



Rijker inzicht in professionele ontwikkeling

Focusgesprekken 2020 als onderdeel van de monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders in het vo

Angela de Jong & Marjolein Bomhof (Oberon)

Wouter Schenke & Esther Stronkhorst (Kohnstamm Instituut)

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	5
1.1 Twee thema's	5
1.2 Aanpak.....	7
1.3 Leeswijzer	8
2. Impact coronacrisis op de professionele ontwikkeling	9
2.1 Invloed coronacrisis op deelname aan professionaliserings-activiteiten	9
2.2 Invloed coronacrisis op behoefte aan professionalisering	12
3. Afspraken en monitoring rondom professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders 14	
3.1 Monitoring van professionaliseringsafspraken	14
3.2 Rol van verschillende partijen in professionaliseringsafspraken	16
3.3 Uitkomsten van monitoring van professionaliseringsafspraken	17
4. Vergelijking met voorgaand monitoronderzoek	19
4.1 Impact corona op professionalisering	19
4.2 Afspraken maken en opvolgen	20
5. Conclusies	23
5.1 Duidelijke impact coronacrisis op professionele ontwikkeling	23
5.2 Doorgroeien als professional.....	24
5.3 Onderdeel van langlopende monitor	24

Managementsamenvatting

De **focusgesprekken** in dit rapport zijn onderdeel van de langlopende monitor naar de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het vo. Het monitoronderzoek biedt SRVO en de VO-academie zowel brede als verdiepende inzichten in de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders. De monitor geeft daarnaast het opleidings- en onderwijsveld actuele inzichten in de behoeften en professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders en bestuurders. De volgende onderzoeksvragen staan centraal:

1. Welke impact heeft de coronacrisis op de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders?
2. Op welke manier worden gemaakte afspraken van schoolleiders en bestuurders over hun professionalisering gemonitord en hoe wordt er opvolging aan gegeven?

Methodes

Drie online focusgesprekken zijn door Oberon en Kohnstamm Instituut georganiseerd in november 2020. Er waren in totaal 26 deelnemers bestaande uit een goede mix van bestuurders, schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management en schoolleiders uit het middenmanagement. De inzichten uit de eerste focusgesprekken werden in de tweede en derde focusgesprekken steeds meer bevestigd; deze gesprekken lijken daarmee voldoende voor een representatieve beantwoording van de onderzoeksvragen. De onderzoekers gebruikten een gestructureerde interviewleidraad en de gesprekken zijn genotuleerd en vervolgens geanalyseerd.

Resultaten en conclusies

- Impact coronacrisis op professionele ontwikkeling

Schoolleiders en bestuurders benoemen een verschuiving naar een meer interne wijze van leren, binnen de organisatie. Zij geven daarmee hun professionele ontwikkeling vooral vorm op basis van inzichten binnen hun eigen netwerk en de eigen organisatie, waardoor inzichten van 'buiten de eigen bubbel' wellicht minder snel binnen komen. Schoolleiders en bestuurders zeggen minder formele professionaliseringsactiviteiten te volgen en vaker kortdurende activiteiten.

Het doorvoeren van digitalisering en ict leidt tot behoefte om hierop te professionaliseren. Ook vragen schoolleiders en bestuurders zich af hoe zij goed leiding kunnen geven aan hun team, in tijden waarin er snelle besluiten gemaakt moeten worden en overleg (deels) online plaatsvindt. Verder leidt de coronacrisis ertoe dat schoolleiders en bestuurders gesprekken voeren met collega's die zich zorgen maken en dat er veel aandacht nodig is voor het gezond houden van collega's.

- Afspraken over professionele ontwikkeling monitoren

De term 'monitoring' van afspraken lijkt niet goed te passen bij de belevingswereld van schoolleiders en bestuurders. Zij zien het meer als een reflectieproces dan een controlerend proces. Schoolleiders en bestuurders geven aan proactief input op te halen ten behoeve van hun professionele ontwikkeling, bijvoorbeeld onder hun leidinggevende, collega's, medezeggenschap of medewerkers die zij aansturen. Zij spreken met hun leidinggevende over hun professionele ontwikkeling, maar het is aan de schoolleider en bestuurder zelf om leerpunten te formuleren en activiteiten ten behoeve van de professionalisering in te zetten. Met name schoolleiders uit het middenmanagement merken op dat zij juist wel behoefte hebben aan wat meer sturing vanuit hun leidinggevende om te komen tot professionele ontwikkeling.

1. Inleiding

Rijke inzichten verkrijgen in professionele ontwikkeling; dat is de reden om focusgesprekken te voeren met schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs. Met de focusgesprekken krijgen het Schoolleidersregister VO (SRVO), de VO-academie en het opleidings- en onderwijsveld inzicht in hoe de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders verloopt en kan de professionalisering van (beginnend) schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs verder bevorderd worden.

De focusgesprekken zijn onderdeel van een groter monitoronderzoek. Het monitoronderzoek heeft het ritme van afwisselend een vragenlijst en het jaar erop focusgesprekken. Met het vragenlijstonderzoek kunnen het Schoolleidersregister VO (SRVO), de VO-academie en het opleidings- en onderwijsveld door de jaren heen ontwikkelingen rondom de behoeften en professionaliseringsactiviteiten bij schoolleiders en bestuurders volgen. De focusgesprekken leveren verdiepende inzichten op die de uitkomsten¹ in perspectief plaatsen en verder verdiepen. Sinds 2018 geven het SRVO en de VO-academie samen vorm aan het monitoronderzoek.

Het Kohnstamm Instituut en Oberon hebben in de tweede helft van 2020 focusgesprekken gevoerd met schoolleiders en bestuurders uit het vo. We danken de deelnemers voor hun waardevolle bijdrage aan de online focusgesprekken. In dit rapport bespreken we de uitkomsten.

1.1 Twee thema's

Met het vragenlijstonderzoek wordt een breed beeld verkregen van de professionaliseringsactiviteiten en -behoeften van schoolleiders en bestuurders en hoe vaak zij afspraken maken hierover. Het geeft echter weinig verdiepende informatie, bijvoorbeeld over de overwegingen van schoolleiders en bestuurders bij het maken van keuzes in hoe zij hun professionalisering vormgeven. Met andere woorden: de vragenlijst geeft inzicht in de 'wat-vraag' en de focusgesprekken geven inzicht in de 'hoe en waarom-vraag'.

In dit rapport komen twee thema's aan de orde, waarop behoefte is vanuit de SRVO en VO-academie aan verdiepende inzichten.

1. Impact van de coronacrisis op de professionele ontwikkeling en behoeften aan professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders

2. Het monitoren en opvolgen van afspraken over de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders

Impact van de coronacrisis

De coronacrisis heeft grote invloed gehad op het onderwijs en deze impact wordt nog steeds gemerkt. In hoog tempo is er omgeschakeld naar afstandsonderwijs en vervolgens hybride onderwijs (combinatie afstandsonderwijs en fysieke lessen op school). Ook moesten er maatregelen getroffen worden om de leerlingen en leraren weer veilig in het schoolgebouw te ontvangen. De snel opvolgende ontwikkelingen tijdens de coronacrisis (sinds maart 2020) vereisen van schoolleiders en bestuurders dat zij zich voortdurend aanpassen aan de actuele situatie. Het is

¹ Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Weijers, D., Van Stigt, A., Van Wessum, L., & Ros, A. (2020). *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018-2019. Resultaten uit vragenlijstonderzoek*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

op dit moment niet bekend welke invloed de coronacrisis heeft gehad op de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders. Aan ene kant kan het zijn dat schoolleiders en bestuurders ontdekken dat ze bepaalde kennis en vaardigheden ontberen, waaruit een (nieuwe) behoefte ontstaat aan professionalisering. Aan de andere kant is het mogelijk dat professionalisering in tijden van hectiek geen prioriteit heeft.

Wat zou de impact van de coronacrisis zijn op de professionalisering van schoolleiders en bestuurders? Welke keuzes maakten zij in hoe zij hun professionalisering vormgeven en passende professionaliseringsactiviteiten kiezen? Waarop baseren zij die keuzes, moeten ze daarbij meer aansluiten bij de ontwikkelingen in het onderwijsveld of speelt eigen leervraag/wens een rol? Is er sprake van kennisleemtes, handelingsverlegenheid, ontbreken van ervaring, in het kader van de coronacrisis? Welke belemmeringen ervaren ze om zich te professionaliseren?

Hieruit volgt de eerste onderzoeksvraag:

Welke impact heeft de coronacrisis op de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders?

Daar horen de volgende subvragen bij:

- a. Welke invloed heeft de coronacrisis op de deelname van schoolleiders en bestuurders aan activiteiten voor professionele ontwikkeling?
- b. Welke invloed heeft de coronacrisis op de behoefte van schoolleiders en bestuurders aan professionele ontwikkeling?

