4.2 (en zie bijlage 1, tabel 39). In de categorie ‘anders, namelijk’ werden diverse antwoorden gegeven, door 17 schoolleiders. Een aantal schoolleiders gaf aan inmiddels voldoende kennis in huis te hebben, of geen behoefte te hebben aan verdere ontwikkeling vanwege pensionering. Andere schoolleiders noemen onderwerpen als Bestuur & Governance, leiding geven bij krimp, kwaliteitszorg, master schoolleider VO, teamontwikkeling, toetsbeleid, nieuwe technologieën in het onderwijs, onderzoek in onderwijs. omgaan met werkdruk, krimp, positie PRO binnen onderwijs, teamleren en digitaal onderwijs, of behoefte aan het bijhouden van kennis op alle terreinen.

De twee meest genoemde terreinen – lerende organisatie en organisatiekunde en –verandering – vallen allebei onder het thema Leiding geven aan verandering, zoals dat in de Kennisbasis Schoolleiders VO staat geschreven. Visieontwikkeling valt onder Inrichten van het (toekomstig) onderwijs en Professionele ontwikkeling van medewerkers onder Ontwikkeling van kennis en kwaliteit.

Tabel 3.4.2 Wat is uw behoefte aan verdere professionele ontwikkeling op onderstaande terreinen? (maximaal 5 antwoorden mogelijk) N=535

Terreinen	%*
Lerende organisatie	45.8
Organisatiekunde en -verandering	43.7
Visieontwikkeling	41.5
Professionele ontwikkeling van medewerkers	39.4
Beleidsontwikkeling	38.1
Maatwerk voor leerlingen	37.0
Zelfinzicht, zoals inzicht in eigen waarden en ambities	33.8
School en omgeving	32.7
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	32.0
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	31.0
Omgaan met diversiteit in teams	31.0
Strategisch HRM	26.7
Financiën	25.6
Feedback geven	25.2
ICT/digitalisering	20.9
Bedrijfsvoering	20.2
Huisvesting	11.4

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

Aansluiting behoeften bij aanbod

Een ruime meerderheid van de schoolleiders vindt dat het huidige aanbod van schoolleidersopleidingen en trainingen aansluit bij hun behoefte aan professionalisering (ca. 82%; zie bijlage 1, tabel 40). SRVO heeft deze vraag nieuw laten opnemen in dit monitoronderzoek.

Aan degenen die vinden dat het huidige aanbod niet voldoende aansluit (ca 100 respondenten), hebben we gevraagd voor welke thema's zij meer of ander aanbod zouden willen zien. De genoemde thema's komen uit de Kennisbasis Schoolleiders VO. Ongeveer de helft van deze schoolleiders zou graag nog meer of ander aanbod zien op de thema's 'leiding geven aan verandering' en 'inrichten van toekomstig onderwijs' (zie bijlage 1, tabel

41).Aanvullende thema's waarop schoolleiders aanbod zouden willen zien zijn o.a.: aandacht voor talenten, eigen visie-ontwikkeling, leidinggeven tijdens transitie, financiën, onderzoek doen in onderwijs, opbrengstgericht werken aanssturen, strategisch HRM, rol bestuur en toezichthouder.

Wijze waarop te gaan professionaliseren

De manier waarop schoolleiders zich graag professioneel willen ontwikkelen zijn vooral een meerdaagse cursus/training, learning-on-the-job, en coaching (resp. ca 44%, 36% en 36%), zie tabel 3.4.3. (en zie bijlage 1, tabel 4.2). Aanvullende genoemde mogelijkheden betreffen: bezoeken van scholen in Nederland en elders, doorgaan met masterclasses (na 15 uur), insteken op grotere onderwijsvraagstukken (maatschappelijk/politiek), professionalisering buiten de onderwijssector, informeel leren, meer maatwerkbij trainingen e.d. Ook geven schoolleiders aan dat zij geen behoefte meer hebben aan professionele ontwikkeling of op dit moment bezig zijn met een master of andere vorm van scholing.

Tabel 3.4.3 Aan welke manier(en) heeft u behoefte om u professioneel verder te ontwikkelen? (meerdere antwoorden mogelijk) N = 539

Manieren	%*
Meerdaagse cursus/training	43.8
Learning-on-the-job	36.4
Coaching	36.2
Eendaagse cursus/training	34.3
Intervisie	34.0
Netwerkleren	33.2
Zelfstudie	29.3
Leergang	16.1
Master tot schoolleider: modulair	15.6
Supervisie	9.3
Opleiding tot schoolleider: modulair	7.6
Anders, namelijk...	6.9

*Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 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 (ca. 60%). (zie bijlage 1, tabel 43).

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 meerderheid van de schoolleiders is bekend met de VO-academie (zie bijlage 1, tabel 44). Deze vraag is ook in de surveys van 2014, 2015 en 2017 voorgelegd aan respondenten. De bekendheid van de VO-academie is nogal wisselend in de meetmomenten. Statistische analyse toont significante verschillen tussen de meetmomenten: na een dip in bekendheid in 2015 is de VO-academie weer bij meer schoolleiders bekend in 2017, maar in 2019 weer minder, zoals te zien is in tabel 44a in bijlage 1. Uit statistische analyse blijkt verder dat de bekendheid van de VO-academie groter is bij schoolleiders die werkzaam zijn op grotere scholen (zie tabel 44b, bijlage 1).

Aansluiting VO-academie bij behoefte

Iets minder dan de helft van de schoolleiders vindt dat de activiteiten die de VO-academie aanbiedt, goed of zeer goed aansluiten (ca 47%; zie bijlage 1, tabel 45). Ca. 40% van de schoolleiders is van mening dat de VO-academie met haar activiteiten goed aansluit op de eigen professionaliseringsbehoefte. Eindverantwoordelijk schoolleiders

geven significant vaker het predicaat ‘zeer goed’ en middenmanagers vaker ‘goed’ (zie tabel 45a, bijlage 1).

De activiteiten die volgens de schoolleiders het best aansluiten zijn eendaagse bijeenkomsten en masterclasses (ca 77%), en kennisdeling en publicaties (ca 60%), zie tabel 3.5.2.

Tabel 3.5.2 Welke van onderstaande activiteiten van de VO-academie sluiten aan bij uw behoefte voor professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk) N = 467

Activiteiten VO-academie	%*
Eendaagse bijeenkomsten en masterclasses	76.5
Kennisdeling en publicaties	60.9
Ontsluiting aanbod middels de opleidingscatalogus	42.6
Coaching	34.0
Intervisie	33.2

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

De volgende terreinen worden door schoolleiders genoemd waarin zij hopen dat de VO-academie hen kan ondersteunen: 21 century skills en burgerschapsontwikkeling, actuele thema's zoals nieuwe leerweg in vmbo, formatief evalueren, maatwerk voor leerlingen realiseren, beknopt en overzichtelijk aanbieden van ontwikkelingen in het onderwijs, beleid en strategie, bestuursfunctie, diepgang in leiderschap, financieel management, strategisch HRM, krimp, directeurschap vmbo, opbrengstgericht leiderschap, omgaan met MR, omgaan met werkdruk.

Adviezen voor de wijze waarop de VO-academie kan ondersteunen zijn: coaching, intervisie, masters, netwerklere met begeleiding, beter informeren wat de mogelijkheden zijn. Een schoolleider merkt op het interessant te vinden als de VO-academie eens op locatie langskomt dit te laten zien.

De VO-academie kan volgens de schoolleiders haar rol als expertisecentrum op het gebied van professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders nog beter vervullen door: meer webinars, leergangen, netwerkbijeenkomsten, masterclasses, netwerkfunctie, ondersteuning op maat met studiedagen, ook richten op ISK/EOA-onderwijs, scholing in de regio. Daarnaast kan de VO-academie meer inzetten op: modellen/protocollen leveren, zoals een examenreglement, kenbaar maken wat nieuwe inzichten zijn, publicaties delen, praktijk verbinden aan theorie, vraagbaakfunctie, prikkelen, toezien op kwaliteit in aanbod. En ten slotte is er behoefte aan beter inzicht in het aanbod van scholing en trainingen door de VO-academie. Schoolleiders noemen: blijven informeren welke scholingen er zijn bijvoorbeeld door per kwartaal een overzicht te geven, beter zichtbaar zijn.

Gebruik maken van diensten VO-academie

De meeste schoolleiders denken voorlopig nog geen gebruik te maken van de diensten van de VO-academie (ca 40%; zie bijlage 1, tabel 47). In de loop van de jaren zien we een wisselend beeld, maar voor 2019 een significante daling in het aantal schoolleiders dat overweegt gebruik te gaan maken van de diensten van de VO-academie (zie tabel 47a, bijlage 1). Vooral schoolleiders met meer ervaringsjaren geven in 2019 aan minder behoefte te hebben aan de diensten van de VO-academie (zie tabel 47b, bijlage 1).

Schoolleiders vinden de VO-academie vooral de plek waar zij collega's kunnen ontmoeten tijdens bijeenkomsten (ca 37%), en informatie over opleidingen bekijken op de website (ca 36%) (zie bijlage 1, tabel 50). In de categorie 'anders' benoemen schoolleiders onder andere de volgende antwoorden: plek om naar passende opleidingen/leergangen te zoeken, passend bij de leervraag, de nieuwsbrief van te lezen, er gebruik van te maken, workshop en cursussen bij te volgen, goede masterclasses worden gegeven of vragen gesteld kunnen worden. Er zijn ook kritische

noten. Een schoolleider is van mening dat de VO-academie te weinig aandacht heeft voor verschillen tussen schoolleiders en een ander meldt dat het goed zou zijn als de VO-academie kritisch is op onderwijsvisie en ontwikkelingen en het ontstaan van zijn eigen organisatie.

4 Resultaten bestuurders

In dit hoofdstuk geven we de resultaten onder bestuurders weer. We gaan eerst in op achtergrondkenmerken van de respondenten en de afspraken en regelingen op VO-scholen in het kader van hun eigen professionele ontwikkeling. Vervolgens worden de resultaten weergegeven over ondernomen professionaliseringsactiviteiten van bestuurders in het afgelopen jaar, de mening over effecten van deze 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. In bijlage 2 zijn alle kwantitatieve resultaten in tabellen opgenomen.

4.1 Achtergrondkenmerken van respondenten

Functie en ervaring

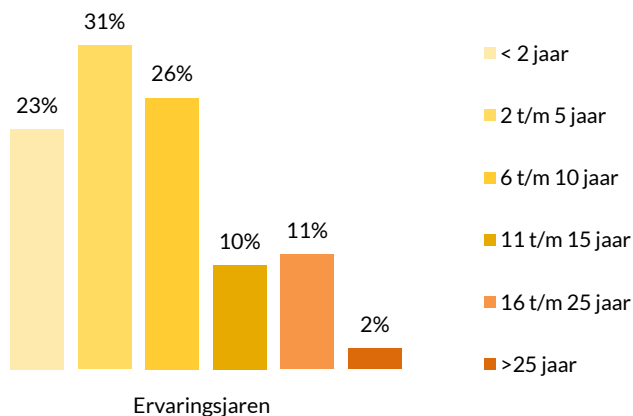
De functienaam die bestuurders zelf aangeven te hebben, is verschillend. De helft van de bestuurders die de vragenlijst hebben ingevuld zijn in functie als ‘voorzitter van College van Bestuur’. Een kwart is bestuurder/lid van het College van Bestuur, en een kwart is bestuurder en tevens directeur of rector.

Het verantwoordelijkheidsniveau in de vorige functie was in ca 30% van de gevallen op een bestuurlijk niveau, in 20% op bovenschools niveau en in 20% op niveau van een school (zie

bijlage 2, tabel 4). In de categorie ‘anders’, hebben bestuurders uiteenlopende voorafgaande functies vermeld. Het gaat bijvoorbeeld om functies als wethouder en directeur of andere bestuurlijke functies in het onderwijs, of in andere sectoren.

Veel bestuurders in de responsgroep zijn in het bezit van een lesbevoegdheid, namelijk ca 80%. De grootste groep bestuurders heeft twee tot vijf jaar ervaring in de huidige functie (zie figuur 4.1.1).

Figuur 4.1.1 Aantal ervaringsjaren in huidige functie. N = 93.



Bestuurs- en schoolgrootte

Bestuurders hebben in de vragenlijst aangegeven wat het aantal scholen is dat onder hun bestuur valt: één school, twee scholen enzovoorts, oplopend tot 15 scholen, of meer dan 15 scholen. De categorie 2 t/m 5 scholen is het meest vertegenwoordigd (zie bijlage 2, tabel 1). De meeste bestuurders geven leiding aan een school/scholen ter grootte van 2001-4000 leerlingen (zie bijlage 2, tabel 6).

Sekse en leeftijd

De verhouding mannen versus vrouwen in de respondentgroep is ca 75%-25% (zie bijlage 2, tabel 48). De grootste groep bestuurders bevindt zich in de leeftijd 50-60 jaar (ca 50%) (zie bijlage 2, tabel 49).

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

In deze paragraaf gaan we in op afspraken en regelingen die bestuurders treffen met hun werkgever wat betreft hun eigen professionele ontwikkeling. Er zijn geen significante verschillen naar bestuursgrootte vastgesteld, als het gaat om afspraken en regelingen in het kader van professionalisering.

Afspraken met werkgever

Bestuurders voeren in de meeste gevallen (ca 65%) een keer per jaar een formeel gesprek met hun werkgever (in dit geval: vaak de raad van toezicht) over hun professionele ontwikkeling (zie bijlage 2, tabel 7). Dit verschilt niet significant met de meting in 2017. De categorie 'anders' werd door 7% ingevuld. In deze gevallen worden dergelijke gesprekken incidenteel gevoerd of soms als onderdeel van een remuneratiegesprek.

Het is wisselend in hoeverre bestuurders afspraken maken met hun leidinggevende over prestaties of te behalen doelen met betrekking tot professionele ontwikkeling (zie bijlage 2, tabel 8). Bij de meeste bestuurders komt dat jaarlijks terug (ca 40%), maar ca 40% geeft ook aan dit niet plaatsvindt. Bij de vorige survey is deze vraag breder gesteld (zonder de toevoeging: met betrekking tot uw professionele ontwikkeling), waardoor een vergelijking met de eerdere resultaten op deze vraag niet mogelijk is.

De helft van de bestuurders (51%) maakt jaarlijks afspraken met hun werkgever over het onderhouden of ontwikkelen van hun bekwaamheden (zie bijlage 2, tabel 9). Dit verschilt niet significant met de meting in 2017. Afspraken met betrekking tot de eigen loopbaanontwikkeling zijn meestal niet gemaakt (ca 60%) (zie bijlage 2, tabel 10).