Monitoren en opvolgen van afspraken

Een van de taken van de VO-academie en het SRVO is om schoolleiders en bestuurders ondersteuning te bieden en te stimuleren bij hun professionele ontwikkeling. Het is daarom zinvol te weten hoe schoolleiders en bestuurders hun professionalisering vormgeven: welke afspraken maken zij met hun leidinggevende en hoe monitoren zij die afspraken?

In de monitorvragenlijst zijn geen vragen opgenomen over wat er gebeurt als er eenmaal afspraken zijn gemaakt of vastgelegd, kortom hoe er wordt gemonitord. Uit de vorige focusgesprekken² kwam naar voren dat schoolleiders en bestuurders veel waarde hechten aan goede gesprekken met hun leidinggevende en aan feedback van collega's en medewerkers. Het is niet bekend hoe schoolleiders en bestuurders deze input gebruiken om te reflecteren op hun eigen doelen en professionaliseringsafspraken. Om meer te weten te komen, zijn er meerdere verdiepende vragen denkbaar, zoals: Wordt er op deze afspraken voor het bevorderen van bekwaamheden teruggekomen bij een volgende gesprek over professionele ontwikkeling met de leidinggevende? Wiens taak is het om erop terug te komen: de schoolleider/bestuurder zelf of diens leidinggevende? Met wie worden er nog meer afspraken gemaakt (bijv. ook omlaag in hiërarchie)? Hoe monitort en reflecteert een schoolleider/bestuurder (op) deze afspraken? Op welke manier leiden afspraken tot vervolgacties?

De volgende onderzoeksvraag staat centraal bij het tweede thema:

Op welke manier worden gemaakte afspraken van schoolleiders en bestuurders over hun professionalisering gemonitord en hoe wordt er opvolging aan gegeven?

Daar horen de volgende deelvragen bij:

- a. Hoe wordt de voortgang op gemaakte afspraken over professionele ontwikkeling, bekwaamheden en loopbaanontwikkeling in de gaten gehouden?
- b. Welke partijen hebben hierin een rol, en wat voor rol?
- c. Wat wordt er gedaan met de uitkomsten van deze monitoring?

² Bomhof, M., Schenke, W., Lockhorst, D., & Sipkens, D. (2019). *Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018. Uitkomsten van drie focusgroepen: reflectie op en ondersteuning bij professionalisering*. Utrecht: Oberon.

1.2 Aanpak

We hebben gekozen voor online focusgesprekken omdat we hiermee verdiepende informatie konden ophalen. Deelnemers konden tijdens de focusgesprekken namelijk op elkaar reageren en elkaars situatie vergelijken waardoor de discussie aan diepgang won. Een bijkomend voordeel van de focusgesprekken is dat de aanwezigen kunnen horen van elkaar waar ze tegenaan lopen, hoe ze iets aanpakken en vormgeven in hun eigen situatie; het biedt daardoor de gelegenheid te leren van elkaar.

De online focusgesprekken zijn door Oberon en Kohnstamm Instituut georganiseerd op de volgende middagen: 2, 9 en 19 november 2020. De focusgesprekken zijn geleid door onderzoekers van Oberon en het Kohnstamm Instituut, met behulp van een gestructureerde interviewleidraad. Er is genotuleerd door verslagleggers van beide onderzoeksinstellingen.

In totaal hadden zich 35 mensen opgegeven voor deelname aan een van de focusgesprekken, waarvan 26 uiteindelijk aanwezig waren, bestaande uit een goede mix van bestuurders, schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management en schoolleiders uit het middenmanagement (zie tabel 1.1). We hebben naar enkele achtergrondkenmerken van de deelnemers gekeken en die komt in grote lijnen overeen met het landelijke beeld. De aanwezigen hebben aangegeven hoeveel werkervaring ze hebben in hun huidige functie: dat is meestal 2-5 jaar, iets dat overeenkomt met het algemene beeld in Nederland. Daarnaast hebben we naar schoolgrootte en vestigingsplaats gekeken. We zien een lichte oververtegenwoordiging van schoolleiders van grote scholen (driekwart van hen werkt op een grote school met meer dan 900 leerlingen). De bestuurders zijn eenpitter of hebben de verantwoordelijkheid over 2-5 scholen, wat we ook in Nederland veelal zien. Er is geen bestuurder bij die een (zeer) groot bestuur vertegenwoordigd. De meeste van de aanwezige schoolleiders en bestuurders werken in het noorden en midden van het land, met slechts twee deelnemers van scholen uit het zuiden van het land.

Wij merkten bij de tweede en derde focusgesprekken dat de antwoorden van de aanwezigen grotendeels overeenkwamen met de antwoorden uit de eerste focusgesprekken, behalve dat er andere voorbeelden werden gegeven. De inzichten uit de eerste focusgesprekken werden in de tweede en derde focusgesprekken dus steeds meer bevestigd. De gesprekken lijken daarmee voldoende voor een representatieve beantwoording van de onderzoeksvragen.

Tabel 1.1: aanwezigheid deelnemers focusgroepen per functie

Functie	Aanwezig
Bestuurders	
Bestuurders	6
Rector-bestuurders	2
Schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management	
Rector	4
Conrector	2
Schoolleiders uit het middenmanagement	
Teamleider/afdelingsleider	12
Totaal	26

De aanwezigen gingen tijdens de online sessie twee keer uiteen in kleinere subgroepen om over de twee onderwerpen in gesprek te gaan. Bij de vorige focusgesprekken in 2018 gaven enkele deelnemers aan graag ervaringen uit te willen wisselen met mensen van een andere functie. We kozen er daarom voor om bij het eerste onderwerp over de impact van corona de subgroepen qua functie te mengen. Aanwezigen konden op deze manier ervaringen van andere schoolleiders en bestuurders horen en konden ze reageren op wat ze anders doen bij hun eigen organisatie. Bij het tweede onderwerp over monitoren en opvolgen van afspraken waren de functies wel

gescheiden in subgroepen. Dit hebben we gedaan omdat de wijze waarop afspraken gemaakt worden verschilt per functie en deelnemers van dezelfde functies elkaar zo goed konden begrijpen en aanvullen.

Bij de analyse zijn de gespreksverslagen naast elkaar gezet in Excel en is er per onderzoeksvraag nauwkeurig gekeken naar overeenkomsten, opvallendheden en variatie in de informatie. Ook is gelet op verschillen tussen bestuurders, schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management en schoolleiders uit het middenmanagement, zodat we hierop in kunnen gaan bij het presenteren van de resultaten.

In dit onderzoek maken we onderscheid tussen verschillende functies:

- Bestuurders, waaronder ook rector-bestuurders.
- Schoolleiders, die we verder onderverdelen naar het niveau waarvoor zij verantwoordelijk zijn:
 - o Schoolleiders uit het *middenmanagement*, denk aan teamleiders en afdelingsleiders
 - o Schoolleiders uit het *eindverantwoordelijk management*, zoals directeuren en rectoren

Wanneer in het rapport wordt verwezen naar 'schoolleiders', dan bedoelen we zowel de schoolleiders uit het middenmanagement als de schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management.

1.3 Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 volgt een weergave van de ervaringen van de aanwezige schoolleiders en bestuurders over de impact van de coronacrisis op hun eigen professionalisering.

In Hoofdstuk 3 gaan we in op welke afspraken schoolleiders en bestuurders maken over hun professionalisering, hoe deze worden gemonitord en welke opvolging hieraan gegeven wordt.

Hoofdstuk 4 laat relevante resultaten uit eerdere monitoronderzoek zien (vragenlijstgegevens en focusgroepen) en welke inzichten uit de focusgesprekken in 2020 hierop aansluiten.

In Hoofdstuk 5 zijn de conclusies opgenomen.

2. Impact coronacrisis op de professionele ontwikkeling

In dit hoofdstuk presenteren wij de ervaringen van de schoolleiders en bestuurders over de invloed van de coronacrisis op hun professionalisering. Wij beantwoorden in dit hoofdstuk de volgende onderzoeksvraag:

1. Welke impact heeft de coronacrisis op de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders?

In de eerste paragraaf komt de invloed van de coronacrisis op de deelname aan professionaliseringsactiviteiten aan bod. In de tweede paragraaf gaan we dieper in op de invloed van de coronacrisis op de behoeften aan professionalisering onder schoolleiders en bestuurders.

2.1 Invloed coronacrisis op deelname aan professionaliserings-activiteiten

In deze paragraaf gaan wij in op de volgende subvraag: Welke invloed heeft de coronacrisis op de deelname van schoolleiders en bestuurders aan activiteiten voor professionele ontwikkeling?

2.1.1 Invloed op de mate van professionalisering

De schoolleiders en bestuurders hebben gedurende de coronacrisis hun professionalisering laten continueren. Zij geven aan het belangrijk te vinden om zich te blijven ontwikkelen en niet stil te staan in crisistijden. Een bestuurder zegt hierover: *“Ik blijf genoeg doen en leren en dat vind ik ook leuk. Ik professionaliseer me nog wel.”* Een schoolleider uit het middenmanagement geeft daarnaast aan: *“Ik denk zelf dat we in een omslag zitten van een manier van werken. We hebben in een tijd geleefd dat je vooruit kon kijken, maar dat is nu weggefallen. We weten door de coronacrisis niet wat er komt en dat is iets nieuws. Daarom is het juist belangrijk om kennis en competenties bij te houden en daarmee professioneel te ontwikkelen”.*

Het grootste deel van de schoolleiders en bestuurders geeft aan dat zij minder tijd hebben voor professionaliseringsactiviteiten in de coronatijd, omdat er veel tijd gaat naar crisismanagement in de school. Zij geven aan dat veel werk in de school op dit moment niet routinematig uitgevoerd kan worden, problemen oplossen meer tijd vraagt en er dus minder tijd overblijft voor professionalisering.

De schoolleiders en bestuurders geven daarnaast aan dat zij een verschil ervaren in de mate van formele en informele professionele ontwikkeling gedurende de coronacrisis. De meeste schoolleiders en bestuurders kiezen er echter nu voor om vooral intern, informeel en formeel, met collega's de huidige problemen aan te pakken en zo met elkaar te werken en te leren. De meeste van de schoolleiders en bestuurders geven aan dat er nu meer in de school van elkaar geleerd wordt dan voor de coronacrisis. Een schoolleider uit het eindverantwoordelijk management geeft aan: *“Om een antwoord te vinden op vragen die spelen in de school, wordt nu minder gezocht naar formele professionaliseringsactiviteiten maar intern nagedacht over oplossingen”.* Over het benutten van de kennis die al aanwezig is in scholen, geven twee eindverantwoordelijk schoolleiders aan dat zij na de coronacrisis willen verkennen hoe zij met minder externe cursussen meer intern in de school van elkaar kunnen leren. Daarnaast willen zij intervisiebijeenkomsten met andere scholen uitvoeren, omdat deze *“vaak zorgen voor een frisse wind door hun ideeën”.* Bestuurders geven specifiek aan dat zij veel minder op bezoek gaan bij andere scholen gedurende de coronacrisis. Zij geven aan deze bezoeken te missen, omdat zij daar leerden hoe andere scholen te werk gaan.

2.1.2 Aanbod van professionaliseringsactiviteiten in coronatijd

Het professionaliseringsaanbod is in de coronatijd anders dan voor de coronacrisis. Aan het begin van de coronacrisistijd werden er veel professionaliseringsactiviteiten geheel afgezegd. Nu zijn er weer veel activiteiten online te volgen. De schoolleiders en bestuurders vinden het fijn dat veel activiteiten doorgaan en de meesten

ervaren voldoende aanbod. Echter noemden allen aanwezigen dat intervisiebijeenkomsten online niet werkbaar zijn. Vooral met grotere groepen, meer dan drie personen, wordt een online intervisiebijeenkomst niet als prettig en leerzaam ervaren. Zij geven aan dat emoties over het scherm niet goed overkomen en het gesprek online vaak te zakelijk verloopt, wat niet past bij het doel van een intervisiebijeenkomst. Bovendien geeft een bestuurder aan dat niet elk onderwerp dat voor corona nog speelde nu ook relevant is voor professionalisering. Hij noemt: *“Het zijn de onderwerpen die gaan over het onderwijs gaande houden en een beeld blijven houden op de onderwijskwaliteit die wel doorgaan in coronatijd. Daar zie ik ook de grootste inspanning om ook naar andere vormen te komen, die aan het doel tegemoet komen.”*

De schoolleiders gaan ook in op het aanbod van professionaliseringsactiviteiten ongeacht de coronacrisis. Door een aantal middenmanagers wordt daarover aangegeven dat er aanbod mist voor middenmanagers met één tot drie jaar ervaring in de functie. Zij geven aan dat er voldoende aanbod is voor startende middenmanagers en ook voor ervaren middenmanagers (meer dan vijf jaar ervaring), maar dat er een zeer beperkt aanbod bestaat voor de tussenliggende groep. Een middenmanager duidt op twee activiteiten die bij hen intern op school wel zorgen voor professionalisering: een interne academie waar zij op school terecht kunnen met vragen en de inrichting van professionele leergemeenschappen. Door een eindverantwoordelijk schoolleider wordt genoemd dat er voor schoolleiders korte cursussen missen, naast de wel beschikbare vierjarige masters die door veel schoolleiders als te lang worden ervaren.

2.1.3 Belemmeringen in professionalisering in coronatijd

In de gesprekken kwamen verschillende belemmeringen van de coronacrisis op professionalisering naar voren. Deze belemmeringen zijn hieronder samengevoegd, geordend in volgorde van meest naar minst genoemd:

- **Online minder verbondenheid mogelijk (vaak genoemd)**

De meest genoemde belemmeringen gaan in op de online meetings en online professionaliseringsactiviteiten. Het is online minder gemakkelijk om emoties te tonen. Het delen van ervaringen gaat daardoor online minder prettig. Daarnaast verwateren sociale contacten doordat er niet nagepraat wordt na een bijeenkomst zoals de schoolleiders en bestuurders wel gewend zijn van fysieke bijeenkomsten. De impact van het online werken blijkt ook uit de volgende opmerking van een eindverantwoordelijk schoolleider: *“Ik merk dat besluitvorming eerder formeel bekrachtigd werd in de vergaderingen, maar dat alles informeel al geregeld was in gesprekken in bijvoorbeeld de personeelskamer. Dit informele element wordt nu ontbeerd.”*

- **Online meetings kosten meer energie (vaak genoemd)**

De online meetings zijn vermoeiender dan fysieke meetings en er ontstaat online-moeheid. De activiteiten worden online wel verkort en vaak gereduceerd naar halve dagen, maar dan mist er juist inhoud. Een bestuurder geeft aan: *“90% van de lol is er dan al af. In scholen gaat het juist ook om de ontmoeting met elkaar; het delen van ervaringen, met elkaar netwerken.”*

- **Hybride meetings maken communicatie lastiger (vaak genoemd)**

Hybride meetings, waarbij een deel van de teamleden online aanwezig zijn en een deel op school aanwezig zijn, zijn onwerkbaar volgens de meeste schoolleiders en bestuurders. Een hybride vorm van overleggen maakt het lastiger goed met elkaar te communiceren.

- **Minder tijd en energie voor professionalisering (vaak genoemd)**

Een ander veelgenoemde belemmering is dat er minder tijd is voor professionalisering. Een middenmanager geeft aan dat ze niet te ver vooruit durft te plannen qua professionaliseringsactiviteiten, omdat ze niet goed weet wanneer ze het druk heeft en aan welk thema zij wanneer behoefte heeft. Deze zorg om de planning en het uitzichtloze einde van de coronacrisis wordt door meerdere schoolleiders genoemd. Daarnaast ervaren zij te weinig tijd voor professionalisering en geven zij aan vaak te moe te zijn *“om nog boek te pakken en te professionaliseren na al het vliegwerk en overwerken in coronatijd”*.

- **Behoeftte aan meer communicatie over professionaliseringsaanbod (weinig genoemd)**
Een minderheid (twee middenmanagers) geven aan dat zij het professionaliseringsaanbod niet goed kunnen vinden en dat er minder communicatie over lijkt te zijn tijdens de coronatijd. Veel schoolleiders en bestuurders benoemen echter dat er voldoende gecommuniceerd wordt over het aanbod van professionaliseringsactiviteiten
- **Behoeftte aan meer prioritering in de 360 graden feedback vragenlijst (weinig genoemd)**
Een middenmanager geeft aan dat de 360 graden feedback vragenlijst van het schoolleidersregister fijn maar te lang zijn. Door de lengte is het volgens deze middenmanager niet duidelijk waar de prioritering ligt qua benodigde kennis en vaardigheden in de rol van een schoolleider.