Inwerken en begeleiding bij in functie komen

Bij aanvang van hun huidige functie ontving ca 40% een inwerken en begeleidingsprogramma (zie bijlage 2, tabel 11). Dit verschilt niet significant met de meting in 2017. In tabel 4.2.1 is te zien hoe de verdeling over ervaringsjaren eruit ziet.

Tabel 4.2.1 Inwerk- en begeleidingsprogramma voor de huidige functie, afgezet tegen jaren in de huidige functie.

	allen %	<2 jaar %	2-5 jaar %	6-10 jaar %	11-15 jaar %	16-25 jaar %	> 25 jaar %
Nee	59.6	57.1	57.6	62.5	44.4	75.0	100.0
Ja, in beperkte mate	26.6	23.8	33.3	20.8	33.3	25.0	-
Ja, er was een degelijk aanbod	13.8	19.0	9.1	16.7	22.2	-	-
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
N	94	21	33	24	9	4	2

Ongeveer de helft van de bestuurders kreeg bij aanvang van de functie een inwerkprogramma door een interne begeleider en/of een introductie en overdracht door hun voorganger inclusief gesprekken met diverse stakeholders. Een kwart van de bestuurders kreeg interne of externe coaching. Enkele bestuurders volgden scholing bijvoorbeeld bestuurlijk leiderschap of een leergang onderwijskundig management, of cursussen en intervisie. Een bestuurder kreeg meer structurele begeleiding door de algemeen directeur. Tijdens de start in de huidige functie

kregen bestuurders meestal een mix van deze vormen aangeboden.

Middelen

Zijn er afspraken met de werkgever gemaakt ten aanzien van middelen (financieel en tijd) voor scholing voor hun functie? Bijna 70% van de bestuurders geeft aan dat dit niet geval is (zie bijlage 2, tabel 21). 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 30% aan dat zij naar behoefte kunnen professionaliseren met beschikbare middelen. Voor 20% van de bestuurders zijn middelen voor scholing beschikbaar in overleg, en voor 15% 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).

Belemmeringen en ondersteuning

In hoeverre ervaren bestuurders belemmeringen om deel te nemen aan scholing/activiteiten ten behoeve van hun eigen professionele ontwikkeling? In grote meerderheid (ca 85%) worden geen belemmeringen ervaren op dit punt. Dit verschilt niet significant met de meting in 2017.

Van de 13 bestuurders die in de vragenlijst aangeven wel belemmeringen te ervaren, hangt dit samen met tijdgebrek,

werkdruk en/of waan van de dag. Enkele bestuurders noemen de kosten voor professionalisering belemmerend en onvoldoende ondersteuning vanuit de organisatie (zie bijlage 2, tabel 23).

Bestuurders ervaren relatief veel steun vanuit hun organisatie bij het ondernemen van activiteiten voor professionele ontwikkeling. Het merendeel (ca 75%) zegt voldoende financiële middelen te hebben en ca 60% geeft aan voldoende tijd beschikbaar te hebben. Wel ervaart maar ca 30% dat er feedback van collega's is of de aanwezigheid van een critical friend in de organisatie (zie tabel 4.2.2). Bestuurders die antwoordmogelijkheid 'anders' aankruisen, geven in hun toelichting aan weinig of geen ondersteuning te ervaren.

Tabel 4.2.2 Ondersteuning die bestuurders ervaren binnen hun organisatie bij het ondernemen van activiteiten voor hun professionele ontwikkeling N = 86

	%*
Voldoende financiële middelen	74.4
Voldoende tijd voor beschikbaar	61.6
Steun vanuit leidinggevende/werkgever	55.8
Aanwezigheid van een critical friend buiten mijn organisatie	39.5
Aanwezigheid van een critical friend in mijn organisatie	34.9
Feedback van collega's	27.9
Anders, namelijk...	4.7

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

4.3 Professionaliseringsactiviteiten van bestuurders in schooljaar 2018-2019

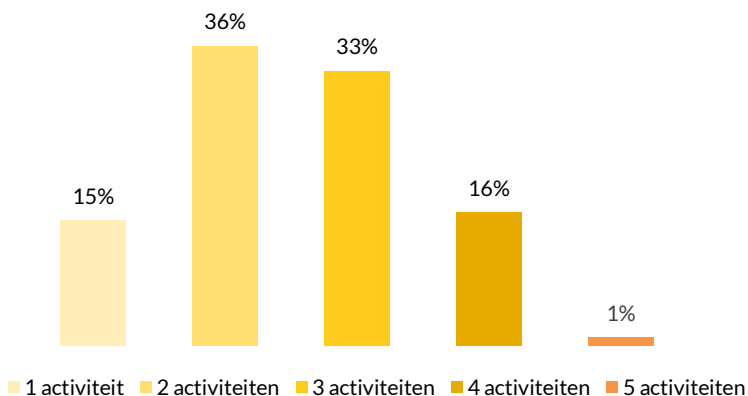
Aan welke professionaliseringsactiviteiten hebben bestuurders deelgenomen in het schooljaar 2018-2019, dat is het schooljaar voorafgaand aan dit onderzoek?

Activiteiten voor professionele ontwikkeling

Bijna alle bestuurders hebben activiteiten ondernomen om te werken aan hun eigen professionele ontwikkeling (ca 95%; zie bijlage 2, tabel 13). Dit verschilt niet significant met de meting in 2017.

In figuur 4.3.1 is het aantal professionaliseringsactiviteiten in kaart gebracht waaraan de bestuurders deelnamen. Meestal gaat het om twee professionaliseringsactiviteiten (ca 35%; zie bijlage 1, tabel 13b). Een activiteit kan overigens erg verschillend zijn, zoals een eendaagse cursus of het volgen van een masteropleiding.

Figuur 4.3.1 Aantal professionaliseringsactiviteiten die bestuurders ondernemen. N = 89



Het besluit om een activiteit te ondernemen vindt bijna altijd op eigen initiatief plaats (zie bijlage 2, tabel 18 en tabel 18a). Bij ca 65% van de bestuurders spelen zowel de eigen leervraag of wens een rol voor de keuze voor een activiteit, als de reden dat een bestuurder wil aansluiten bij ontwikkelingen in zijn/haar organisatie/bestuur (zie bijlage 2, tabel 19).

De bestuurders benoemen zelf activiteiten op het gebied van: (leer)netwerk/bestuurlijk netwerk/netwerkleren (een derde deel), master(class)/cursus/scholing (een zevende deel), coaching/intervisie (een tiende deel), en congres/conferentie (een tiende deel).

De meeste bestuurders hebben vervolgens aangekruist op welke manieren ze hebben gewerkt aan hun professionele ontwikkeling. Dat vond vooral plaats door deel te nemen aan netwerkleren, interventie en zelfstudie, zie tabel 4.3.1.

Tabel 4.3.1 Manieren waarop bestuurders hebben gewerkt aan hun professionele ontwikkeling (meerdere antwoorden mogelijk) N = 89

	%*
Netwerkleren	70.8
Intervisie	69.7
Zelfstudie (bijv. het bestuderen van (wetenschappelijk) onderzoek, literatuurstudie)	59.6
Eendaagse cursus/training	51.7
Coaching	44.9
Learning-on-the-job	33.7
Meerdaagse cursus/training	33.7
Supervisie	18.0
Leergang	31.5
Master modulair	3.4
Master aaneengesloten	3.4
Anders, namelijk	12.4

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

Bestuurders die de categorie ‘anders’ invullen, lichten toe dat het dan onder andere kan gaan om een studiereis, zelfevaluatie, of scholenbezoek.

Terreinen voor professionalisering

De terreinen waarop bestuurders zich kunnen professionaliseren zijn geschaard onder de thema's die staan in de Kennisbasis Schoolleiders VO: Persoonlijk leiderschap, Ontwikkeling van kennis en kwaliteit, Inrichten van het (toekomstig) onderwijs, Verbinding met de omgeving, Regie en strategie, Leiding geven aan verandering, Diversiteit.

Persoonlijk leiderschap is het terrein waarop bijna alle bestuurders aangeven te hebben geprofessionaliseerd, zie tabel 4.3.4 (en zie bijlage 2, tabel 15). Bij Persoonlijk leiderschap gaat het om (meer) zelfinzicht verkrijgen, zoals inzicht in eigen waarden en ambities (ca 95%), en om leren feedback geven (ca 70%). Daarnaast was professionalisering van bestuurders vaak gericht op Leiding geven aan verandering, specifiek op de terreinen lerende organisatie (ca 70%) en organisatiekunde en – verandering, ca 70%). Verder was professionalisering gericht op de Inrichting van toekomstig onderwijs (visieontwikkeling, ca 70%) en de Verbinding van school en omgeving (ca 70%).

Tabel 4.3.4 Meest genoemde terreinen waar professionele ontwikkeling op gericht was, gesorteerd N = 89

Terreinen van professionele ontwikkeling	%*
Zelfinzicht, zoals inzicht in eigen waarden en ambities	94.4
Lerende organisatie	71.9
Visieontwikkeling	70.8
School en omgeving	69.7
Beleidsontwikkeling	68.5
Feedback geven	67.4
Organisatiekunde en -verandering	66.3
Professionele ontwikkeling van medewerkers	57.3
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	49.4
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	47.2

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

Enkele bestuurders die de categorie ‘anders’ invullen, geven aan dat professionele ontwikkeling gericht was op governance en toezichthouden, en krimp. Een bestuurder geeft aan in internationaal onderwijs te werken en daardoor meer verbinding te kunnen realiseren met leerlingen, ouders en medewerkers, ook intercultureel.

De VO-raad heeft in 2018 zes professionaliseringsthema’s onderscheiden, die bestuurders als wegwijzer kunnen benutten in hun verdere professionele ontwikkeling. De activiteiten die bestuurders hebben ondernomen, sluiten volgens henzelf het meest aan bij de professionaliseringsthema’s leiderschap, strategische visie en planning, en persoonlijke professionaliteit, zie tabel 4.3.5.

Tabel 4.3.5. Op welke professionaliseringsthema's voor bestuurders was deze activiteit voor professionele ontwikkeling gericht? (meerdere antwoorden mogelijk) N = 89

Thema's	%*
Leiderschap	82.0
Strategische visie en planning	79.8
Persoonlijke professionaliteit	78.7
Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht	66.3
Verantwoordelijkheid en rekenschap	55.1
Boegbeeld en hoofd	42.7

* De percentages geven aan hoeveel bestuurders zich op het betreffende thema hebben geprofessionaliseerd via ten minste één van de door hem/haar ondernomen professionaliseringsactiviteiten. Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

Bestuurders geven aan op allerlei wijzen geleerd te hebben tijdens hun ondernomen activiteiten voor professionele ontwikkeling. Deze manieren waarop schoolleiders konden aangeven geleerd te hebben, zijn afgeleid uit onderzoeken naar leeractiviteiten die leraren ondernemen. Vooral reflecteren op eigen ervaringen, recente ontwikkelingen bijhouden, lezen over ideeën en ervaringen van anderen, en samenwerken met andere leidinggevendenden, zijn activiteiten die veel genoemd worden (zie bijlage 1, tabel 21).

Tabel 4.3.6 Manieren waarop bestuurders aangeven geleerd te hebben tijdens de activiteiten voor professionele ontwikkeling (meerdere antwoorden mogelijk) N = 89

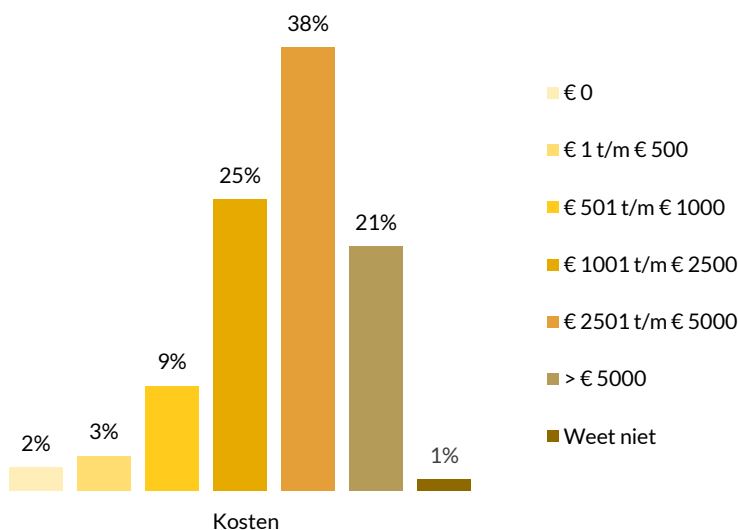
Ik heb geleerd door...	%*
... te reflecteren op mijn ervaringen	89.9
... recente ontwikkelingen bij te houden	76.4
... te lezen over ideeën en ervaringen van anderen	76.4
... samen te werken met andere leidinggevendenden	76.4
... iets uit te proberen in mijn praktijk	53.9
... tot nieuwe routines in mijn werk te komen	42.7

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

Kosten voor professionaliseringsactiviteiten

In figuur 4.3.1 is weergegeven hoe de kosten voor professionaliseringsactiviteiten verdeeld zijn. Meestal blijken de kosten 2500 tot 5000 euro te bedragen.

Figuur 4.3.1 Wat waren ongeveer de totale kosten voor de activiteit(en) voor professionele ontwikkeling die u heeft ondernomen in 2018-2019? N=87



4.4 Mening over effecten van professionaliseringsactiviteiten van bestuurders en toekomstige behoefte

Effecten op eigen functioneren

Het overgrote deel van de bestuurders is van mening dat zij hun eigen functie beter kunnen uitoefenen door de ondernomen activiteiten voor hun professionele ontwikkeling, namelijk 98% (zie bijlage 2, tabel 25). Ca 60% van deze bestuurders schat in dat er (heel) veel effect is van de activiteiten op hun professionele

ontwikkeling en ca 40% noemt het enigszins effect (zie tabel 4.4.1 en zie bijlage 2, tabel 26). Dit verschilt niet significant met de meting in 2017.

Tabel 4.4.1 Hoe schat u het effect in van de door u ondernomen activiteiten op uw professionele ontwikkeling? N=85

	%
Enigszins effect	42.4
Veel effect	52.9
Heel veel effect	4.7
Totaal	100

Noot: Alleen ingevuld door bestuurders die aangeven dat er een effect aanwezig is

Bestuurders zeggen over hun eigen rol als leidinggevende dat ze vooral geleerd hebben: meer te reflecteren op zichzelf en de eigen rol in de organisatie, en op het effect van hun houding en handelen op anderen binnen de organisatie. Door reflectie worden inzichten verkregen, en kan meer vertrouwen en gedeeld leiderschap ontstaan. Bestuurders ontwikkelen door de ondernomen activiteiten meer visie op beleid en onderwijsontwikkeling.