2.1.4 Gunstige gevolgen van de coronacrisis op de professionele ontwikkeling

Bij het vragen naar belemmeringen werden er ook gunstige gevolgen van de coronatijd genoemd voor de professionele ontwikkeling. Deze zijn hieronder samengevoegd, geordend in volgorde van meest naar minst genoemd:

- **Elkaar beter leren kennen (vaak genoemd)**
Een middenmanager geeft aan dat collega's elkaar nu beter leren kennen door het beeldbellen en ook kort even te spreken over hoe het gaat en te zien waar iemand thuis werkt.
- **Reflectiever (vaak genoemd)**
Daarnaast noemen meerdere schoolleiders dat zij in de tweede coronagolf, met hun collega's, meer reflectief aan de slag gaan en minder ad hoc dan tijdens de eerste coronagolf, voor de zomervakantie van 2020.
- **Meer flexibiliteit door online (thuis) werken (redelijk vaak genoemd)**
Een eindverantwoordelijk schoolleider geeft aan dat de online meetings ervoor zorgen dat het op korte termijn vaak lukt om overleggen in te plannen en je iemand dus snel kunt spreken wanneer nodig. Daarnaast zien een eindverantwoordelijk schoolleider en bestuurder dat meerdere van hun middenmanagers kiezen voor een thuiswerkdag, omdat dit hen rust geeft. De bestuurder geeft daarbij aan dat hij vindt dat dit hoort bij de professionele ruimte die aan collega's in het onderwijs toegekend moet worden. Er is meer flexibiliteit door het thuiswerken, en hierdoor kan men beter keuzes en afwegingen maken in hun werk en in vormgeven van professionalisering.
- **Online leren effectief (redelijk vaak genoemd)**
Schoolleiders zien in dat online leren effectief kan zijn en dit zeker voor bepaalde activiteiten ook na de coronacrisis zo kan blijven. Een teamleider geeft aan hoe zij veranderde in haar houding ten opzichte van online leren: *"Ik was wat sceptisch over online congressen en webinars, ik dacht altijd dat je het meeste leert als je fysiek met elkaar het gesprek kunt aan gaan. Daar ben ik wel een beetje van op terug gekomen. Ik had vorige week een heel gaaf online congres over ons roosterprogramma. Toen dacht ik, het was echt een hele leuke dag en ik heb eigenlijk de hele dag achter mijn scherm gezeten. Dus bepaalde vormen van professionaliseren kunnen vanaf een afstandje net zo effectief zijn".*
- **Samenwerking tussen scholen (weinig genoemd)**
Een middenmanager geeft aan dat zij nu meer samenwerken met scholen in de buurt waar zij voor de coronacrisis nog mee concurreerden. Deze scholen zorgen nu samen voor meer duidelijkheid in de regio door: *"gelijke lijnen en afstemming in communicatie tussen onze scholen over de coronamaatregelen".*

2.2 Invloed coronacrisis op behoefte aan professionalisering

In deze paragraaf gaan wij in op de volgende subvraag: Welke invloed heeft de coronacrisis op de behoefte van schoolleiders en bestuurders aan professionele ontwikkeling?

2.2.1 Invloed op de manier van professionalisering

De schoolleiders en bestuurders die wij spraken geven aan dat zij tijdens de coronacrisis de keuze voor het onderwerp of gebied waarop ze willen professionaliseren meer op korte termijn bepalen. De meesten geven aan dat ze alleen kortdurende professionaliseringsactiviteiten durven te kiezen, omdat de coronacrisis nog een uitzichtloos einde heeft en ze hun agenda niet vol durven te plannen. Een middenmanager geeft hierbij aan: *“Morgen ga ik op een studiedag rondom formatieve assessment, dat plan ik een maand van tevoren. Ik heb nog niet specifiek dingen die ik in de komende maanden ga doen, terwijl ik vorig jaar wel dingen al had aangestipt waar ik naar toe wilde. Ik denk dat dat een stukje onzekerheid is, dat je niet weet wat er komt”*. De schoolleiders en bestuurders geven wel aan nog steeds te professionaliseren, maar op een andere manier: andere vormen en andere inhoudelijke thema's.

De volgende vormen van professionaliseringsactiviteiten hebben schoolleiders en bestuurders de afgelopen tijd gevolgd, geordend in volgorde van meest naar minst genoemd:

- Webinars
- Magazines
- Intervisie, coaching, collegiale consultatie
- Online video's
- Boeken
- LinkedIn berichten voor inspiratie
- Interne inspiratiesessies

De schoolleiders en bestuurders waarmee wij spraken geven aan dat zij door de coronacrisis kennisleemtes ervaren. De volgende thema's zijn in de afgelopen tijd veel gekozen door de schoolleiders en bestuurders om op te professionaliseren, geordend in volgorde van meest naar minst genoemd:

- **Crisismanagement (vaak genoemd)**

Dit betreft problemen rondom veranderingen in de school. Schoolleiders geven aan te beseffen dat er meer en betere samenwerkingsafspraken nodig zijn in deze crisistijd. Problemen en het zoeken naar oplossingen worden verdeeld over verschillende managementleden en dan zijn er goede afspraken nodig over samenwerking, communicatie en verbinding. Een middenmanager herkende dit vooral voor samenwerking op managementniveau en geeft daarnaast aan zich verdiept te hebben in wendbaar blijven en op afstand een team aansturen.

- **Zorgen bij medewerkers (vaak genoemd)**

Schoolleiders geven aan zich te verdiepen in hoe zij preventieve gesprekken kunnen houden met medewerkers die angstig zijn en zorgen hebben in deze crisistijd. Een middenmanager benoemt hierbij het goed luisteren naar collega's, flexibiliteit tonen en empathisch vermogen. Daarnaast zoeken de schoolleiders en bestuurders ook naar een goede manier van communiceren met medewerkers en ouders die in complottheorieën geloven.

- **Digitalisering (vaak genoemd)**

Schoolleiders en bestuurders geven aan dat zij handelingsverlegenheid hadden rondom het opzetten van online meetings en de daarbij geldende procedures en afspraken. Een bestuurder geeft aan enorm gegroeid te zijn in de afgelopen tijd en bijvoorbeeld nu ook filmpjes kan maken voor webinars. Daarnaast leven er vragen rondom het online organiseren van open dagen.

- **Leiderschap (vaak genoemd)**

De schoolleiders en bestuurders geven ook aan dat de coronacrisis en het online leiding geven een beroep doet op andere leiderschapsvaardigheden. Zij zoeken naar een balans tussen sturen en samen optrekken met collega's. Het op afstand sturen van een team, verbinding behouden met het team en hen digitaal meenemen in vernieuwingen vinden de schoolleiders lastig. Zij zoeken naar een balans tussen directief leiderschap en het neerleggen van eigenaarschap bij het team. De coronacrisis vraagt soms om snelle beslissingen en dan is het lastig om een team daarin mee te nemen. Sommige schoolleiders en bestuurders geven aan dat zij bewust hun fouten toegeven aan hun team. Dit zorgt voor voldoende draagvlak voor de snelle besluitvorming en een open leercultuur.

- **Doorvoering van ontwikkelingen na coronacrisis (vaak genoemd)**

Meerdere schoolleiders en bestuurders geven aan te willen verkennen welke nieuwe ontwikkelingen van tijdens de coronacrisis meegenomen kunnen worden naar de tijd na de coronacrisis. Een middenmanager geeft aan onderwijs-ontwikkelingen te hebben ingesteld om hierover na te denken en twee bestuurders hebben onderzoek ingesteld naar wat ze op de scholen geleerd hebben van de coronatijd en wat er moet blijven. Het gaat dan om het behouden van een aantal scholingsbijeenkomsten in online vorm, investeringen in afstandsonderwijs en andere ict-mogelijkheden die nu aan het licht zijn gekomen.

- **Vitaliteit (redelijk vaak genoemd)**

Meerdere middenmanagers hebben aangegeven na te denken over hoe je als middenmanager erop kunt letten dat je team gezond en vitaal blijft. Een van de middenmanagers benoemde het volgende: *“Het pauzemoment is normaal voldoende, maar nu voelt het te kort aan omdat je geen rondje kan lopen buiten. Vorig jaar vroeg je je dat niet af, maar nu komt het wel naar boven.”*

2.2.2 Eigen of externe leervragen voor professionalisering

Het overgrote deel van de schoolleiders en bestuurders geven aan te professionaliseren op basis van eigen leervragen. Zij geven aan zelf tegen bepaalde thema's aan te lopen en daarbij professionaliseringsactiviteiten te kiezen. Wel benoemen de meeste schoolleiders en bestuurders dat leervragen aangepast worden door externe invloeden, zoals de coronacrisis maar ook de inzet van techniekonderwijs en het onderhouden van externe contacten. Het kader dat vanuit leidinggevendens gegeven wordt is dat de professionele ontwikkeling 'ten goede moet komen aan de school'. Een van de middenmanagers geeft daarbij aan dat de cultuur in school zo is, dat je als professional zelf verantwoordelijk bent voor wat je leert. Dit geldt voor hem als middenmanager, maar ook voor de leraren aan wie hij leiding geeft. Een uitzondering wordt benoemd door een leerjaarcoördinator die aangeeft dat hun professionaliseringsactiviteiten van bovenaf vastgelegd worden en er daardoor weinig tot geen ruimte is voor het opstellen van eigen leervragen. In de gesprekken valt op dat er verschillen tussen scholen bestaan in hoe professionalisering gefinancierd wordt, hetzij met een persoonlijk budget of één schoolbudget.

3. Afspraken en monitoring rondom professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders

In dit hoofdstuk presenteren wij de ervaringen van de schoolleiders en bestuurders die wij spraken over de manier waarop er afspraken worden gemaakt over hun professionele ontwikkeling, hoe deze worden gemonitord en welke opvolging hieraan gegeven wordt. Wij beantwoorden in dit hoofdstuk de volgende onderzoeksvraag:

2. Op welke manier worden gemaakte afspraken van schoolleiders en bestuurders over hun professionalisering gemonitord en hoe wordt er opvolging aan gegeven?