Effecten op eigen organisatie

Als we kijken naar de effecten van ondernomen activiteiten op ontwikkelingen binnen hun bestuur, dan is de perceptie van ca 85% van de bestuurders dat dit het geval is (zie bijlage 2, tabel 28). Ongeveer de helft van deze bestuurders schat in dat dit effect enigszins aanwezig is en de andere helft zegt veel effect in te schatten (zie tabel 4.4.2 en zie bijlage 2, tabel 29).

Tabel 4.4.2 Hoe schat u het effect in van de ondernomen activiteiten op ontwikkelingen binnen uw bestuur. N = 74

	%
Enigszins effect	52.7
Veel effect	47.3
Heel veel effect	-
Totaal	100

Noot: Alleen ingevuld door bestuurders die aangeven dat er een effect aanwezig is

Van welke activiteit ziet men het meest effect op ontwikkelingen binnen hun organisatie? Bestuurders noemen veel verschillende activiteiten. (Leer)netwerken, coaching en intervisie worden genoemd als activiteiten waar ze veel aan gehad hebben. Vaak gaat het ook om samenwerking, bijvoorbeeld in een team met schoolleiders, gesprekken en overleggen. Enkele bestuurders noemen een specifiek opleiding zoals “Leiderschap en dynamiek” of Bruggebouwers: raakvlak zoeken tussen ‘bonding’ en ‘bridging’.

Verspreiden van kennis in de organisatie

Het verspreiden van kennis in inzichten die men heeft opgedaan tijdens de ondernomen activiteiten, is met name gericht op medebestuurders, beleidsmedewerkers en schoolleiders binnen het bestuur waar de bestuurder werkt. Ook verspreiden bestuurders regelmatig kennis en inzichten uit hun ondernomen activiteiten naar MR en GMR binnen hun bestuur, en naar andere bestuurders buiten hun bestuur (zie bijlage 2, tabel 31).

Veelal zijn die kennis en inzichten gedeeld in de vorm van input tijdens overleg met schoolleiders, werkgever en medebestuurders, en daarnaast via informele gesprekken. In mindere mate, maar nog steeds regelmatig geven bestuurders presentaties of schrijven zij een stukje in de nieuwsbrief waarin zij de kennis en inzichten

delen uit hun ondernomen activiteiten voor professionele ontwikkeling (zie bijlage 2, tabel 32).

Benutten de bestuurders de opgedane kennis en inzichten voor het versterken van onderzoeksmatig werken in de organisatie? Dat blijkt het geval door het nemen van beter onderbouwde besluiten; een betere analyse van de vraagstukken in de scholen; het versterken van de professionele leercultuur in de scholen; het uitvoeren van meer effectieve interventies (zie tabel 4.4.3). In de categorie ‘anders’ vullen bestuurders in dat zij de ontwikkelde kennis kunnen benutten voor het ontwikkelen van nieuw beleid en voor het versterken van de kwaliteitscultuur.

Tabel 4.4.3 Benutten van kennis en inzichten voor ontwikkelen van de professionele leercultuuronderzoeksmatig werken.

	Gemiddelde	Standaardafwijking	Min	Max	N
Het nemen van beter onderbouwde besluiten	4.0	0.6	1	5	85
Een betere analyse van de vraagstukken in de scholen	3.9	0.7	2	5	85
Het versterken van de professionele leercultuur in de scholen	3.8	0.7	2	5	85
Het uitvoeren van meer effectieve interventies	3.8	0.6	2	5	84
Anders, namelijk ...	2.4	1.2	1	4	11

1=geheel niet van toepassing

5=geheel van toepassing

Behoefte aan verdere professionele ontwikkeling

Het meest hebben bestuurders behoefte aan verdere professionele ontwikkeling op het terrein van zelfinzicht, zoals meer inzicht verkrijgen in eigen waarden en ambities (ca 55%). De top 10 van behoeftes zijn opgenomen in tabel 4.4.4 en alle behoeftes die genoemd zijn, zijn te vinden in bijlage 2, tabel 34.

Het meest genoemde terrein – zelfinzicht – valt onder het thema Persoonlijk leiderschap, zoals dat opgenomen is in de Kennisbasis Schoolleiders VO. Het terrein organisatiekunde en verandering valt onder Leiding geven aan verandering, en het terrein visieontwikkeling valt onder Inrichten van het (toekomstig) onderwijs.

Tabel 4.4.4 Wat is uw behoefte aan verdere professionele ontwikkeling op onderstaande terreinen? (maximaal 5 antwoorden) N = 88

	%*
1 Zelfinzicht, zoals inzicht in eigen waarden en ambities	54.5
2 Organiseatiekunde en -verandering	44.3
3 Visieontwikkeling	39.8
4 Strategisch HRM	35.2
5 Beleidsontwikkeling	35.2
6 School en omgeving	34.1
7 Professionele ontwikkeling van medewerkers	33.0
8 Lerende organisatie	33.0
9 Onderwijsgerelateerde onderwerpen	28.4
10 Maatwerk voor leerlingen	26.1

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

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

Aansluiting behoeften bij aanbod

Ca 85% van de bestuurders vindt dat het huidige aanbod van opleidingen en trainingen voor leidinggevendenden/bestuurders aansluit bij hun behoefte aan professionele ontwikkeling. Aan de bestuurders die van mening zijn dat het huidige aanbod niet aansluit (ca 15%) is gevraagd waarop zij meer opleidingen en trainingen verwachten. Dat blijkt vooral te gaan om het inrichten van het (toekomstig) onderwijs en leiding geven aan verandering, zie bijlage 2, tabel 35.

Manieren om te gaan professionaliseren

De behoefte aan netwerklereen en intervisie is ook in het komende jaar groot, resp. ca 60% en ca 50% van de bestuurders geeft aan behoefte te hebben aan deze wijzen van professionalisering. Daarnaast is er behoefte aan eendaagse en meerdaagse cursussen/trainingen, aan coaching, zelfstudie en leergangen. Zie voor de volledige lijst tabel 4.4.5.

Tabel 4.4.5 Aan welke manier(en) heeft u behoefte om u professioneel verder te ontwikkelen? (meerdere antwoorden mogelijk) N = 88

	%*
Netwerklereen	59.1
Intervisie	51.1
Eendaagse cursus/training	43.2
Meerdaagse cursus/training	40.9
Coaching	34.1
Zelfstudie	34.1
Leergang	34.1
Learning-on-the-job	25.0
Supervisie	13.6
Master tot schoolleider: modulair	3.4
Opleiding tot schoolleider: modulair	1.1
Anders, namelijk...	5.7

* Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100. De resultaten zijn weergegeven in volgorde van vaakst naar minst vaak genoemd.

Bij het kiezen voor een bepaalde professionaliseringsactiviteit speelt zowel de eigen leervraag of wens een rol als het willen aansluiten bij ontwikkelingen binnen het bestuur (zie bijlage 2, tabel 38).

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

Bekendheid met VO-academie en aansluiting bij behoefte

Alle bestuurders die de vragenlijst hebben ingevuld, zijn bekend met de VO-academie (zie bijlage 2, tabel 39). Ca 50% vindt dat de VO-academie met haar activiteiten (zeer) goed aansluit bij hun eigen professionele ontwikkelingsbehoefte (zie bijlage 2, tabel 40). Dit geldt met name voor de leernetwerken met collega-schoolleiders of bestuurders die de VO-academie ondersteunt (ca 75%) en de kennisdeling en publicaties van de VO-academie (ca 73%), zie tabel 4.5.1 en bijlage 2, tabel 41.

Tabel 4.5.1 Activiteiten van VO-academie die aansluiten bij professionaliseringsbehoefte van bestuurders (meerdere antwoorden mogelijk) N = 80

	% *
Leernetwerken met collega schoolleiders of bestuurders <i>VO-academie ondersteunt en stimuleert het ontstaan van leernetwerken voor schoolleiders en bestuurders.</i>	76.3
Kennisdeling en publicaties <i>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.</i>	72.5
Visitatie <i>Binnen de vereniging van de VO-raad is afgesproken dat elk bestuur eens in de vier jaar deelneemt aan een Collegiale Bestuurlijke Visitatie</i>	61.3
Ontsluiting aanbod <i>Middels de opleidingscatalogus geeft VO-academie een overzicht van opleiders en opleidingen die beschikbaar zijn voor schoolleiders en bestuurders VO.</i>	45.0
Coaching <i>VO-academie heeft 100 ervaren schoolleiders en bestuurders opgeleid tot VO-managementcoach. Deze coaches zijn kosteloos beschikbaar voor schoolleiders en bestuurders met een coachvraag. Daarnaast is er jaar de mogelijkheid om de opleiding tot VO-managementcoach te volgen.</i>	26.3

* Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100. De resultaten zijn weergegeven in volgorde van vaakst naar minst vaak genoemd.

Ca 60% geeft aan te overwegen om gebruik te maken van diensten van de VO-academie, waarvan de helft op korte termijn (zie bijlage 2, tabel 42).

De VO-academie is voor bestuurders de plek waar zij collega's ontmoeten tijdens bijeenkomsten (ca 40%), waar zij via de website informatie over opleidingen bekijken (ca 40%) en nieuwe inzichten over relevant wetenschappelijk onderzoek zoeken (ca 30%), zie bijlage 2, tabel 47).

De VO-academie zou haar rol als expertisecentrum op het gebied van professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders verder kunnen vervullen op verschillende manieren. Van de 45 bestuurders die deze vraag invulden is de reactie in ongeveer de helft van de gevallen: 'ga zo door'. 21 bestuurders hebben verbetersuggesties gegeven. De helft van deze bestuurders geven suggesties op het vlak van aanpassingen in het aanbod, namelijk: breed aanbod blijven aanbieden, meer aanbod voor grote schoolbesturen en intersectorale schoolbesturen ("leren van andere sectoren"), meer modules van een hoger niveau met een theoretische basis en verbinding met de praktijk, aanbod voor overzeese gebieden zoals trainingen online of blended learning en coaching via skype, minder traditioneel aanbod, aanpak van kwaliteitsnetwerk mbo met behulp van het dialoogmodel is een inspirerend voorbeeld.

Een kwart van de bestuurders geeft suggesties met betrekking tot de communicatie. Het gaat dan om meer overzicht van het aanbod, goed en regelmatig contact met de doelgroep, tijdige en gerichte communicatie over het aanbod per kwartaal, een kennisplatform met samenvattingen van boeiende, relevante publicaties van universiteiten, hogescholen en bedrijven.

Ook een aantal andere suggesties worden gegeven: schoolleiders en bestuurders niet teveel samenvoegen, grotere participatie van onderwijsbestuurders en schoolleiders aan de beroepsprogramma's, een 'young potential pool' voor schoolleiders/bestuurders opzetten met daarin verbindingen naar partijen zoals VO-raad, OCW, politiek, zodat er meer samenwerking komt, en ondersteuning van staf en OOP van de organisatie.

De bestuurders zouden willen dat de VO-academie hen ondersteunt in 2020 op een aantal terreinen en manieren. Genoemde terreinen zijn: (S)HRM, bedrijfsvoering, strategisch beleid, effectieve sturing en ontwikkelingen met betrekking tot grote schoolbesturen. Genoemde vormen voor ondersteuning zijn: netwerken, bijvoorbeeld voor beginnend bestuurders of specifiek voor casusbesprekingen met collega's, masterclasses over actuele onderwerpen, coaching, en specifieke professionalisering voor aankomend docenten in verband met de krapte op de arbeidsmarkt. Ten slotte wordt meer overkoepelende ondersteuning gevraagd: beter uitvoerbare cao, openbreken verouderd onderwijsstelsel door bestuurders en schoolleiders bewuster te maken van hun voorbeeldrol. Dit waren antwoorden van veertien bestuurders; veel bestuurders hadden geen suggesties hiervoor.

Thema's en onderwerpen relevant voor beroepsgroep

Welke thema's en onderwerpen vinden bestuurders relevant vanuit het perspectief van de beroepsgroep

'onderwijsbestuurders'? Hierop konden bestuurders een open antwoord zelf formuleren. Hierbij is een scala aan thema's genoemd. Het meest relevant zijn de thema's: governance, visitatie, kwaliteit en (S)HRM.

Voor de bestuurders ligt de grootste uitdaging voor wat betreft hun professionele ontwikkeling op een veelheid aan verschillende

terreinen. Vaker genoemde uitdagingen zijn: het meenemen van de organisatie in verandering en ontwikkeling, leiderschap en effectief sturen, hoofdlijnen in beeld houden en overzicht bewaren, samenhang met politieke, maatschappelijke doelstellingen in het oog houden.

5 Samenvatting en conclusies

Jaarlijks vindt er een monitoronderzoek plaats naar de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het vo⁵. Hieronder geven we een samenvatting van de aanpak van dit huidige onderzoek over schooljaar 2018-2019 en de antwoorden op de onderzoeksvragen.

5.1 Aanpak onderzoek

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

In de vragenlijst zijn vragen opgenomen over de ondernomen activiteiten die in het teken stonden van professionele ontwikkeling in het afgelopen jaar (schooljaar 2018-2019), de veronderstelde effecten van deze professionaliseringsactiviteiten en de behoefte aan professionalisering in de toekomst. Ook zijn er vragen gesteld over de afspraken die schoolleiders en bestuurders maken met hun leidinggevendenden over professionele ontwikkeling,

⁵ Zie voor de eerdere publicaties van deze monitor, die door Kohnstamm Instituut en Oberon zijn uitgevoerd: <https://www.vo-academie.nl/onderwerpen/monitoring-professionalisering-schoolleiders-en-bestuurders>

de bekendheid met de Beroepsstandaard en het gebruik hiervan bij het werk. Met de resultaten van het onderzoek willen SRVO en VO-academie hun diensten verder ontwikkelen en laten aansluiten bij de behoeften voor professionele ontwikkeling. In 2019 is er naast onderhavig onderzoek ook een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de rol van schoolleiders bij de ontwikkeling van een lerende cultuur (Ros, Van Wessum & Schenke, 2019).

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

De centrale vraag voor het onderzoek is:

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

5.2 Conclusies per deelvraag

We vatten de resultaten van het onderzoek samen aan de hand van de deelvragen. We geven hier en daar verklaringen voor resultaten, die we baseren op een reflectiegesprek met schoolleiders van de gebruikersraad van de VO-academie in januari 2020⁶.