In de eerste paragraaf komt het maken van afspraken en het monitoren van de afspraken rondom professionele ontwikkeling aan bod. In de tweede paragraaf gaan we dieper in op de betrokken partijen en de rol die zij spelen rondom het maken en monitoren van professionaliseringsactiviteiten. De derde paragraaf sluit af met inzichten in consequenties rondom niet gehaalde professionaliseringsafspraken.

3.1 Monitoring van professionaliseringsafspraken

In deze paragraaf gaan wij in op de volgende subvraag: Hoe wordt de voortgang op gemaakte afspraken over professionele ontwikkeling, bekwaamheden en loopbaanontwikkeling in de gaten gehouden?

3.1.1 Structuur rondom maken van professionaliseringsafspraken

Het maken van afspraken over professionalisering verschilt per functie, wij maken daarom hieronder een onderscheid tussen schoolleiders uit het middenmanagement, schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management en bestuurders. Een overeenkomst is dat er bij alle drie de functies weinig structuur bestaat rondom het maken van afspraken over professionalisering en dat het overgrote deel van de schoolleiders en bestuurders zelf bepaalt op welk gebied zij zich (willen) professionaliseren.

Van **schoolleiders uit het middenmanagement** waarmee we spraken geven de meesten aan dat er bij hen geen afspraken gemaakt worden over professionalisering en dat zij structuur op dit gebied missen. Zij zouden graag meer tijd besteden aan gesprekken over professionalisering met hun leidinggevend. De gesprekken die tussen middenmanagers en eindverantwoordelijk schoolleiders gehouden worden zijn op initiatief van de middenmanager. In deze gesprekken worden geen harde afspraken gemaakt en veelal delen de middenmanagers mee welke professionaliseringsactiviteiten zij gaan ondernemen. De middenmanagers zetten bespreekpunten over hun professionalisering zelf op de agenda zodat het besproken wordt. Professionalisering is bij de meeste middenmanagers geen onderdeel van het functioneringsgesprek.

Een klein deel van de middenmanagers geeft aan dat er wel structuur bestaat rondom het maken van afspraken. Zij bespreken deze in een jaarlijks functioneringsgesprek met de eindverantwoordelijk schoolleider voor het komende jaar en de langere termijn (zo'n vijf jaar). De langere termijn afspraken vinden de meeste middenmanagers lastig om over na te denken en ook om te bespreken met hun eindverantwoordelijk schoolleider, omdat het meestal gaat om een functiewisseling naar schoolleider op dezelfde school of een vertrek naar een andere school. Eén leerjaarcoördinator geeft aan dat afspraken rondom professionalisering bij hen te strak geregeld zijn. Zij moeten professionaliseringsactiviteiten kiezen uit een vooraf opgestelde lijst door de eindverantwoordelijk schoolleider en de betreffende persoon heeft hard onderhandeld over het volgen van een andere professionaliseringsactiviteit.

De **schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management** geven aan dat zij veelal op eigen initiatief hun professionaliseringsplannen met de medezeggenschapsraad, raad van toezicht en/of bestuur bespreken. De

meeste eindverantwoordelijke schoolleiders geven, in tegenstelling tot de middenmanagers, aan dat zij deze ruimte als fijn ervaren. Een schoolleider benoemt dat hij het wellicht als druk zou ervaren van bovenaf als het bestuur wel gesprekken en afspraken zou willen maken over zijn ontwikkeling als schoolleider. De meeste schoolleiders willen niet dat hun leidinggevende teveel stuurt en een paar van de schoolleiders geven aan dat hun professionele ontwikkeling ook geen onderwerp van gesprek hoeft te zijn omdat zij vinden dat het uiteindelijk gaat om het behalen van de onderwijsopdracht. Een deel van de andere schoolleiders geven aan dat zij het goed zouden vinden als de bestuurder zou vragen hoe hij/zij de schoolleiders kan ondersteunen en faciliteren in hun professionele ontwikkeling.

Ook bij de **bestuurders** bestaat er geen vaste structuur voor het maken van afspraken over hun professionalisering. Een klein deel van de bestuurders geeft - net als een aantal eindverantwoordelijk schoolleiders - aan dat zij het belangrijker vinden om te spreken over het functioneren van het onderwijs dan om professionaliseringsafspraken te maken over hun eigen functioneren als bestuurder. Wel lijken de bestuurders, breder en/of vaker dan de schoolleiders, te spreken over hun professionalisering met verschillende partijen: raad van toezicht, subgroepen van raad van toezicht zoals benoemingscommissie of renumerationcommissie, gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, schoolleiders en centrale directie (zoals afdelingsdirecteur). De meest genoemde partij is de raad van toezicht. De manier van verantwoorden naar deze partijen verschilt per partij. Voor alle partijen geldt daarnaast dat zij over het algemeen geen actieve rol spelen in het maken van afspraken over de professionele ontwikkeling van de bestuurders. Daarnaast geven de bestuurders aan dat zij het belangrijk vinden dat er congruentie bestaat tussen deze partijen over de lijn van professionalisering.

Eén bestuurder geeft aan dat er bij hem meer structuur rondom het maken van professionaliseringsafspraken bestaat. Deze bestuurder heeft twee tot drie gesprekken per jaar waarin wordt teruggekeken op zijn professionalisering. Tijdens dit gesprek zijn de raad van toezicht en centrale directie aanwezig voor 360 graden feedback. Hier is, net als bij de andere bestuurders, de inhoud van de professionalisering volledig in handen van de bestuurder.

Als laatste, geven meerdere schoolbestuurders aan dat zij zien dat de afspraken rondom professionalisering bij leraren en schoolleiders de afgelopen jaren is verbeterd.

3.1.2 Structuur rondom monitoring van afspraken

Net als bij het maken van afspraken gaat ook bij de monitoring van de afspraken het initiatief uit van de lerende zelf. Vanuit alle drie de functieniveaus wordt aangegeven dat zij op eigen initiatief monitoren hoe zij ervoor staan en dat zij dit zelf op de agenda zetten bij gesprekken met hun leidinggevende.

De **schoolleiders uit het middenmanagement** geven aan input te vragen bij hun leraren en collega middenmanagers om zelf te monitoren hoe ze ervoor staan. Daarnaast geeft een aantal van hen aan dat zij behoefte hebben aan een concreet kader waarin de rol van de middenmanager beschreven staat. Het competentieprofiel wat nu bestaat is te breed en gericht op alle schoolleiders. Een concreet profiel gericht op schoolleiders in het middenmanagement zou naast de middenmanagers zelf ook eindverantwoordelijk schoolleiders helpen om te monitoren en reflecteren op het functioneren van de middenmanagers. Als laatste geven de middenmanagers aan dat zij verschillen zien tussen middenmanagers in hun school in hoe streng ze gemonitord worden of welke professionaliseringsactiviteiten worden ondernomen. Zij ervaren de ruimte die er bestaat als prettig, maar tegelijk ontstaan er scheve verhoudingen onder collega-middenmanagers. Ze zouden graag willen dat hun leidinggevende een bepaalde lijn opstelt en verwachtingen uitspreekt zodat dezelfde kaders rondom professionalisering voor iedereen gelden. Een middenmanager zegt: *“Het is een mindset; sommige hebben het van zichzelf en anderen niet. Een mindset kun je als leidinggevende wel stimuleren bij je eigen team”*.

De schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management brengen ook op eigen initiatief het onderwerp professionalisering en de voortgang en monitoring hiervan aan bod tijdens gesprekken met bestuurders of toezichthouders. Volgens hen wordt dit dan in gelijkwaardigheid besproken, waarbij de bestuurder of

toezichthouder suggesties aandraagt. De eindverantwoordelijk schoolleiders geven hierbij ook aan dat zij het hun eigen verantwoordelijkheid vinden om hun professionalisering te monitoren. In tegenstelling tot de middenmanagers lijken de eindverantwoordelijk schoolleiders minder behoefte te hebben aan monitoring van hun professionalisering.

Een aantal van de **bestuurders** geven aan het in de gaten houden van professionalisering geen monitoring te willen noemen. Het gaat wat hen betreft namelijk om zichtbaar groeien en vertrouwen tussen bestuurders en raad van toezicht en dan is monitoring niet de juiste term. Zij benoemen dat zij cyclische dialogen hebben met hun raad van toezicht, dat zorgt voor reflectie op hun professionalisering en zij ervaren dit veelal als voldoende.

3.1.3 Reflectie

De schoolleiders en bestuurders geven allen aan te reflecteren op hun eigen professionele ontwikkeling. Hiervoor hebben zij verschillende manieren:

- intervisie (middenmanagers met middenmanagers van andere scholen; eindverantwoordelijk schoolleiders met andere schoolleiders, bestuurders en externen; bestuurders noemen dat zij het liefst externe intervisiebijeenkomsten hebben zodat ze vrijer kunnen reflecteren);
- bestuurlijke visitatie (dit vinden bestuurders de meest waardevolle vorm van scholing. Zij kunnen hierdoor beter inhoudelijke gesprekken voeren met de raad van toezicht, de opgedane kennis gebruiken voor eigen werk en krijgen een beter beeld van de rol die ze hebben als bestuurder);
- informele gesprekken met collega's;
- onderling delen van inspirerende boeken over o.a. leidinggeven;
- collegiale visitatie (genoemd door schoolleiders);
- externe coaching;
- uitzetten van vragenlijsten bij leraren (alleen genoemd door middenmanagers);
- inspirerende podcasts.

Daarnaast geven bestuurders aan dat zij in hun reflectie ook opletten of een professionaliseringsactiviteit iets heeft opgeleverd. Zij denken bovendien verder dan hun eigen professionele ontwikkeling, ze bedenken wat inzichten uit cursussen brengen voor hun interne praktijk, regionaal en nationaal niveau.

3.1.4 Geen verschillen in afspraken en monitoring voor bekwaamheden en loopbaanontwikkeling

De schoolleiders en bestuurders geven aan geen verschillen te zien tussen professionele ontwikkeling, bekwaamheden en loopbaanontwikkeling wat betreft afspraken en monitoring. Volgens de middenmanagers zijn verschillen eerder afhankelijk van de fase waar je in zit als middenmanager wat betreft ervaring met de functie. Volgens een aantal middenmanagers gaat het eerste jaar vooral om bekwaamheden en het aantonen dat iemand een middenmanager kan zijn. In het tweede jaar en de daaropvolgende jaren komt er meer een focus op loopbaanontwikkeling. De middenmanagers geven aan dat een gesprek over ontwikkelen van bekwaamheden laagdrempeliger is dan een gesprek over loopbaanontwikkeling, omdat dit laatste kan betekenen dat de middenmanager bij de school weggaat (zoals eerder genoemd bij 'Structuur ..'). Als laatste geven de bestuurders nog aan dat professionalisering gaat om ontwikkelen en iets nieuws leren. *"Wat meespeelt is waar je over vijf jaar wilt staan, wat je daarvoor nodig hebt is afhankelijk van plek en functie"*.

3.2 Rol van verschillende partijen in professionaliseringsafspraken

In deze paragraaf gaan wij in op de volgende subvraag: Welke partijen hebben hierin een rol, en wat voor rol?

De schoolleiders en bestuurders geven aan dat verschillende partijen een rol spelen in het maken van afspraken en de monitoring van hun professionalisering. Hieronder worden per functie de betrokken partijen en hun rol genoemd.

Schoolleiders uit het middenmanagement

Zij vragen om feedback bij hun leraren en vertalen deze feedback zelf naar hun eigen leervragen. De middenmanagers maken echter geen afspraken over hun eigen professionalisering met deze leraren.

Zij voeren met hun leidinggevendenden, eindverantwoordelijk schoolleiders, gesprekken over hun functioneren en ontwikkeling, voornamelijk in functioneringsgesprekken. In deze gesprekken worden aandachtspunten benoemd door de leidinggevendenden, ontvangen de middenmanagers akkoord voor professionaliseringsactiviteiten en naar eigen keuze van de middenmanager worden de aandachtspunten wel dan niet opgenomen in hun leervragen. De meeste schoolleiders vragen niet tot heel zelden hoe het gaat met een professionaliseringsactiviteit van een middenmanager.

Zij geven aan dat maatwerk belangrijk is in professionalisering en het monitoren daarvan. Een middenmanager vertelt dat zij zelf haar team met leraren indeelt in groepen, namelijk: 1) mensen die niet willen en/of niet kunnen professionaliseren/veranderen, 2) mensen die wel willen en kunnen maar niet weten hoe, en 3) mensen die vanzelf veranderen en meegaan in veranderingen. Volgens deze middenmanager moeten eindverantwoordelijk schoolleiders dit ook doen om middenmanagers te kunnen ondersteunen in hun professionalisering. Met de eerste twee groepen zijn veel meer gesprekken nodig en moet de leidinggevende er veel meer op letten dan bij de derde groep.

Schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management

Zij vragen om feedback bij hun middenmanagers en leraren, al dan niet impliciet of expliciet. Zij voeren gesprekken met medeschoolleiders, bestuurders en externe contacten, gericht op ervaringen uitwisselen en inspiratie krijgen.

Zij voeren met bestuurder (eindverantwoordelijk schoolleider bij een groter bestuur) of toezichthouder (eindverantwoordelijk schoolleider bij een eenpitter) gesprekken die meer gericht zijn op het bespreken of het werk goed wordt gedaan in plaats van op de eigen persoonlijke ontwikkeling. Zoals: is er sprake van continuïteit van goed onderwijs? De bestuurder/toezichthouder geeft suggesties hoe de schoolleider met een specifieke onderwijsopdracht aan de slag kan, maar de schoolleider hoeft zich hier niet aan te houden. Een voorbeeld hierbij zoals gegeven door een schoolleider: Bij een school die sterker techniekonderwijs wil vormgeven, bespreekt de schoolleider met de bestuurder hoe zij haar netwerk aan externe contacten over techniekonderwijs in de regio meer kan opbouwen.

Zij geven aan dat schoolleiders zelf de bestuurders moeten informeren, omdat zij zelf ook een leertraject volgen. Een schoolleider geeft hierbij aan vooral afspraken met zichzelf te maken over professionalisering.

Bestuurders

Een klein deel benoemt dat zij vragen om feedback op hun handelen bij anderen, zoals de schoolleiders uit middenmanagement en eindverantwoordelijk management vaker lijken te doen.

Zij vinden het een taak van de raad van toezicht om terug te komen op afspraken, maar dit gebeurt niet in de formele vorm zoals bij leraren wel gespreksverslagen worden gemaakt over professionaliseringsafspraken. De bestuurders houden zelf de cyclus van het professionaliseren in de gaten en nemen het voortouw in terug komen op afspraken, veelal in tweejaarlijkse gesprekken.

Zij benoemen daarnaast, evenals de eindverantwoordelijk schoolleiders, dat de raad van toezicht voornamelijk advies geeft en zich veelal focust op de onderwijsopdracht in plaats van de individuele en professionele groei van bestuurders.

3.3 Uitkomsten van monitoring van professionaliseringsafspraken

In deze paragraaf gaan wij in op de volgende subvraag: Wat wordt er gedaan met de uitkomsten van deze monitoring?

3.3.1 Vervolgacties na afspraken

Het overgrote deel van de schoolleiders en bestuurders die wij spraken geven aan dat zij op eigen initiatief afspraken omzetten naar acties en zelf cursussen of andere van vormen van professionaliseringsactiviteiten kiezen bij de gemaakte afspraken.

De eindverantwoordelijk schoolleiders geven specifiek aan dat zij weleens suggesties krijgen vanuit bestuur of raad van toezicht, maar dat er geen harde vervolgacties samen worden besproken. De schoolleiders moeten zelf de gesprekken die zij hebben met hun bestuur of raad van toezicht vertalen naar aandachtspunten voor hun professionele ontwikkeling en welke activiteiten daarbij passen.

3.3.2 Consequenties bij het niet behalen van afspraken

Alle schoolleiders en bestuurders geven aan dat er veelal geen (harde) consequenties verbonden zijn aan het wel dan niet behalen van afspraken. Bij de middenmanagers wordt veelal door de eindverantwoordelijk schoolleiders gevraagd wat de reden was van het niet behalen van de afspraken. Afhankelijk van de reden volgt een consequentie, maar meestal speelde er bij grote consequenties meer dan alleen het niet behalen van die specifieke afspraak.

Een bestuurder geeft aan dat hij wel zou willen dat er meer consequenties hangen aan het niet behalen van een afspraak, omdat het niet behalen van een afspraak niet zonder consequenties zou mogen zijn. Meerdere bestuurders geven aan dat een gesprek met de raad van toezicht een consequentie zou kunnen zijn van het niet halen van afspraken. De ervaringen tot nu toe hiermee zijn dat dit een vrijblijvend gesprek betreft waarbij de raad van toezicht advies geeft of als sparringspartner optreedt.

4. Vergelijking met voorgaand monitoronderzoek

De vragenlijst van de kwantitatieve monitor³ en eerder gehouden focusgesprekken in 2018⁴ geven inzichten in de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders. In dit hoofdstuk vergelijken we de inzichten uit de huidige focusgesprekken met de eerdere uitkomsten.