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

Merendeel schoolleiders en bestuurders maakt afspraken met leidinggevende

De resultaten van de vragenlijst laten zien dat het merendeel van de schoolleiders en bestuurders afspraken maakt over het onderhouden of ontwikkelen van hun bekwaamheden. Ook stelt een meerderheid dat zij met hun leidinggevende doelen opstellen met betrekking tot hun professionele ontwikkeling. Met schoolleiders met weinig ervaring worden vaker jaarlijkse gesprekken gehouden over prestaties of doelen met betrekking tot professionele ontwikkeling, dan met schoolleiders die langer ervaring hebben. Ook maken schoolleiders die werkzaam zijn op kleine scholen relatief vaker dan schoolleiders op middelgrote of grote scholen afspraken met hun leidinggevende over doelen van hun professionele ontwikkeling en hun loopbaanontwikkeling. Uit het gesprek met de gebruikersraad van de VO-academie komt als aandachtspunt dat loopbaanontwikkeling onderwerp van gesprek zou moeten zijn van schoolleiders met hun leidinggevende, want slechts de helft van de schoolleiders maakt deze afspraken. Ook lijkt het er volgens de schoolleiders van de gebruikersraad op dat beslissingen over professionalisering soms wat ad hoc worden genomen in scholen. Zij adviseren scholen om een ontwikkellijn of

⁶ <https://www.vo-academie.nl/over-ons/gebruikersraad>

professionaliseringsprogramma voor schoolleiders op te zetten, en die te verbinden met de (onderwijs)visie van de organisatie.

Vaak geen inwerk- en begeleidingsprogramma bij nieuw in de functie
Slechts de helft van de schoolleiders ontvangt een (degelijk) aanbod van inwerk- en begeleidingsprogramma's als zij nieuw in functie zijn. Dit beeld is ook te zien bij bestuurders, waar het om 40% gaat. Wel is net als bij de vorige meting uit 2017 een trend zichtbaar op dit onderwerp: schoolleiders en bestuurders 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.

Weinig belemmeringen en veel steun ervaren

Zijn er afspraken met de leidinggevende gemaakt ten aanzien van middelen (financieel en tijd) voor scholing voor hun functie? Ongeveer 55% van de schoolleiders en 70% van de bestuurders maakt geen afspraken met hun bestuur ten aanzien van middelen voor scholing voor hun functie. Dit komt waarschijnlijk doordat schoolleiders en bestuurders achteraf een verantwoording geven van gevolgde professionaliseringsactiviteiten en dat zij naar behoefte kunnen professionaliseren met de beschikbare middelen. De schoolleiders uit de gebruikersraad van de VO-academie merken hierbij op het prettig is ruimte te ervaren, die het mogelijk maken om je professioneel verder te ontwikkelen. Zij geven verder aan dat heldere afspraken met hun leidinggevende stimulerend werkt voor hun deelname aan professionele activiteiten, zoals wanneer er een duidelijke afspraak is wat er gebeurt bij afwezigheid van de schoolleider.

Bijna 80% van de schoolleiders en 85% van de bestuurders ervaart geen belemmeringen voor deelname aan scholing of professionalisering. Als er wel belemmeringen worden ervaren,

betreft dat: tijdgebrek, waan van de dag, werkdruk en gebrek aan financiële middelen.

Schoolleiders ervaren veel ondersteuning binnen de organisatie bij het ondernemen van activiteiten voor hun professionele ontwikkeling, met name om steun vanuit de leidinggevende/werkgever en voldoende financiële middelen.

Ook bestuurders ervaren relatief veel steun vanuit hun organisatie bij het ondernemen van activiteiten voor professionele ontwikkeling. Een meerderheid zegt voldoende financiële middelen en voldoende tijd te hebben. Wel ervaart maar een derde van de bestuurders dat er feedback van collega's is of de aanwezigheid van een critical friend in de organisatie.

Bekendheid Beroepsstandaard neemt af

De Beroepsstandaard Schoolleiders VO is bij een kwart van de schoolleiders niet bekend, dat is een afname ten opzichte van eerdere metingen. De afname hangt volgens schoolleiders uit de gebruikersraad wellicht samen met de aandacht die is uitgegaan naar andere ontwikkelingen in het veld, zoals de komst van het schoolleidersregister. Dankzij de aangekondigde herziening van het beroepsprofiel in 2020 zou de Beroepsstandaard weer meer aandacht kunnen krijgen.

Schoolleiders in een eindverantwoordelijke functie, en schoolleiders met meer ervaringsjaren, zijn beter bekend met de Beroepsstandaard. Een vraag om bij een volgende meting op te nemen, is of de Beroepsstandaard onderdeel uitmaakt van een inwerk- of begeleidingsprogramma van startende schoolleiders of bestuurders.

De schoolleiders die op de hoogte zijn van de Beroepsstandaard gebruiken deze in meerderheid niet in hun werk. De schoolleiders

die de Beroepsstandaard wel gebruiken, doen dit met name voor de eigen professionele ontwikkeling en in mindere mate voor Pop- of PJP gesprekken.

Welke (soort) activiteiten voor professionele ontwikkeling hebben de schoolleiders en bestuurders ondernomen in het schooljaar 2018-2019?

Grote deelname aan professionaliseringsactiviteiten in afgelopen jaar
Een grote meerderheid van de schoolleiders en bestuurders, respectievelijk 80 en 95 procent, heeft in het voorafgaande jaar deelgenomen aan activiteiten die in het teken stonden van hun eigen professionele ontwikkeling. Deelname van schoolleiders aan dergelijke activiteiten is afgenomen ten opzichte van de vorige meting uit 2017. Over de jaren heen was er eerst een toename te zien van deelname aan activiteiten, maar in 2019 is dat afgenomen en weer ongeveer terug op het niveau van 2014. Bij bestuurders is deelname aan professionaliseringsactiviteiten vergelijkbaar gebleven ten opzichte van 2017.

Het besluit tot deelname aan professionaliseringsactiviteiten kwam vaak op eigen initiatief tot stand. In vergelijking met de vorige metingen zien we dat er een groter aandeel schoolleiders en bestuurders op eigen initiatief een besluit neemt voor een professionaliseringsactiviteit.

Professionalisering kan op uiteenlopende manieren plaatsvinden. Schoolleiders hebben vooral deelgenomen aan meerdaagse cursussen/trainingen, gevolgd door coaching en intervisie. De meeste bestuurders hebben aan hun professionele ontwikkeling gewerkt door deel te nemen aan netwerkleren, intervisie en zelfstudie. De kosten van professionalisering worden door bestuurders en schoolleiders overwegend ingeschat op bedragen tussen de 1000 en 5000 euro.

Meest genoemde doel: meer zelfinzicht krijgen

De terreinen waarop professionaliseringsactiviteiten gericht waren in het afgelopen jaar zijn uiteenlopend.

Schoolleiders kozen voor professionele activiteiten die vooral op het vlak van persoonlijk leiderschap vallen; ze hadden als doel om meer zelfinzicht te krijgen. Ook was professionalisering vaak gericht op visieontwikkeling, ten behoeve van de inrichting van toekomstig onderwijs. Daarnaast was professionalisering vaak gericht op organisatiekunde en –verandering, in het kader van leiding geven aan verandering. Evenals in de voorgaande vragenlijstmetingen van de monitor uit 2015 en 2017 zijn de professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders vooral gericht op de eerste drie competenties in de Beroepsstandaard (uit 2014), namelijk het bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken, het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school, en realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces.

Bestuurders richtten zich vooral op het doel om persoonlijk leiderschap te versterken; dat heeft vooral betrekking op meer zelfinzicht verkrijgen in eigen waarden en ambities. Daarnaast was professionalisering van bestuurders vaak gericht op leiding geven aan verandering, specifiek op de terreinen lerende organisatie en organisatiekunde en –verandering. Verder was professionalisering gericht op de inrichting van toekomstig onderwijs en de verbinding van school en omgeving. De VO-raad heeft in 2018 zes professionaliseringsthema's onderscheiden, die bestuurders als wegwijzer kunnen benutten in hun verdere professionele ontwikkeling. De activiteiten die bestuurders hebben ondernomen, sluiten volgens henzelf het meest aan bij de professionaliseringsthema's leiderschap, strategische visie en planning, en persoonlijke professionaliteit.

Reflectie op activiteiten

Tijdens het volgen van een activiteit en daarna is het van belang om te reflecteren op de opgedane inzichten. Schoolleiders geven aan te leren door te reflecteren op eigen ervaringen, iets uit te proberen in de eigen praktijk, en samen te werken met andere leidinggevendenden. Daarnaast ook door te lezen over ideeën en ervaringen van anderen en door recente ontwikkelingen bij te houden. Bestuurders geven hierbij aan vooral te reflecteren op eigen ervaringen, recente ontwikkelingen bij te houden, te lezen over ideeën en ervaringen van anderen, en samen te werken met andere leidinggevendenden.

Feedback en reflectie worden gezien als belangrijk onderdeel van professionalisering door schoolleiders en bestuurders, zo bleek uit interviews eerder gehouden door onderzoekers van het Kohnstamm Instituut en Oberon⁷. Reflecteren gebeurt volgens deze schoolleiders en bestuurders op verschillende manieren, zoals door het bijhouden van een portfolio, het uitzetten van enquêtes onder collega's en het voeren van gesprekken met collega's. Zij gaven in de interviews aan het prettig te vinden om met de eigen schoolleiders het gesprek aan te gaan, maar hechten ook veel waarde aan de feedback van externen.

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

⁷ Monitor 'Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018 - Focusgroepen', zie <https://www.vo-academie.nl/onderwerpen/monitoring-professionalisering-schoolleiders-en-bestuurders>

Zodra een professionaliseringsactiviteit is gevolgd of ondernomen, is de vraag welk effect dit heeft op hun functioneren en welke doorwerking dit heeft in hun organisatie.

Optimistisch over effecten

Zowel schoolleiders als bestuurders zijn van mening dat zij hun eigen functie beter kunnen uitoefenen door de ondernomen activiteiten voor hun professionele ontwikkeling. Bestuurders zeggen daarnaast geleerd te hebben om meer te reflecteren op zichzelf en de eigen rol in de organisatie, en op het effect van hun houding en handelen op anderen binnen de organisatie. Er zijn volgens de schoolleiders en bestuurders ook effecten van ondernomen activiteiten op ontwikkelingen binnen hun organisatie.

In dit onderzoek is niet verder doorgevraagd op welke effecten schoolleiders en bestuurders precies zien in hun organisatie. Wel is gevraagd naar hoe zij hun opgedane kennis en inzichten verspreiden binnen de organisatie en naar de benutting van deze inzichten voor het versterken van onderzoeksmatig werken.

Kennis delen in eigen omgeving

Schoolleiders geven aan hun nieuw opgedane kennis en inzichten vooral te verspreiden naar collega-schoolleiders en docenten op de school. We zien dat schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management vaker zeggen kennis te verspreiden naar hun medewerkers dan schoolleiders uit het middenmanagement. De opgedane kennis wordt door eindverantwoordelijk schoolleiders volgens hen vaker ingezet in overleg met de bestuurder en via een stukje in de nieuwsbrief, terwijl middenmanagers de kennis vaker inzetten tijdens teamoverleg met docenten.

Bestuurders zeggen kennis en inzichten uit de door hen ondernomen professionaliseringsactiviteiten met name te

verspreiden naar medebestuurders, beleidsmedewerkers en schoolleiders binnen het bestuur waar de bestuurder werkt. Ook verspreiden bestuurders regelmatig kennis en inzichten uit hun ondernomen activiteiten naar MR en GMR binnen hun bestuur, en naar andere bestuurders buiten hun bestuur.

Versterken onderzoeksmatig werken

Schoolleiders en bestuurders geven aan de opgedane kennis in grote mate te kunnen benutten bij het versterken van onderzoeksmatig werken in de organisatie. Het gaat daarbij om het nemen van beter onderbouwde besluiten, een betere analyse van de vraagstukken in de school, en het uitvoeren van meer effectieve interventies. Onderzoeksmatig werken draagt bij aan het ontwikkelen van een professionele leercultuur, op het moment dat schoolleiders, bestuurders en andere medewerkers (kritische) vragen stellen en besluiten nemen op basis van inzichten uit onderzoek.

Welke professionaliseringsbehoefte hebben de schoolleiders en bestuurders?

Verdere professionalisering op organisatieveranderingen

Schoolleiders hebben vooral behoefte aan (verdere) professionalisering en ontwikkeling op de terreinen: lerende organisatie, organisatiekunde en –verandering, en visieontwikkeling. Het meest hebben bestuurders behoefte aan verdere professionele ontwikkeling op het terrein van zelfinzicht, organisatiekunde- en verandering en visieontwikkeling.

De manier waarop schoolleiders zich graag professioneel willen ontwikkelen zijn vooral een meerdaagse cursus/training, learning-on-the-job, en coaching. Bij bestuurders is er met name behoefte aan netwerkleren en intervisie in het komende jaar.

Een ruime meerderheid van de schoolleiders en bestuurders vindt dat het huidige landelijke aanbod van opleidingen en trainingen aansluit bij hun behoefte aan professionele ontwikkeling. Degene die nog aanbod missen, noemen daarbij vooral de terreinen leiding geven aan verandering en inrichten van toekomstig onderwijs. Bestuurders vinden daarnaast de volgende thema's relevant voor hun beroepsgroep: governance, visitatie, kwaliteit en (S)HRM. Voor bestuurders liggen uitdagingen voor wat betreft hun professionele ontwikkeling op onder meer het meenemen van de organisatie in verandering en ontwikkeling, leiderschap en effectief sturen, hoofdlijnen in beeld houden en overzicht bewaren, en de samenhang met politieke en maatschappelijke doelstellingen in het oog houden.

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

Diensten sluiten aan bij schoolleiders en bestuurders

Via de vragenlijst is tot slot in kaart gebracht hoe de diensten van de VO-academie (nog) beter kunnen worden afgestemd op de behoefte aan professionalisering van schoolleiders en bestuurders. De meerderheid van de schoolleiders is bekend met de VO-academie, dat een iets minder groot aandeel is dan in 2017 het geval was. De bekendheid van de VO-academie is groter bij schoolleiders die werkzaam zijn op grotere scholen. Alle bestuurders die de vragenlijst hebben ingevuld, zijn bekend met de VO-academie.

Ongeveer de helft van de schoolleiders en de bestuurders vindt dat de activiteiten die de VO-academie aanbiedt, goed of zeer goed aansluiten. De activiteiten die volgens de schoolleiders het best aansluiten zijn eendaagse bijeenkomsten en masterclasses en kennisdeling en publicaties. Bestuurders vinden vooral dat aansluit: de leernetwerken met collega-schoolleiders of

bestuurders die de VO-academie ondersteunt en de kennisdeling en publicaties van de VO-academie.

5.3 Terugkerende monitor

De vragenlijst die najaar 2019 is uitgezet vormt onderdeel van de meerjarige monitor naar de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders. De monitor kent zowel kwalitatieve onderzoeken (door middel van interviews) als kwantitatieve onderzoeken (middels een vragenlijst). Beide vormen van onderzoek leveren input op voor beleid en praktijk, omdat zij inzichten bieden welke activiteiten door schoolleiders en bestuurders in het VO worden ondernomen voor hun professionele ontwikkeling, een inschatting van de effecten ervan en de verdere scholingsbehoeften van schoolleiders en bestuurders.

Bijlagen

Bijlage 1 Resultatentabellen schoolleiders

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

N=578

Aantal scholen	%
1 school	17.5
2 t/m 5 scholen	31.5
6 t/m 10 scholen	19.4
11 t/m 15 scholen	8.8
16 of meer scholen	22.8
Totaal	100

2. Wat is uw huidige functie? *Open vraag.*

N=396

Meest genoemde functies	Deel*
Teamleider	1/3
Afdelingsleider/ -manager / -coördinator / -conrector / -directeur/ sectorleider	1/4
Conrector / rector / plaatsvervangend rector	1/6
Directeur / Algemeen directeur / locatiedirecteur / vestigingsdirecteur	1/6

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

3. Wat is het verantwoordelijkheidsniveau van uw functie?

N = 580

Verantwoordelijkheidsniveau	%
Afdeling/team	60.5
School	16.6
Vestiging/locatie	13.1
Bovenschools/meerdere scholen	4.7
Anders, namelijk..	5.2
Totaal	100

3a. Anders, namelijk.. *Open vraag bij vraag 3.*

N = 30

Meest genoemde verantwoordelijkheidsniveaus	Deel*
Samengestelde functie (bijvoorbeeld vestigingsleider zowel als teamleider)	1/3
Bovenschoolse portefeuille	1/5
Onderwijsdirecteur / onderwijsmanager	1/10

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

4. Hoeveel ervaringsjaren heeft u in uw huidige functie?

N=580

Ervaringsjaren	%
Minder dan 2 jaar	10.7
2 t/m 5 jaar	30.9
6 t/m 10 jaar	23.3
11 t/m 15 jaar	21.6
16 t/m 25 jaar	11.2
Meer dan 25 jaar: eigen leervraag of wens	2.4
Totaal	100

5. Op welk verantwoordelijkheidsniveau was uw vorige functie?

N=580

Verantwoordelijkheidsniveau	%
Afdeling/team	49.8
School	9.3
Vestiging/locatie	9.3
Bovenschools/meerdere scholen	2.9
Anders, namelijk..	28.6
Totaal	100

5a. Anders, namelijk... Open vraag bij vraag 5.

N=164

Meest genoemde verantwoordelijkheidsniveaus	Deel*
Docent	1/3
Coördinator	1/5
(adjunct)Directeur	1/5

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

6. Bent u in het bezit van een lesbevoegdheid?

N=578

Lesbevoegdheid	%
Ja	96.9
Nee	3.1
Totaal	100

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

N=529

Aantal leerlingen	%
1 t/m 100 leerlingen	1.6
101 t/m 250 leerlingen	18.1
251 t/m 500 leerlingen	34.9
501 t/m 500 leerlingen	18.7
1001 t/m 2000 leerlingen	22.6
2001 t/m 4000 leerlingen	4.0
Meer dan 4000 leerlingen	0.2
Totaal	100

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

N=579

Aantal gesprekken	%
Meer dan 1 keer per jaar	32.3
1 keer per jaar	50.6
Nooit	6.9
Anders, namelijk..	10.2
Totaal	100

8a. Anders, namelijk.. *Open vraag bij vraag 8.*

N=59

Meest genoemde aantal gesprekken	Deel*
Eens in de twee jaar of minder, soms door een wisseling van directeur/manager	1/2
Eens per maand of vaker, soms met informeel karakter	1/4

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

9. Maken u en uw leidinggevende afspraken over prestaties of te behalen doelen met betrekking tot uw professionele ontwikkeling?

N=580

Afspraken prestaties	%
Ja, jaarlijks	42.6
Ja, maar niet regelmatig	26.7
Nee	30.7
Totaal	100

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

N=579

Afspraken ontwikkelen bekwaamheden	%
Ja, jaarlijks	39.4
Ja, maar niet regelmatig	34.5
Nee	26.1
Totaal	100

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

N=580

Afspraken loopbaan	%
Ja	49.7
Nee	50.3
Totaal	100

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

N=580

Inwerkprogramma	%
Ja, er was een degelijk aanbod	16.0
Ja, in beperkte mate	32.2
Nee	51.7
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? Wilt u ook aangeven of het inwerk en/of begeleidingsprogramma intern (binnen uw bestuur) of extern georganiseerd werd? *Open vraag.*

N=267

Meest genoemde inhoud inwerkprogramma	Deel
Overig: een mix van onderstaande	1/2
Coaching en begeleiding, bijvoorbeeld van een ervaren collega-schoolleider of een externe	1/4
Een of meerdere trainingen, cursussen en scholing	1/8
Regelmatige gesprekken voeren met een collega of leidinggevende over overdracht, kennismaking en inwerken	1/8

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

N=580

Bekendheid beroepsstandaard	%
Goed bekend	14.1
Enigszins	62.8
Geheel niet	23.1
Totaal	100

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

N=446

Gebruik	%
Ja	25.3
Nee	74.7
Totaal	100

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

N=113

Gebruik	%
Eigen professionele ontwikkeling	65.5
Pop- of PJP gesprekken	23.9
Vacaturevervulling van een schoolleider	2.7
Anders, namelijk..	8.0
Totaal	100

16a. Anders, namelijk.. *Open vraag bij vraag 16.*

N=9

Op welke manier maakt u gebruik van de beroepsstandaard?

"Als achtergrondinformatie en hulpmiddel bij het denken over professionalisering van mezelf en anderen."

"Zowel bij POP-gesprekken als bij mijn eigen professionele ontwikkeling."

Noot: de antwoorden zijn zeer uiteenlopend en te weinig respondenten hebben deze vraag ingevuld om de meest genoemde antwoorden te analyseren. We noemen twee quotes ter illustratie.

17. Heeft u het afgelopen schooljaar (2018-2019) activiteiten ondernomen die in het teken stonden van uw eigen professionele ontwikkeling?

N=580

Professionaliseringsactiviteiten	%
Ja	81.7
Nee	18.3
Totaal	100

17.a Welke activiteiten heeft u afgelopen schooljaar (2018-2019) ondernomen die in het teken stonden van uw eigen professionele ontwikkeling? *Open vraag bij vraag 17 (max. 5 open antwoorden om in te vullen).*

N=580

Meest genoemde activiteiten	Deel*
Cursus (training/workshop/bijeenkomst/studiedag/masterclass/cursus)	1/4
Coaching (intervisie/leernetwerk/coaching)	1/6
Opleiding (Master/leergang/opleiding)	1/10
Conferentie/congres	1/12

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

18. Hoeveel professionaliseringsactiviteiten ondernemen respondenten? Extra tabel n.a.v. vraag 17.

N=474

Aantal activiteiten	%
1	27.6
2	33.5
3	24.1
4	10.1
5	4.6
Totaal	100

19. Via welke manieren heeft u gewerkt aan professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk)

N=474

Manier van ontwikkeling	%*
Meerdaagse cursus/training	59.5
Coaching	58.4
Intervisie	57.8
Zelfstudie	48.3
Netwerkleren	44.9
Learning-on-the-job	42.2
Eendaagse cursus/training	41.6
Leergang	20.7
Supervisie	17.3
Master aaneengesloten	5.9
Master modulair	4.9
Opleiding aaneengesloten	1.9
Opleiding modulair	0.4
Anders, namelijk..	8.4

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

19a. Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 19.

N=50

Via welke manieren heeft u gewerkt aan professionele ontwikkeling?*

"Door een online cursus, één keer per week over een periode van 4 weken."

"Door het bespreken van mogelijke nieuwe beleidsmatige ontwikkelingen en verbeteringen."

** De antwoorden zijn zeer uiteenlopend. We noemen twee quotes ter illustratie.*

20. Op welke terrein(en) was deze activiteit voor professionele ontwikkeling gericht? (meerdere antwoorden mogelijk)

N=474

Terreinen van professionele ontwikkeling	%*
Persoonlijk leiderschap	
Zelfinzicht	85.9
Feedback geven	61.4
Ontwikkeling van kennis en kwaliteit	
Professionele ontwikkeling van medewerkers	67.1
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	49.8
Strategisch HRM	37.8
Inrichten van het (toekomstig) onderwijs	
Visieontwikkeling	71.7
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	56.8
ICT/digitalisering	13.5
Verbinding met de omgeving	
School en omgeving	47.9
Regie en strategie	
Beleidsontwikkeling	61.2
Bedrijfsvoering	25.5
Financiën	19.2
Huisvesting	6.8
Leiding geven aan verandering	
Organisatiekunde en -verandering	70.7
Lerende organisatie	59.1
Diversiteit	
Omgaan met diversiteit in teams	53.8
Maatwerk voor leerlingen	40.9
Anders	
Anders, namelijk..	5.2

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

20a. Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 20.

N=29

Op welke terrein(en) was deze activiteit voor professionele ontwikkeling gericht?*

"Veiligheid binnen de school waarborgen en werken volgens de meldcode."

"Projectmanagement."

**De antwoorden zijn zeer uiteenlopend. We noemen twee quotes ter illustratie.*

21. Op welke wijze heeft u geleerd tijdens deze activiteit voor professionele ontwikkeling?
(meerdere antwoorden mogelijk). Ik heb geleerd door...

N=474

Wijze van leren	%*
...te reflecteren op mijn ervaringen	83.5
...iets uit te proberen in mijn praktijk	75.7
...samen te werken met andere leidinggevenden	75.5
...te lezen over ideeën en ervaringen van anderen	70.0
...recente ontwikkelingen bij te houden	60.3
...tot nieuwe routines in mijn werk te komen	50.6

** Percentage bestuurders dat aangeeft geleerd te hebben op deze wijze, in de door hem/haar ondernomen professionaliseringsactiviteit(en). Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.*

22. Op welke competenties* van leiderschap was deze activiteit voor professionele ontwikkeling gericht? (meerdere antwoorden mogelijk)

N=474

Competenties	%**
Competentie 1: Het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school.	73.2
Competentie 2: Realiseren van een coherente organisatie t.b.v. het primaire proces.	70.7
Competentie 3: Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken.	74.9
Competentie 4: Strategisch omgaan met de omgeving.	53.8
Competentie 5: Analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken).	61.8

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

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

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

N=449

Besluitvorming tot stand gekomen door...	%
Eigen initiatief	86.0
Op aanraden van mijn leidinggevende	22.5
Afspraak met mijn leidinggevende als gevolg van functioneringsgesprek	10.5
Anders, namelijk...	15.4

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

23.a Anders namelijk... Open antwoord bij vraag 23.

N=69

Meest genoemde besluitvorming	Deel*
Op centraal niveau aangestuurd, geregeld, of besloten.	2/3
Behoeftte-inventarisatie o.b.v. overleg met leidinggevend(en)/ collega's/ intervisiegroep.	1/5

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

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

N=446

Afweging	%
Vooraf: eigen leervraag of wens	31.4
Vooraf: aansluiten bij schoolbrede ontwikkelingen	15.0
Beide afwegingen spelen evenveel mee	53.6
Totaal	100

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

N=445

Ondersteuning	%*
Steun vanuit leidinggevende/werkgever	78.2
Voldoende financiële middelen	67.9
Voldoende tijd voor beschikbaar	56.6
Feedback van collega's	36.2
Aanwezigheid van een critical friend in de organisatie	30.6
Aanwezigheid van een critical friend buiten mijn organisatie	21.3
Anders, namelijk..	4.3

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

25.a Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 25.

N=19

Meest genoemde ondersteuning	Deel*
Weinig tot geen steun ervaren	2/3

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

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

N = 447

Afspraken middelen	%
Ja, namelijk..	43.6
Nee	56.4
Totaal	100

26.a Ja, namelijk.. Open vraag bij vraag 26.

N=177

Meest genoemde afspraken middelen	Deel*
Er zijn vaste afspraken over financiën en vaak ook over tijd.	2/3
In overleg is veel mogelijk.	1/5

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

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

N = 449

Belemmeringen	%
Ja	22.7
Nee	77.3
Totaal	100

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

N = 102

Belemmeringen	%*
Tijdgebrek/werkdruk/waan van de dag	87.3
Hoge kosten	39.2
Onvoldoende ondersteuning vanuit de organisatie	20.6
Onduidelijke prioriteiten in de organisatie	16.7
Andere prioriteiten bij mijzelf	15.7
Weet (nog) niet op welk thema ik mij wil ontwikkelen	5.9
Geen passend professionaliseringsaanbod voor mij	3.9
Anders, namelijk..	3.9

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

28.a Anders, namelijk... Open vraag bij vraag 28.

N=4

Welke belemmeringen ervaart u bij het ondernemen van activiteiten voor uw professionele ontwikkeling?*

"Leidinggevende wil vooral training on the job, ik zou graag meer externe scholing willen."

"Rector staat achter de betaling van de studie, bestuurder is echter minder stimulerend..."

* Te weinig respondenten hebben deze vraag ingevuld om de meest genoemde antwoorden te analyseren. We noemen twee quotes ter illustratie.

29. Wat waren ongeveer de totale kosten voor de activiteit(en) voor professionele ontwikkeling die u heeft ondernomen in 2018-2019?

N = 448

Kosten	%
€ 0,00	2.0
€ 1 t/m € 500,-	7.6
€ 501,- t/m € 1.000,-	17.9
€ 1.001,- t/m € 2.500,-	21.7
€ 2.501,- t/m € 5.000,-	22.8
Meer dan € 5.000,-	16.3
Weet niet	11.8
Totaal	100

30. 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 = 449

Beter in staat functie uit te oefenen	%
Ja	95.3
Nee	4.7
Totaal	100

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

N = 426

Effect	%
Enigszins effect	38.0
Veel effect	53.3
Heel veel effect	8.7
Totaal	100

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

N=325

Meest genoemde leerresultaten	Deel*
Leiderschap en leidinggeven	1/5
Inzicht, bijvoorbeeld in eigen handelen of in de organisatieprocessen	1/6
Visie, bijvoorbeeld aanscherpen of gezamenlijk creëren	1/10

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

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

N = 448

Effect	%
Ja	86.4
Nee	13.6
Totaal	100

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

N = 384

Effect	%
Enigszins effect	56.0
Veel effect	41.7
Heel veel effect	2.3
Totaal	100

35. Van welke activiteit voor professionele ontwikkeling in vorig schooljaar, ziet u het meest effect op ontwikkelingen binnen uw school? Wilt u een korte toelichting geven. *Open vraag.*
N=283

Van welke activiteit voor professionele ontwikkeling in vorig schooljaar, ziet u het meest effect op ontwikkelingen binnen uw school?*

“Bezoek aan Australië en Dylan Wiliam. De pilotgroep in formatief werken kan ik nu (nog weer wat beter) ondersteunen en van feedback voorzien. Behalve theoretisch kader is ook de praktische toepasbaarheid gegroeid.”