4.1 Impact corona op professionalisering

De vragenlijst geeft een beeld van de professionaliseringsbehoeften van schoolleiders en bestuurders in een reguliere situatie. Normaal gesproken ligt de behoefte aan verdere professionele ontwikkeling met name op de terreinen 'lerende organisatie', 'organisatiekunde en -verandering' en 'visieontwikkeling' (zie tabel 4.1). Voor bestuurders begint de top vijf met 'zelfinzicht, zoals inzicht in eigen waarden ambities', daarna 'organisatiekunde en -verandering' en 'visieontwikkeling' (zie tabel 4.2).

Tabel 4.1 Top 5 aan terreinen waaraan schoolleiders behoefte aan verdere professionalisering (maximaal vijf antwoorden mogelijk) N = 535 (Uit: Monitoronderzoek, 2020)

Terreinen	%*
1 Lerende organisatie	45.8
2 Organisatiekunde en -verandering	43.7
3 Visieontwikkeling	41.5
4 Professionele ontwikkeling van medewerkers	39.4
5 Beleidsontwikkeling	38.1

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

Tabel 4.2 Top 5 aan terreinen waaraan bestuurders behoefte aan verdere professionalisering (maximaal vijf antwoorden mogelijk) N = 88 (Uit: Monitoronderzoek 2020)

Terreinen	%*
1 Zelfinzicht, zoals inzicht in eigen waarden en ambities	54.5
2 Organisatiekunde en -verandering	44.3
3 Visieontwikkeling	39.8
4 Strategisch HRM	35.2
5 Beleidsontwikkeling	35.2

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

De coronacrisis heeft invloed op de professionaliseringsbehoefte, zo komt uit de focusgesprekken van dit jaar naar voren (zie paragraaf 2.2). Een groot deel van de genoemde thema's, namelijk crisismanagement, omgaan met digitalisering en het doorvoeren van ontwikkelingen na de coronacrisis, vallen onder het terrein 'organisatiekunde en -verandering', alhoewel het hier gaat om snel(ler) door te voeren veranderingen in plaats van trajecten die normaal gesproken meer tijd nemen om vorm te krijgen. Andere terreinen zijn 'zelfinzicht' en 'professionele ontwikkeling van medewerkers', met name waar het gaat om de balans te vinden tussen sturen als leidinggevende en het samen optrekken met collega's. Daarbij valt op dat gesprekken voeren met collega's vanwege zorgen in crisistijd en het gezond houden van de collega's als thema's naar voren komen; meer dan regulier het geval is.

Uit het monitoronderzoek van 2018 weten we dat schoolleiders behoefte hebben aan meerdaagse cursussen/trainingen, learning-on-the-job, en coaching. Bestuurders hebben vooral behoefte aan netwerklernen,

³ Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Weijers, D., Van Stigt, A., Van Wessum, L., & Ros, A. (2020). *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018-2019. Resultaten uit vragenlijstonderzoek*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

⁴ Bomhof, M., Schenke, W., Lockhorst, D., & Sipkens, D. (2019). *Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018. Uitkomsten van drie focusgroepen: reflectie op en ondersteuning bij professionalisering*. Utrecht: Oberon.

interviews en cursussen. In coronatijd, zo blijkt uit de focusgesprekken, ligt de behoefte meer bij kortlopende activiteiten (zoals webinars, online video's) en bij interne professionaliserings-activiteiten met collega's (zoals interviews). We weten uit de focusgesprekken in 2018⁵ dat belangrijke redenen om te kiezen voor langdurige formele trajecten zijn om een vertrouwensverband met mededeelnemers uit andere scholen/besturen op te bouwen en om verdieping te zoeken. Uit de focusgroepen 2020 blijkt dat het eerste aspect minder goed uit de verf komt in een online activiteit.

De vraag om te professionaliseren werd in de tijd voor de coronacrisis ingegeven voor ca. 60% van de schoolleiders en bestuurders uit een combinatie van een eigen leervraag/wens en om aan te sluiten bij schoolbrede ontwikkelingen. Dit lijkt in coronatijd vergelijkbaar, namelijk dat het overgrote deel van de schoolleiders en bestuurders in de focusgesprekken aangeven te professionaliseren op basis van eigen leervragen en dat professionalisering 'ten goede moet komen aan de school'.

4.2 Afspraken maken en opvolgen

De meeste schoolleiders geven in de vragenlijst van de monitor aan jaarlijks of zelfs vaker dan één keer per jaar (bij elkaar 83%) een formeel gesprek te hebben met hun leidinggevende over hun professionele ontwikkeling, zie figuur 4.1. Driekwart van de schoolleiders geeft aan afspraken te maken over het onderhouden of ontwikkelen van hun bekwaamheden, en de helft van de schoolleiders zegt afspraken te maken over hun eigen loopbaanontwikkeling. Bij kleine scholen maken schoolleiders vaker afspraken met hun leidinggevende over hun bekwaamheden en loopbaanontwikkeling dan op middelgrote en grote scholen. Vier op de tien schoolleiders maakt jaarlijks afspraken over prestaties of doelen m.b.t. de eigen professionele ontwikkeling. Schoolleiders met weinig ervaring voeren vaker jaarlijkse gesprekken over prestaties of doelen m.b.t. professionele ontwikkeling dan schoolleiders die meer ervaring hebben.

Figuur 4.1: Afspraken schoolleiders over hun professionele ontwikkeling (Uit Infographic monitoronderzoek 2020)



Uit de focusgesprekken komt het beeld naar voren dat de schoolleiders uit het middenmanagement meestal geen afspraken maken over hun eigen professionalisering en dat zij op dit gebied structuur missen. Zij willen graag meer sturing vanuit hun leidinggevende met betrekking tot gesprekken over professionalisering. Uit de focusgesprekken in 2018 bleek al dat middenmanagers soms moeite hebben met het inplannen van professionaliseringsgesprekken. Meer sturing vanuit leidinggevendenden kan hierbij helpen om professionalisering meer te prioriteren. De schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management geven aan dat zij veelal op eigen initiatief hun professionaliserings-plannen bespreken met diverse partijen, zoals de medezeggenschap, raad van toezicht en/of

⁵ Bomhof, M., Schenke, W., Lockhorst, D., & Sipkens, D. (2019). *Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018. Uitkomsten van drie focusgroepen: reflectie op en ondersteuning bij professionalisering*. Utrecht: Oberon.

bestuur. De meeste schoolleiders geven, in tegenstelling tot de middenmanagers, aan dat zij deze ruimte als fijn ervaren.

Hoe is de situatie bij bestuurders? Uit de monitor van 2018 blijkt dat ongeveer 90% van de bestuurders een keer of vaker per jaar een formeel gesprek voert met hun werkgever (in dit geval raad van toezicht) over hun professionele ontwikkeling, zie figuur 4.2). Driekwart van de bestuurders maakt jaarlijks of onregelmatig afspraken met hun werkgever over het onderhouden of ontwikkelen van hun bekwaamheden. Een kwart maakt deze afspraken niet. Zo'n 60% van de bestuurders maakt geen afspraken over de eigen loopbaanontwikkeling. Daarnaast wisselt het sterk in hoeverre bestuurders afspraken maken over prestaties of te behalen doelen rondom professionele ontwikkeling. Bij ca. 40% van de bestuurders komt dat jaarlijks terug, maar ca 40% geeft ook aan dit niet plaatsvindt.

Figuur 4.2: Afspraken bestuurders over hun professionele ontwikkeling (Uit Infographic monitoronderzoek 2020)



De bestuurders geven in de focusgesprekken aan dat zij veelal op eigen initiatief het gesprek met hun werkgever voeren over hun eigen professionalisering. Bij de focusgesprekken in 2018 gaven bestuurders daarnaast aan dat het erg verschilt tussen raden van toezicht in hoeverre zij actief letten en doorvragen op de professionele ontwikkeling van een bestuurder. Dit kwam in 2020 minder duidelijk naar voren. Ze melden daarbij breder en/of vaker dan de schoolleiders, dat zij spreken over hun professionalisering met verschillende partijen, waaronder de raad van toezicht, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en schoolleiders uit hun organisatie.

Monitoren van afspraken

In de vragenlijst zijn geen vragen opgenomen over wat er gebeurt als er eenmaal afspraken zijn gemaakt of vastgelegd, kortom hoe er wordt gemonitord op professionaliseringsafspraken. Uit de vorige focusgesprekken in 2018 kwam naar voren dat schoolleiders en bestuurders veel waarde hechten aan goede gesprekken met hun leidinggevende en aan feedback van collega's en medewerkers. Feedback en reflectie tijdens gesprekken werden toentertijd als belangrijke mechanismen gezien onder schoolleiders en bestuurders om te komen tot professionele ontwikkeling.