“De coaching levert me het meeste op. In enkele gesprekken heb ik zaken op een rijtje kunnen zetten, waardoor ik dit schooljaar veel beter in staat ben om weg te blijven bij mijn valkuilen en meer overzicht heb in mijn werk en de manier waarop ik dat uitvoer.”

“Apple conferentie-tool: internationale uitwisseling van onderwijsontwikkeling hebben interne ontwikkelingen een boost gegeven.”

* De antwoorden zijn uiteenlopend. We noemen drie quotes ter illustratie.

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

Doelgroep kennisdeling (alfabetische volgorde)	Zelden/noo	soms	Regelmatig	altijd	N
	it %	%	%*	%	
Schoolleiders op uw school	01.8	13.0	56.0	29.2	445
Docenten op uw school	04.3	28.9	54.4	12.4	443
Beleidsmedewerkers binnen uw eigen bestuur	37.5	35.6	25.8	01.2	427
Leerlingen op uw school	40.2	33.0	23.5	03.3	430
OOP in uw school	33.0	40.7	22.6	03.7	430
Schoolleiders op andere scholen binnen het eigen schoolbestuur	36.7	37.2	22.6	03.5	430
Ouders	43.5	37.1	17.8	01.6	428
MR van uw school	45.2	36.2	15.7	03.0	434
Schoolleiders van scholen buiten uw bestuur	60.5	29.5	09.3	00.7	430
Anders, namelijk..	88.5	6.6	3.3	1.6	61

*De gegevens in de tabel zijn gesorteerd op de kolom regelmatig.

36.a Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 36.

N=4

Bij wie heeft u kennis en inzichten verspreid, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling?*

"Via bijvoorbeeld de nieuwsbrief die ouders regelmatig ontvangen."

"Collega's uit het team dat ik direct aanstuur."

**Te weinig respondenten hebben deze vraag ingevuld om de meest genoemde antwoorden te analyseren. We noemen twee quotes ter illustratie.*

Extra tabellen 36. In hoeverre heeft u kennis en inzichten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling, verspreid onder:

a. Kennis en inzichten verspreiden onder schoolleiders op andere scholen binnen het eigen schoolbestuur

	Middenmanagers %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Zelden-nooit	40.6	26.1
Soms	36.5	40.2
Regelmatig	20.8	27.2
Altijd	2.2	6.5
Totaal	100	100
N	318	92

Significant (Mann-Whitney U-toets)

b. Kennis en inzichten verspreiden onder schoolleiders van scholen buiten uw bestuur

	Middenmanagers %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Zelden-nooit	65.6	48.9
Soms	25.9	37.2
Regelmatig	8.2	11.7
Altijd	0.3	2.1
Totaal	100	100
N	317	94

Significant (Mann-Whitney U-toets)

c. Kennis en inzichten verspreiden onder MR van uw school

	Middenmanagers %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Zelden-nooit	51.7	28.1
Soms	35.0	39.6
Regelmatig	12.0	24.0
Altijd	1.3	8.3
Totaal	100	100
N	317	96

Significant (Mann-Whitney U-toets)

d. Kennis en inzichten verspreiden onder beleidsmedewerkers binnen uw eigen bestuur

	Middenmanagers %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Zelden-nooit	41.3	26.1
Soms	35.0	39.1
Regelmatig	22.7	32.6
Altijd	0.9	2.2
Totaal	100	100
N	317	92

Significant (Mann-Whitney U-toets)

e. Kennis en inzichten verspreiden onder OOP in uw school

	Middenmanagers %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Zelden-nooit	37.2	22.6
Soms	27.9	50.5
Regelmatig	21.8	21.5
Altijd	3.2	5.4
Totaal	100	100
N	317	93

Significant (Mann-Whitney U-toets)

f. Kennis en inzichten verspreiden onder leerlingen in uw school

	Middenmanagers %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Zelden-nooit	37.2	53.8
Soms	33.8	26.9
Regelmatig	25.6	16.1
Altijd	3.5	3.2
Totaal	100	100
N	317	93

Significant (Mann-Whitney U-toets)

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

Manier kennisbenutting	zelden- nooit %	soms %	regelmatig %*	altijd %	N
Input tijdens overleg van de schoolleiding	00.9	15.5	63.8	19.8	445
Informeel gesprek	02.5	16.3	60.1	21.1	441
Input tijdens teamoverleg met docenten	05.7	25.4	55.1	13.7	437
Presentaties	15.4	38.9	39.9	05.8	434
Input tijdens overleg met de bestuurder	28.1	32.7	32.5	06.7	434
Stukje in de nieuwsbrief	35.2	34.0	25.7	05.1	435
Workshop voor collega's	44.6	35.9	17.6	01.9	426
Anders, namelijk..**	-	-	-	-	-

*De gegevens in de tabel zijn gesorteerd op de kolom regelmatig.

** Geen antwoorden in deze categorie.

Extra tabellen 37. 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:

a. Input tijdens overleg met de bestuurder

	Middenmanagers %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Zelden-nooit	33.8	12.5
Soms	33.1	33.3
Regelmatig	27.8	44.8
Altijd	5.4	9.4
Totaal	100	100
N	317	96

Significant (Mann-Whitney U-toets)

b. Stukje in de nieuwsbrief

	Middenmanagers %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Zelden-nooit	36.6	31.3
Soms	38.1	25.0
Regelmatig	22.5	32.3
Altijd	2.8	11.5
Totaal	100	100
N	320	96

Significant (Mann-Whitney U-toets)

c. Input tijdens teamoverleg met docenten

	Middenmanagers %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Zelden-nooit	3.1	13.7
Soms	20.2	41.1
Regelmatig	61.5	37.9
Altijd	15.2	7.4
Totaal	100	100
N	322	95

Significant (Mann-Whitney U-toets)

38. In hoeverre heeft u kennis en inzichten kunnen benutten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling?

Doel kennisbenutting	Gemiddelde	Standaardafwijking	Min.	Max.	N
Het versterken van de professionele leercultuur in de school	4.0	0.7	1	5	444
Een betere analyse van de vraagstukken in de school	3.9	0.7	1	5	443
Het nemen van beter onderbouwde besluiten	3.9	0.7	1	5	444
Het uitvoeren van meer effectieve interventies	3.9	0.8	1	5	441
Anders, namelijk...	2.3	1.3	1	5	45

1=geheel niet van toepassing

5=geheel van toepassing

38.a Anders, namelijk... Open vraag bij vraag 38.

N=5

Waarvoor heeft u kennis en inzichten kunnen benutten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling?*

"Nodige aanpassingen en aanvullingen kunnen maken binnen de formatie."

"Meer een team geworden met mijn collega-afdelingsleiders: gezamenlijke focus."

* Te weinig respondenten hebben deze vraag ingevuld om de meest genoemde antwoorden te analyseren. We noemen twee quotes ter illustratie.

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

N=535

Professionalisering	%*
Lerende organisatie	45.2
Organisatiekunde en -verandering	43.2
Visieontwikkeling	41.0
Professionele ontwikkeling van medewerkers	38.9
Beleidsontwikkeling	37.6
Maatwerk voor leerlingen	36.5
Zelfinzicht, zoals inzicht in eigen waarden en ambities	33.4
School en omgeving	32.3
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	31.5
Omgaan met diversiteit in teams	30.6
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	30.6
Strategisch HRM	26.4
Financiën	25.3
Feedback geven	24.9
ICT/digitalisering	20.7
Bedrijfsvoering	19.9
Huisvesting	11.3
Anders, namelijk..	3.1

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

39.a Anders, namelijk... Open vraag bij vraag 39.

N=17

Wat is uw behoefte aan verdere professionele ontwikkeling op onderstaande terreinen?*

"Veranderingen door nieuwe technologieën en de plek van het onderwijs daarin."

"Ik sta aan het einde van mijn carrière als directeur van een school. Ik ga door op de voet die ik nu al volg."

* De antwoorden zijn gering en uiteenlopend. We noemen twee quotes ter illustratie.

40. Sluit het huidige aanbod van schoolleidersopleidingen en trainingen aan bij uw behoeften aan professionele ontwikkeling?

N = 551

Sluitend aanbod	%
Ja	81.9
Nee	18.1
Totaal	100

100

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

N = 96

Thema's	%*
Leiding geven aan verandering	53.1
Inrichten van het (toekomstig) onderwijs	47.9
Persoonlijk leiderschap	35.4
Regie en strategie	35.4
Ontwikkeling van kennis en kwaliteit	27.1
Verbinding met de omgeving	19.8
Diversiteit	14.6
Anders, namelijk...	17.7

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

41.a Anders, namelijk... Open vraag bij vraag 41.

N=17

Voor welke thema's zou u graag meer of ander aanbod van schoolleidersopleidingen en -trainingen willen?*

"Gewoon weer eens hoorcolleges waardoor je na gaat denken, zelf tot inzicht komt."

"Opbrengstgericht werken aansturen."

* De antwoorden zijn gering en uiteenlopend. We noemen twee quotes ter illustratie.

42. Aan welke manier(en) heeft u behoefte om u professioneel verder te ontwikkelen?
(meerdere antwoorden mogelijk)

N = 539

Manieren	%*
Meerdaagse cursus/training	43.8
Learning-on-the-job	36.4
Coaching	36.2
Eendaagse cursus/training	34.3
Intervisie	34.0
Netwerkleren	33.2
Zelfstudie	29.3
Leergang	16.1
Master tot schoolleider: modulair	15.6
Supervisie	09.3
Opleiding tot schoolleider: modulair	07.6
Anders, namelijk..	6.9

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

42.a Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 42.

N=37

Aan welke manier(en) heeft u behoefte om u professioneel verder te ontwikkelen?*

"Later wellicht een master tot schoolleider: modulair. Nu nog geen behoefte, omdat ik in het ontwikkelingstraject zit."

"Filosofie, grotere onderwijsvraagstukken, debat met politiek (werkveld-politiek), anders over onderwijs denken, onderwijs in de maatschappij niet in de klas."

* De antwoorden zijn uiteenlopend. We noemen twee quotes ter illustratie.

43 Vanuit welke afweging is uw behoefte aan professionele ontwikkeling ingegeven?

N = 530

Afweging	%
Vooraf: eigen leervraag of wens	30.6
Vooraf: aansluiten bij schoolbrede ontwikkelingen	9.6
Beide afwegingen spelen evenveel mee	59.8
Totaal	100

43. Bent u bekend met de VO-academie?

N = 550

Bekend VO-academie	%
Ja, zeker	62.0
Ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies	31.6
Nee	6.4
Totaal	100

Extra tabellen 44. Bent u bekend met de VO-academie?

a. Naar meetmomenten

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

Noot: $\chi^2 = 28.62$, $df = 6$, $p < .05$ (significant)

b. Verdeeld over schoolgrootte

	Allen %	Klein %	Middelgroot %	Groot %
Ja, zeker	62.0	48.2	56.4	67.4
Ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies	31.6	41.1	34.9	28.3
Nee	6.4	10.7	8.7	4.3
Totaal	100	100	100	100
N	550	56	172	322

Noot: $\chi^2 = 12.63$, $df = 4$, $p < .05$ (significant)

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

N = 514

Aansluiting behoeften	%
Zeer goed	8.4
Goed	38.5
Enigszins	25.9
Niet	1.0
Weet niet	26.3
Totaal	100

Extra tabel 45. Vindt u dat VO-academie met haar activiteiten op een goede manier aansluit op uw eigen professionele ontwikkelingsbehoefte?

a. Verdeeld naar functie

	Middenmanagers %	Eindverantwoordelijk schoolleiders %
Niet	1.4	1.2
Enigszins	35.0	35.8
Goed	55.8	40.7
Zeer goed	7.8	22.2
Totaal	100	100
N	283	81

*De antwoordoptie 'weet niet' is gehercodeerd als missende waarde.

Significant (Mann-Whitney U-toets)

45. Welke van onderstaande activiteiten van de VO-academie sluiten aan bij uw behoefte voor professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk)

N = 467

Activiteiten VO-academie	%*
Eendaagse bijeenkomsten en masterclasses die inspireren en ontmoeten als doel hebben	76.5
<i>Dit schooljaar bijvoorbeeld diverse masterclasses.</i>	
Kennisdeling en publicaties	60.9
<i>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.</i>	
Ontsluiting aanbod middels de opleidingscatalogus	42.6
<i>Middels de opleidingscatalogus geeft VO-academie een overzicht van opleiders en opleidingen die beschikbaar zijn voor schoolleiders en bestuurders VO.</i>	
Coaching	34.0
<i>VO-academie heeft 100 ervaren schoolleiders en bestuurders opgeleid tot VOmanagementcoach. Deze coaches zijn kosteloos beschikbaar voor schoolleiders en bestuurders met een coachvraag. Daarnaast start elk jaar de opleiding tot coach.</i>	
Intervisie	33.2
<i>Elk jaar start er bijvoorbeeld een nieuw tranche van het intervisietraject 'Lead and Learn' voor middenmanagers. Daarnaast start er jaarlijks een intervisietraject voor eindverantwoordelijk schoolleiders. Ook kunt u het traject tot intervisiebegeleider volgen.</i>	

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

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

N = 508

Overweging	%
Ja, op korte termijn (waarschijnlijk dit schooljaar)	23.4
Ja, op wat langere termijn (over een jaar)	35.8
Nee, voorlopig niet	40.7
Totaal	100

Extra tabellen 47. Overweegt u om gebruik te gaan maken van de door u aangegeven diensten van de VO-academie?

a. Naar meetmomenten

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

Noot: $\chi^2 = 14.15$, $df = 6$, $p < .05$ (significant)

b. Verdeeld naar ervaringsjaren

	t/m 5 jaar ervaring	5 t/m 10 jaar ervaring	Meer dan 11 jaar ervaring
Ja, op korte termijn (waarschijnlijk dit schooljaar)	29.8	24.2	15.8
Ja, op wat langere termijn	34.6	41.7	33.3
Nee, voorlopig niet	35.6	34.2	50.8
Totaal	100	100	100
N	205	120	183

Noot: $\chi^2 = 16.72$, $df = 4$, $p < .05$ (significant)

47. Op welk terrein zou u willen dat de VO-academie u in 2020 ondersteunt? Open vraag.
N=197

Meest genoemde terreinen	Deel*
Weet nog niet/niet van toepassing/niet/geen	1/5
Coaching of intervisie	1/6
Leiderschap/leiding geven	1/9

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

48. De VO-academie heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot expertisecentrum op het gebied van professionele ontwikkeling voor zowel schoolleiders als bestuurders, op welke wijze kunnen wij onze rol als expertisecentrum voor u beter vervullen? *Open vraag.*

N=116

Meest genoemde verbeteringen	Deel*
Gaat goed zo/geen idee/niet/n.v.t.	2/3
Coaching	1/10
Netwerkleren en verbindende netwerkfunctie	1/10

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

49. De VO-academie is voor mij de plek waar ik... (meerdere antwoorden mogelijk)

N = 488

Gebruik VO-academie	%*
De VO-academie is voor mij de plek waar ik.. collega's ontmoet tijdens bijeenkomsten.	36.9
De VO-academie is voor mij de plek waar ik.. voornamelijk op de website kijk voor informatie over opleidingen.	35.5
De VO-academie is voor mij de plek waar ik.. nog weinig bekend mee ben.	34.0
De VO-academie is voor mij de plek waar ik.. onderzoek ga naar nieuwe inzichten over (voor mij) relevant wetenschappelijk onderzoek.	28.9
De VO-academie is voor mij de plek waar ik.. terecht kan met al mijn vragen over professionalisering.	20.1
Anders, namelijk...	3.7

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

50.a Anders namelijk... *Open vraag bij vraag 50.*

N=15

De VO-academie is voor mij de plek waar ik..*
..“tot nu toe niet veel gebruik van gemaakt en dus ook niet erg bekend mee.”
.. “waar ik gebruik van maak afhankelijk van wat er in school speelt.”