Het was tot dusverre niet bekend hoe schoolleiders en bestuurders deze input gebruiken om te reflecteren op hun eigen doelen en professionaliseringsafspraken. Uit de huidige focusgesprekken komt het beeld naar voren dat schoolleiders en bestuurders met name gebruik maken van intervisie, visitatie en informele gesprekken met collega's om feedback en inspiratie op te halen. Het overgrote deel van de gesproken schoolleiders en bestuurders benut deze input om op eigen initiatief afspraken om te zetten naar acties. Daarbij kiezen ze vervolgens zelf cursussen of andere vormen van professionaliseringsactiviteiten die passen bij de gemaakte afspraken. Schoolleiders krijgen hiervoor weleens specifieke suggesties voor verdere professionalisering vanuit hun bestuur; dit betreffen geen harde eisen aan vervolgtacties. Een aantal van de bestuurders geeft overigens aan monitoring

niet de juiste term te vinden. Het gaat wat hen betreft om zichtbaar groeien en vertrouwen tussen bestuurders en raad van toezicht. Zij hebben positieve ervaringen met de cyclische dialogen met hun raad van toezicht, dat zorgt voor reflectie op hun professionalisering.

Alle schoolleiders en bestuurders geven aan dat er veelal geen (harde) consequenties verbonden zijn aan het al dan niet behalen van afspraken. Meestal is het voldoende om uitleg te geven over waarom een afspraak m.b.t. professionalisering niet gelukt is. Meerdere bestuurders melden ook dat zij hun raad van toezicht zien als sparringpartner die er is om een bestuurder verder te helpen. Daar passen geen harde consequenties bij. Als er wel sprake is van een grote consequentie dan speelt er meer dan alleen het niet behalen van een specifieke afspraak over professionalisering.

5 Conclusies

In dit hoofdstuk staan we stil bij de opbrengsten van de focusgesprekken en zetten we de opbrengsten in breder perspectief. We staan allereerst stil bij de impact van de coronacrisis op de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders vo en vervolgens daarna bij de monitoring van afspraken over professionele ontwikkeling.

5.1 Duidelijke impact coronacrisis op professionele ontwikkeling

Door de coronacrisis is er een verschuiving van externe naar interne professionaliseringsactiviteiten

Professionaliseringsactiviteiten die buiten de eigen organisatie plaatsvinden worden minder vaak ondernomen. Er is een verschuiving naar een meer interne wijze van leren, binnen de eigen organisatie. We constateren dat dit aansluit bij de beweging binnen het onderwijsveld naar een open leercultuur, waarin professionals elkaar opzoeken, feedback geven en elkaar aanzetten tot leren. Een mogelijk voordeel zou dan ook kunnen zijn dat de coronacrisis deze beweging verder versterkt. Een mogelijk nadeel is dat schoolleiders en bestuurders hun professionele ontwikkeling vooral vormgeven op basis van inzichten binnen hun eigen netwerk en de eigen organisatie. Inzichten van 'buiten de eigen bubbel' komen wellicht minder snel binnen. Zo kijken schoolleiders en bestuurders wel webinars en online video's maar geven ze toch aan het uitwisselen van kennis en ervaringen met andere scholen en besturen te missen.

Door de coronacrisis is er een verschuiving naar informele en kortdurende professionaliseringsactiviteiten

Daarnaast benoemen schoolleiders en bestuurders dat zij minder professionaliseringsactiviteiten volgen. Er is sprake van een verschuiving naar meer informele wijze van leren, die schoolleiders en bestuurders zoals gezegd veelal intern binnen de organisatie organiseren. Als zij professionele activiteiten volgen, zijn het meer kortdurende activiteiten. Uit eerder onderzoek⁶ is echter naar voren gekomen dat kortdurende activiteiten minder effect sorteren op het functioneren van schoolleiders en hun organisatie. Reflecteren over een langere periode en kritisch kijken naar het eigen functioneren kan mogelijk compenseren voor de situatie dat een schoolleider of bestuurder vooral kortdurende professionaliseringsactiviteiten volgt. Om die reden is reflectie op het eigen functioneren over een langere periode een aandachtspunt voor schoolleiders en bestuurders.

Behoefte in professionaliseringsterreinen die voor de coronacrisis werden genoemd neemt verder toe

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

Naast negatieve gevolgen zien schoolleiders en bestuurders ook positieve gevolgen van de coronacrisis

Schoolleiders en bestuurders noemen zowel positieve als negatieve gevolgen van de coronacrisis voor de eigen professionele ontwikkeling. Veel professionaliseringsactiviteiten zijn overgegaan naar een online vorm en schoolleiders en bestuurders missen de mogelijkheid om te netwerken en persoonlijker contact te hebben. In het bijzonder voor intervisie vindt men een online omgeving minder geschikt. Daarnaast zijn schoolleiders en bestuurders druk bezig met de impact van corona op het onderwijs, en is er hierdoor soms minder tijd en energie

⁶ Krüger, M., & Andersen, I. (2017). *De lerende schoolleider. Effecten van professionalisering*. Den Haag en Utrecht: NRO en VO-academie.

voor professionaliseringsactiviteiten. Positieve punten die genoemd worden zijn dat schoolleiders en bestuurders door het online overleggen vaker zicht hebben op de thuissituatie van medewerkers, het online overleggen flexibel is en makkelijk in te plannen en dat er veel geleerd is op het gebied van afstandsonderwijs, ict en techniek.

5.2 Doorgroeien als professional

Professionaliseringsafspraken zijn vaak niet hard, en op eigen initiatief

Uit de focusgesprekken blijkt dat schoolleiders en bestuurders meestal geen harde afspraken maken over hun eigen professionele ontwikkeling. Zij spreken wel met hun leidinggevende over hun professionele ontwikkeling, maar het is aan de schoolleider en bestuurder zelf om leerpunten te formuleren en activiteiten ten behoeve van de professionalisering in te zetten. Deze ruimte voor eigen initiatief en ontwikkeling kan zowel voor- als nadelen hebben. Voordeel is dat het eigenaarschap over de ontwikkeling bij de persoon zelf ligt; die kan volgens de focusgroeideelnemers ook het beste zien op welke vlak hij/zij meer kennis of vaardigheden nodig heeft. Ook geven in het bijzonder schoolleiders uit het eindverantwoordelijke management en bestuurders aan dat deze vorm het beste past bij hun functie. Een bestuurder of schoolleider heeft veel eigen ruimte in het werk en de bestuurder of toezichthouder staat wat verder weg. Het zou volgens hen minder passend zijn als er te veel gestuurd wordt van bovenaf. Oftewel de behoefte aan afspraken en monitoring van professionalisering lijkt minder te worden naarmate degene een functie heeft met een hoger verantwoordelijkheidsniveau.

Middenmanagers missen sturing van hun leidinggevende bij hun professionalisering

Er zijn mogelijke nadelen van weinig sturing van bovenaf. Zo missen in het bijzonder schoolleiders uit het middenmanagement een kader vanuit hun leidinggevende. Zij hebben juist wel wat meer sturing nodig om te komen tot professionele ontwikkeling. Een ander mogelijk nadeel is dat schoolleiders en bestuurders die uit zichzelf weinig aan professionele ontwikkeling doen beperkt worden gestimuleerd dit goed op te pakken. Zo zien middenmanagers grote verschillen tussen collega's in hun school in de mate waarin men zich ontwikkelt. Door minder aan de eigen professionalisering te werken, is een schoolleider/bestuurder minder op de hoogte van landelijke ontwikkelingen en recent onderzoek en is ook persoonlijke ontwikkeling moeilijker in gang te houden. Dit kan uiteindelijk consequenties hebben voor het goed functioneren van deze personen en daarmee van de school als geheel.

Er wordt breed input opgehaald voor reflectie op professionele ontwikkeling

Schoolleiders en bestuurders geven aan proactief input op te halen ten behoeve van hun professionele ontwikkeling, bijvoorbeeld onder hun leidinggevende, collega's, medezeggenschap of medewerkers die zij aansturen. De term 'monitoring' lijkt echter niet goed te passen bij de belevingswereld van schoolleiders en bestuurders. Er zijn namelijk geen harde afspraken of deadlines rondom professionalisering waardoor schoolleiders en bestuurders het meer zien als een reflectieproces dan een controlerend proces. Leidinggevendenden geven input voor zo'n reflectie, bijvoorbeeld door suggesties te doen of aandachtsgebieden aan te dragen, maar laten het initiatief verder aan de persoon zelf over. Schoolleiders en bestuurders vinden dat het aan hen zelf is om met de uitkomsten van de opgehaalde input aan de slag te gaan.

5.3 Onderdeel van langlopende monitor

De focusgesprekken in dit rapport zijn onderdeel van de langlopende monitor naar de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het vo. Dit monitoronderzoek bestaat afwisselend uit een vragenlijst en het jaar erop focusgesprekken. Het monitoronderzoek biedt SRVO en de VO-academie zowel brede als verdiepende inzichten in de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders. De monitor geeft daarnaast het opleidings- en onderwijsveld actuele inzichten in de behoeften en professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders en bestuurders.

Oberon

Postbus 1423, 3500 BK Utrecht

t 030 230 60 90 | f 030 230 60 80

info@oberon.eu | www.oberon.eu

Utrecht, 28 januari 2021

In opdracht van VO-academie en SRVO