* Te weinig respondenten hebben deze vraag ingevuld om de meest genoemde antwoorden te analyseren. We noemen twee quotes ter illustratie.

51.

51 U bent:

N = 550

Geslacht	%
Man	54.5
Vrouw	45.5
Totaal	100

52. Wat is uw leeftijdscategorie?

N = 550

Leeftijd	%
Jonger dan 30 jaar	0.5
31 t/m 39 jaar	14.4
40 t/m 49 jaar	27.1
50 t/m 60 jaar	40.7
Ouder dan 60 jaar	17.3
Totaal	100

Bijlage 2 Resultatentabellen bestuurders

1. Hoeveel vo-scholen vallen onder uw bestuur?

N=94

Aantal scholen	%
1 school	24.5
2 t/m 5 scholen	42.6
6 t/m 10 scholen	18.1
10 t/m 15 scholen	5.3
16 scholen of meer	9.6
Totaal	100

2. Wat is uw huidige functie binnen het bestuur? *Open vraag.*

N=69

** Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.*

Meest genoemde functies	Deel*
Voorzitter CvB of eenhoofdig CvB	1/2
Lid CvB	1/4
Bestuurder, rector of directeur	1/4

3. Hoeveel ervaringsjaren heeft u in uw huidige functie?

N=93

Ervaringsjaren	%
Minder dan 2 jaar	22.6
2-5 jaar	35.5
6-10 jaar	25.8
11-15 jaar	9.7
16-25 jaar	4.3
Meer dan 25 jaar	2.2
Totaal	100

4. Op welk verantwoordelijkheidsniveau was uw vorige functie?

N=94

Verantwoordelijkheidsniveau	%
Bestuurlijk	33.0
Bovenschools/meerdere scholen	20.2
School	20.2
Vestiging/locatie	9.6
Afdeling/team	1.1
Anders, namelijk..	16.0
Totaal	100

4.a Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 4.

N=15

Op welk verantwoordelijkheidsniveau was uw vorige functie?*

"directie gemeente"

"wethouder"

**Te weinig respondenten hebben deze vraag ingevuld om de meest genoemde antwoorden te analyseren. We noemen twee quotes ter illustratie van de antwoorden.*

5. Bent u in het bezit van een lesbevoegdheid?

N= 89

Lesbevoegdheid	%
Ja	79.8
Nee	20.2
Totaal	100

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

N=93

Aantal leerlingen	%
t/m 100 leerlingen	-
101 t/m 250 leerlingen	2.2
251-500 leerlingen	1.1
501-1000 leerlingen	6.5
1001-2000 leerlingen	22.6
2001-4000 leerlingen	35.5
4001-8000 leerlingen	16.1
8001-12500 leerlingen	7.5
meer dan 12500 leerlingen	8.6
Totaal	100

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

N=94

Aantal gesprekken	%
Meer dan 1 keer per jaar	27.7
1 keer per jaar	63.8
Nooit	1.1
Anders, namelijk..	7.4
Totaal	100

7.a Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 7.

N=7

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

"Incidenteel."

"Eens per drie jaar."

**Te weinig respondenten hebben deze vraag ingevuld om de meest genoemde antwoorden te analyseren. We noemen twee quotes ter illustratie van de antwoorden.*

8. Maken u en uw werkgever afspraken over prestaties of te behalen doelen met betrekking tot uw professionele ontwikkeling?

N= 93

Afspraken prestaties	%
Ja, jaarlijks	39.8
Ja, maar niet regelmatig	21.5
Nee	38.7
Totaal	100

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

N=93

Afspraken ontwikkelen bekwaamheden	%
Ja, jaarlijks	50.5
Ja, maar niet regelmatig	24.7
Nee	24.7
Totaal	100

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

N=94

Afspraken loopbaan	%
Ja	40.4
Nee	59.6
Totaal	100

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

N=94

Inwerkprogramma	%
Ja, er was een degelijk aanbod	13.8
Ja, in beperkte mate	26.6
Nee	59.6
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? Wilt u ook aangeven of het inwerk en/of begeleidingsprogramma intern (binnen uw bestuur) of extern georganiseerd werd? *Open vraag.*

Meest genoemde inhoud inwerkprogramma	Deel*
Inwerkprogramma/introductie/gesprekken	1/2
Interne/externe coaching (intern/extern gelijk verdeeld)	1/4
Cursus/scholing	1/7

N=36

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

13. Heeft u het afgelopen schooljaar (2018-2019) activiteiten ondernomen die in het teken stonden van uw eigen professionele ontwikkeling?

N=94

Professionaliseringsactiviteiten	%
Ja	94.7
Nee	5.3
Totaal	100

- 13.a Welke activiteiten heeft u afgelopen schooljaar (2018-2019) ondernomen die in het teken stonden van uw eigen professionele ontwikkeling? *Open vraag bij vraag 13 (max. 5 open antwoorden om in te vullen).*

N=225

Meest genoemde activiteiten	Deel*
(leer)netwerk/bestuurlijk netwerk/netwerklere	1/3
master(class)/cursus/scholing	1/7
coaching/intervisie	1/10
congres/conferentie	1/10

*Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de delen niet op tot 100%.

- 13.b Hoeveel professionaliseringsactiviteiten ondernemen respondenten? Extra tabel n.a.v. vraag 13.

N=89

Aantal activiteiten	%
1	14.6
2	36.0
3	32.6
4	15.7
5	1.1
Totaal	100

14. Via welke manier(en) heeft u gewerkt aan uw professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk)

N=89

Manier van ontwikkeling	%*
Netwerklere	70.8
Intervisie	69.7
Zelfstudie (bijv. het bestuderen van (wetenschappelijk) onderzoek, literatuurstudie)	59.6
Eendaagse cursus/training	51.7
Coaching	44.9
Learning-on-the-job	33.7
Meerdaagse cursus/training	33.7
Leergang	31.5
Supervisie	18.0
Master aaneengesloten	3.4
Master modulair	3.4
Anders, namelijk..	12.4

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

14.a Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 14.

N=13

Via welke manier(en) heeft u gewerkt aan uw professionele ontwikkeling?

"Studiereis"

"Zelfevaluatie"

**Te weinig respondenten hebben deze vraag ingevuld om de meest genoemde antwoorden te analyseren. We noemen twee quotes ter illustratie van de antwoorden.*

15. Op welk(e) terrein(en) was deze activiteit voor professionele ontwikkeling gericht?
(meerdere antwoorden mogelijk)

N=89

Terrein van ontwikkeling	%*
Persoonlijk leiderschap	
Zelfinzicht, zoals inzicht in eigen waarden en ambities	94.4
Feedback geven	67.4
Ontwikkeling van kennis en kwaliteit	
Professionele ontwikkeling van medewerkers	57.3
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	47.2
Strategisch HRM	43.8
Inrichten van het (toekomstig) onderwijs	
Visieontwikkeling	70.8
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	49.4
ICT/digitalisering	25.8
Verbinding met de omgeving	
School en omgeving	69.7
Regie en strategie	
Beleidsontwikkeling	68.5
Bedrijfsvoering	32.6
Financiën	21.3
Huisvesting	13.5
Leiding geven aan verandering	
Lerende organisatie	71.9
Organisatiekunde en -verandering	66.3
Diversiteit	
Omgaan met diversiteit in teams	34.8
Maatwerk voor leerlingen	30.3
Anders	
Anders, namelijk..	9.0

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

15.a Anders, namelijk.. *Open vraag bij vraag 15.*

N=9

Op welk(e) terrein(en) was deze activiteit voor professionele ontwikkeling gericht? *

"Ik werk in internationaal onderwijs en kan me nu beter verbinden met leerlingen, ouders en medewerkers, ook intercultureel"

"Governance en toezichthouden."

** Te weinig respondenten hebben deze vraag ingevuld om de meest genoemde antwoorden te analyseren. We noemen twee quotes ter illustratie van de antwoorden.*

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

N=89

Professionaliseringsthema's	%*
Leiderschap	82.0
Strategische visie en planning	79.8
Persoonlijke professionaliteit	78.7
Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht	66.3
Verantwoordelijkheid en rekenschap	55.1
Boegbeeld en hoofd	42.7

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

17. **Op welke wijze heeft u geleerd tijdens de door u genoemde activiteit(en) voor professionele ontwikkeling? (meerdere antwoorden mogelijk). Ik heb geleerd door...**

N=89

Wijze van leren	%*
...te reflecteren op mijn ervaringen	89.9
...recente ontwikkelingen bij te houden	76.4
...samen te werken met andere leidinggevenden	76.4
...te lezen over ideeën en ervaringen van anderen	76.4
...iets uit te proberen in mijn praktijk	53.9
...tot nieuwe routines in mijn werk te komen	42.7

** Percentage bestuurders dat aangeeft geleerd te hebben op deze wijze, in de door hem/haar ondernomen professionaliseringsactiviteit(en). Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.*

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

N=86

Besluitvorming	%*
Eigen initiatief	97
Op aanraden van mijn werkgever	10.5
Afspraak met mijn werkgever als gevolg van functioneringsgesprek	8.1
Anders, namelijk..	7.0

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

18.a Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 18.

N=6

Hoe is het besluit tot deelname aan de door u genoemde activiteit(en) voor professionele ontwikkeling tot stand gekomen?*

"Tips vanuit mijn netwerk."

"Extern verzocht om deel te nemen."

* Te weinig respondenten hebben deze vraag ingevuld om de meest genoemde antwoorden te analyseren. We noemen twee quotes ter illustratie van de antwoorden.

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

N=86

Afweging	%
Vooraf: eigen leervraag of wens	32.6
Vooraf: aansluiten bij ontwikkelingen binnen uw organisatie/bestuur	4.7
Beide afwegingen spelen evenveel mee	62.8
Totaal	100

20. Welke ondersteuning binnen uw organisatie ervaart u bij het ondernemen van activiteiten voor uw professionele ontwikkeling?

N=86

Ondersteuning	%*
Voldoende financiële middelen	74.4
Voldoende tijd voor beschikbaar	61.6
Steun vanuit leidinggevende/werkgever	55.8
Aanwezigheid van een critical friend buiten mijn organisatie	39.5
Aanwezigheid van een critical friend in mijn organisatie	34.9
Feedback van collega's	27.9
Anders, namelijk..	4.7

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

20.a Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 20.

N=4

Meest genoemde ondersteuning	%
Geen/n.v.t./weinig	100

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

N=87

Afspraken middelen	%
Ja, namelijk..	32.2
Nee	67.8
Totaal	100

21.a Ja, namelijk.. Open vraag bij vraag 21.

N=25

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

"Veel is mogelijk, mijn ideeën worden veelal ingewilligd."

"We maken afspraken over een in te zetten budget per bestuurlijke periode."

* De antwoorden zijn uiteenlopend. We noemen twee quotes ter illustratie van de antwoorden.

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

N=87

Belemmeringen	%
Ja	14.9
Nee	85.1
Totaal	100

23. Welke belemmeringen ervaart u bij het ondernemen van activiteiten voor uw professionele ontwikkeling?

N=13

Belemmering	%*
Tijdgebrek/werkdruk/waan van de dag	76.9
Hoge kosten	23.1
Onvoldoende ondersteuning vanuit de organisatie	23.1
Onduidelijke prioriteiten in de organisatie	7.7
Weet (nog) niet op welk thema ik mij wil ontwikkelen	7.7
Geen passend professionaliseringsaanbod voor mij	7.7
Andere prioriteiten bij mijzelf	-
Anders, namelijk..	15.4

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

23.a Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 23.

N=2

Welke belemmeringen ervaart u bij het ondernemen van activiteiten voor uw professionele ontwikkeling?

"Ik woon en werk op Curaçao. Hier is geen passend aanbod voor mij. In Nederland zijn trainingen vaak verspreid over meerdere weken, daar kan ik niet aan deelnemen. De lonen liggen ook lager hier en daardoor zijn de beschikbare trainingen in Nederland vaak te duur."

"We staan vreselijk in de schijnwerper. Vooral de kosten spelen dan een rol, vaak kost het al gauw 1000 euro/dag."

24. Wat waren ongeveer de totale kosten voor de activiteit(en) voor professionele ontwikkeling die u heeft ondernomen in 2018-2019?

N=87

Kosten	%
€ 0	2.3
€ 1 t/m € 500	3.4
€ 501 t/m € 1.000	9.2
€ 1001- t/m € 2.500	25.3
€ 2.501 t/m € 5.000	37.9
Meer dan € 5.000	20.7
Weet niet	1.1
Totaal	100

25. 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=87

Beter in staat functie uit te oefenen	%
Ja	97.7
Nee	2.3
Totaal	100

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

N=85

Effect	%
Enigszins effect	42.4
Veel effect	52.9
Heel veel effect	4.7
Totaal	100

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

N=58

Wat heeft u geleerd over uzelf in uw rol als leidinggevende?

"Altijd reflecteren op mijn eigen rollen."

"Door verantwoordelijkheden bij mijn medewerkers te leggen, creëer ik meer commitment. Hierbij stuur ik vooral op output en minder op het proces."

**De antwoorden zijn uiteenlopend. We noemen twee quotes ter illustratie.*

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

N=86

Effect	%
Ja	86.0
Nee	14.0
Totaal	100

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

N=74

Effect op bestuur	%
Enigszins effect	52.7
Veel effect	47.3
Heel veel effect	-
Totaal	100

30. Van welke activiteit voor professionele ontwikkeling in vorig schooljaar, ziet u het meest effect op ontwikkelingen binnen uw organisatie? Wilt u een korte toelichting geven. Open vraag.

N=48

Van welke activiteit voor professionele ontwikkeling in vorig schooljaar, ziet u het meest effect op ontwikkelingen binnen uw organisatie?*

"Bruggenbouwers: raakvlak zoeken tussen 'bonding' en 'bridging'. Dat wil zeggen enerzijds werken aan verbinding binnen de eigen organisatie, anderzijds de verbinding met de samenleving zoeken."

"Leiderschap en dynamiek. Bewustzijn over mijn rol in het team van rectoren en de aanjagende functie van de bestuurder."

* De antwoorden zijn uiteenlopend. We noemen twee quotes ter illustratie.

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

Doelgroep kennisdeling	Zelden- nooit %	Soms %	Regelmatig %*	Altijd %	N
Beleidsmedewerkers binnen uw bestuur**	3.7	17.1	62.2	17.1	82
Schoolleiders binnen uw bestuur	1.2	22.9	57.8	18.1	83
Beleidsmedewerkers binnen uw bestuur	7.3	24.4	53.7	14.6	82
Andere bestuurders	14.5	45.8	37.3	02.4	83
Medebestuurders binnen uw bestuur	31.3	11.8	35.5	21.1	76
MR en GMR binnen uw bestuur	18.3	50.0	28.0	03.7	82
OOP binnen uw bestuur	37.8	45.1	17.1	-	82
Docenten binnen uw bestuur	22.9	61.4	15.7	-	83
Schoolleiders van scholen buiten uw bestuur	40.7	40.7	14.8	03.7	81
Ouders van scholen binnen uw bestuur	63.9	31.3	04.8	-	83
Leerlingen van scholen binnen uw bestuur	73.5	24.1	02.4	-	83
Anders, namelijk..	56.3	6.3	31.3	6.3	16

*De gegevens in de tabel zijn gesorteerd op de kolom regelmatig.

** Deze categorie komt twee keer voor door een fout in de vragenlijst.

31.a Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 31.

N=6

Onder wie/wat heeft u kennis en inzichten verspreid, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling?*

"Het bedrijfsleven en overheden."

"De Raad van Toezicht."

* Te weinig respondenten hebben deze vraag ingevuld om de meest genoemde antwoorden te analyseren. We noemen twee quotes ter illustratie.

32. 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:

Manier kennisbenutting (alfabetische volgorde)	Zelden- nooit %	Soms %	Regelmatig %*	Altijd %	N
Informeel gesprek	2.4	28.6	52.4	16.7	84
Input tijdens overleg met schoolleiders binnen uw bestuur	1.2	23.2	52.4	23.2	82
Input tijdens overleg met de werkgever	8.4	43.4	37.3	10.8	83
Input tijdens overleg met medebestuurders binnen uw eigen bestuur	30.3	14.5	35.5	19.7	76
Presentaties	13.3	48.2	32.5	6.0	83
Stukje in de nieuwsbrief	36.6	36.6	23.2	3.7	82
Workshop voor medewerkers	57.8	27.7	14.5	-	83
Input tijdens overleg met docenten	34.9	53.0	8.4	3.6	83
Anders, namelijk..**	-	-	-	-	-

*De gegevens in de tabel zijn gesorteerd op de kolom regelmatig.

** Geen antwoorden in deze categorie.

33. In hoeverre heeft u kennis en inzichten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling, kunnen benutten voor:

Doel kennisbenutting	Gemiddelde	Standaardafwijking	Min	Max	N
Het nemen van beter onderbouwde besluiten	4.0	0.6	1	5	85
Een betere analyse van de vraagstukken in de scholen	3.9	0.7	2	5	85
Het uitvoeren van meer effectieve interventies	3.8	0.6	2	5	84
Het versterken van de professionele leercultuur in de scholen	3.8	0.7	2	5	85
Anders, namelijk..	2.4	1.2	1	4	11

1=geheel niet van toepassing

5=geheel van toepassing

33.a Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 33.

N=2

Waarvoor heeft u kennis en inzichten kunnen benutten, die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten voor professionele ontwikkeling?

"Ontwikkelen nieuw beleid."

"Versterken van kwaliteitscultuur."

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

N=89

Terreinen	%*
Zelfinzicht, zoals inzicht in eigen waarden en ambities	53.9
Organisatiekunde en -verandering	43.8
Visieontwikkeling	39.3
Beleidsontwikkeling	34.8
Strategisch HRM	34.8
School en omgeving	33.7
Lerende organisatie	32.6
Professionele ontwikkeling van medewerkers	32.6
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	28.1
Maatwerk voor leerlingen	25.8
Omgaan met diversiteit in teams	25.8
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	24.7
ICT/digitalisering	23.6
Bedrijfsvoering	11.2
Feedback geven	11.2
Financiën	7.9
Huisvesting	4.5
Anders, namelijk..	3.4

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

34.a Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 34.

N=3

Genoemde terreinen
"Hoe kan ik als beginnend bestuurder mijn eigen stijl ontwikkelen naast een zeer ervaren, dominante bestuurder binnen een CvB?"
"Toekomstige uitdagingen die op ons af komen."
"Vooral: inzicht in gedrag en processen tussen mensen."

35. Sluit het huidige aanbod van opleidingen en trainingen voor leidinggevendenden/bestuurders aan bij uw behoeften aan professionele ontwikkeling?

N=90

Sluitend aanbod	%
Ja	85.6
Nee	14.4
Totaal	100

36. Voor welke thema's zou u graag meer of ander aanbod van opleidingen en trainingen voor leidinggevendenden/bestuurders willen? (meerdere antwoorden mogelijk).

N=13

Thema's	%*
Inrichten van het (toekomstig) onderwijs	46.2
Leiding geven aan verandering	46.2
Ontwikkeling van kennis en kwaliteit	38.5
Persoonlijk leiderschap	38.5
Regie en strategie	38.5
Verbinding met de omgeving	23.1
Diversiteit	7.7
Anders, namelijk..	23.1

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

36.a Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 36.

N=3

Voor welke thema's zou u graag meer of ander aanbod van opleidingen en trainingen voor leidinggevendenden/bestuurders willen?

"Bedrijfsvoering, governance, financiën, huisvesting, SHRM [Society for Human Resource Management, red.] en sturen op hoofdlijnen."

"Niet via instituties zoals VO-academie maar zelf bepalen uit rijk aanbod in de markt; liefst niet opleiden met leidinggevendenden uit eigen sector."

"Omdat ik interim bestuurder ben, maak ik geen gebruik van het aanbod van VO-raad."

37. Aan welke manier(en) heeft u behoefte om u professioneel verder te ontwikkelen? (meerdere antwoorden mogelijk)

N= 88

Manieren	%*
Netwerkleren	59.1
Intervisie	51.1
Eendaagse cursus/training	43.2
Meerdaagse cursus/training	40.9
Coaching	34.1
Leergang	34.1
Zelfstudie	34.1
Learning-on-the-job	25.0
Supervisie	13.6
Master tot schoolleider: modulair	03.4
Opleiding tot schoolleider: modulair	01.1
Anders, namelijk..	5.7

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

37.a Anders, namelijk.. Open vraag bij vraag 37.

N=5

Aan welke manier(en) heeft u behoefte om u professioneel verder te ontwikkelen?*
"Executive MBA"
"Ondersteuning bij implementatie RvT-model."

*Te weinig respondenten hebben deze vraag ingevuld om de meest genoemde antwoorden te analyseren. We noemen twee quotes ter illustratie.

38. Vanuit welke afweging is uw behoefte aan professionele ontwikkeling ingegeven?

N=89

Afweging	%
Vooraf: eigen leervraag of wens	37.1
Vooraf: aansluiten bij ontwikkelingen binnen uw bestuur	5.6
Beide afwegingen spelen evenveel mee	57.3
Totaal	100

39. Bent u bekend met de VO-academie?

N=90

Bekendheid VO-academie	%
Ja, zeker	86.7
Ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies	13.3
Nee	-
Totaal	100

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

N=89

Aansluiting behoeften	%
Zeer goed	11.2
Goed	37.1
Enigszins	28.7
Niet	7.9
Weet niet	15.7
Totaal	100

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

N=80

Activiteiten VO-academie	%*
Leernetwerken met collega schoolleiders of bestuurders <i>VO-academie ondersteunt en stimuleert het ontstaan van leernetwerken voor schoolleiders en bestuurders.</i>	76.3
Kennisdeling en publicaties <i>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.</i>	72.5
Visitatie <i>Binnen de vereniging van de VO-raad is afgesproken dat elk bestuur eens in de vier jaar deelneemt aan een Collegiale Bestuurlijke Visitatie</i>	61.3
Ontsluiting aanbod <i>Middels de opleidingscatalogus geeft VO-academie een overzicht van opleiders en opleidingen die beschikbaar zijn voor schoolleiders en bestuurders VO.</i>	45.0
Coaching <i>VO-academie heeft 100 ervaren schoolleiders en bestuurders opgeleid tot VO-managementcoach. Deze coaches zijn kosteloos beschikbaar voor schoolleiders en bestuurders met een coachvraag. Daarnaast is er jaar de mogelijkheid om de opleiding tot VO-managementcoach te volgen.</i>	26.3

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

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

N=88

Gebruik diensten VO-academie	%
Ja, op korte termijn (waarschijnlijk dit schooljaar)	38.4
Ja, op wat langere termijn (over een jaar)	33.0
Nee, voorlopig niet	38.6
Totaal	100

43. Welke thema's/onderwerpen zijn volgens u relevant vanuit het perspectief van de beroepsgroep 'onderwijsbestuurder'? *Open vraag.*

N=49

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

"Bestuurlijke visitatie"

"Kwaliteitsbewaking onderwijs en interactie met de omgeving en de wijze waarop onderwijsinstellingen een aantrekkelijke werkgever kunnen zijn."

* De antwoorden zijn uiteenlopend. We noemen twee quotes ter illustratie.

44. Waar ligt voor u in uw rol als bestuurder de grootste uitdaging op het gebied van uw eigen professionele ontwikkeling? *Open vraag.*

N=48

Waar ligt voor u in uw rol als bestuurder de grootste uitdaging op het gebied van uw eigen professionele ontwikkeling?*

"Het sturen op hoofdlijnen zonder de 'controle' en het overzicht te verliezen.

Verantwoordelijkheden laag in de organisatie neerleggen."

"Leiding geven aan transities."

* De antwoorden zijn uiteenlopend. We noemen twee quotes ter illustratie.

45. De VO-academie heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot expertisecentrum op het gebied van professionele ontwikkeling voor zowel schoolleiders als bestuurders, op welke wijze kunnen wij onze rol als expertisecentrum voor u beter vervullen? *Open vraag.*

N=36

Meest genoemde verbeteringen	Deel*
Gaat goed zo/n.v.t/geen	1/2
Breder aanbod, speciaal gericht op bestuurders	1/4

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

46. Op welk terrein zou u willen dat de VO-academie u in 2020 ondersteunt? *Open vraag.*

N=14

Meest genoemde terreinen	Deel*
(S)HRM/strategisch beleid/bedrijfsvoering/effectieve sturing	1/4
interview/casusbespreking/visite/coaching	1/4
netwerk	1/7

* Delen tellen niet op tot 100% want we geven hier alleen de meest genoemde antwoorden.

47. De VO-academie is voor mij de plek waar ik.. (meerdere antwoorden mogelijk)

N=82

Gebruik VO-academie	%*
De VO-academie is voor mij de plek waar ik.. collega's ontmoet tijdens bijeenkomsten.	41.5
De VO-academie is voor mij de plek waar ik.. voornamelijk op de website kijk voor informatie over opleidingen.	41.5
De VO-academie is voor mij de plek waar ik.. onderzoek ga naar nieuwe inzichten over (voor mij) relevant wetenschappelijk onderzoek.	29.3
De VO-academie is voor mij de plek waar ik.. nog weinig bekend mee ben.	24.4
De VO-academie is voor mij de plek waar ik.. terecht kan met al mijn vragen over professionalisering.	22.0
Anders, namelijk..	6.1

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

47.a Anders, namelijk.. *Open vraag bij vraag 47.*

N=5

De VO-academie is voor mij..*
..“een vraagbaak waarnaar ik mijn collega's kan verwijzen.”
..“een goed aanbod voor mijn medewerkers in leidende functies.”

*Te weinig respondenten hebben deze vraag ingevuld om de meest genoemde antwoorden te analyseren. We noemen twee quotes ter illustratie.

48. U bent:

N=90

Geslacht	%
Man	75.6
Vrouw	24.4
Totaal	100

49. Wat is uw leeftijdscategorie?

N=90

Leeftijd	%
Jonger dan 30 jaar	-
31 t/m 39 jaar	1.1
40 t/m 49 jaar	15.6
50 t/m 60 jaar	48.9
Ouder dan 60 jaar	34.4
Totaal	100

Recent uitgegeven rapporten Kohnstamm Instituut

- 1033 Karssen, M., Boogaard, M., Verbeek, F. & Roeleveld, J.
Toegankelijkheid en onbedoelde selectie aan de UvA.
(Alleen digitaal)
- 1032 Bollen, I. & Boogaard, M.
Schoolkeuzemotieven van ouders en leerlingen groep 8 in
Diemen. (Alleen digitaal)
- 1031 Veen, A., Veen, I. van der.
Het pre-COOL cohort tot en met groep 5. (Alleen digitaal)
- 1030 Binsbergen, M.H. van & Pronk, S.
Niet thuisgeven. Schooluitval vanuit het perspectief van
thuiszitters.
(Alleen digitaal)
- 1029 Veen, A., Veen, I. van der, Karssen, M. & Weijers, D.
Sleutelmomenten jonge kind. Drie deelonderzoeken
gebundeld.
- 1028 Ledoux, G., Smeets, E., Weijers, D.
Monitor scholen. Passend onderwijs in het primair,
voortgezet en speciaal onderwijs. El Paso 54. (Alleen
digitaal)
- 1027 Ledoux, G. & Waslander, S.
Stand van zaken Evaluatie Passend Onderwijs. Deel 5:
Tussenstand. El Paso 58. (Alleen digitaal)
- 1026 Ledoux, G., Weijers, D., Weijers, S. Exalto, R., Smeets, E.
Basisondersteuning in passend onderwijs deel 2.
Verschillen tussen scholen en samenwerkingsverbanden in
de praktijk. El Paso 55. (Alleen digitaal)

Deze rapporten zijn te bestellen via: secr@kohnstamm.uva.nl
Voor meer informatie, zie; <http://www.kohnstammstituut.nl>