

Overzichtspublicatie

Onderzoek Schoolleiders VO

2020

Een publicatie van de werkgroep onderzoek schoolleiders VO:

OCW, VO-raad, SRVO, NVS en VO-academie

Inhoud

Voorwoord	3
Begeleiding van Startende Schoolleiders in het VO	4
Monitor Professionele Ontwikkeling Schoolleiders & Bestuurders VO: Rijker Inzicht in Professionele Ontwikkeling	7
Leren in Coronatijd: Eindrapportage Vragenlijstonderzoek onder Leerlingen in het VO.	9
Leadership practices in collaborative innovation: A study among Dutch school principals. Educational Management Administration & Leadership, 1–17.	12
Zitten we op één lijn? Gedeelde percepties van peoplemanagement: een multilevel multimethod onderzoek in scholen	14
Arbeidsmarktonderzoek Schoolleiders Voortgezet Onderwijs	17

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt een overzichtspublicatie met managementsamenvattingen van onderzoeken die afgelopen jaar zijn afgerond en waarin de schoolleider - in de context van het voortgezet onderwijs - centraal staat. Vanuit onderzoeksperspectief is er veel dat we nog niet weten over het beroep schoolleider. De onderzoeken in deze publicatie dragen bij aan meer kennis over het schoolleiderschap. Vanuit de werkgroep schoolleidersonderzoek VO hebben we drie van de onderzoeken afgelopen jaar met veel plezier begeleid. We bedanken uiteraard alle onderzoekers graag voor hun bijdrage aan dit overzicht.

We hopen dat deze publicatie uitnodigend werkt en dat u ook de volledige onderzoeksrapporten gaat lezen. Dit geeft u hopelijk nieuwe inzichten en helpt bij de ontwikkeling van uw eigen (school)plannen en nieuwe onderzoeksinitiatieven. We streven ernaar deze publicatie elk jaar te verrijken en hopen dat onderzoek naar schoolleiders nog verder ingebed raakt in de onderzoekinfrastructuur.

Veel leesplezier toegewenst!

Begeleiding van Startende Schoolleiders in het VO

Onderzoekers Joyce Bendig (MOOZ Onderzoek), Menno Wester (Ecorys), Sil Vrielink (MOOZ onderzoek) en Sarai Sapulete (Ecorys).	Verschijningsdatum februari 2021	Onderzoek Volledig onderzoek vindbaar via deze link
---	--	--

Managementsamenvatting

De begeleiding van startende schoolleiders staat de laatste jaren hoog op de agenda. In het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) zijn over deze begeleiding afspraken gemaakt door het Ministerie van OCW en de VO-raad. Het doel hiervan is dat schoolbesturen zorgen voor een effectief *inwerk- en begeleidingsprogramma* voor startende schoolleiders, als onderdeel van het strategisch personeelsbeleid (HRM). Om inzicht te krijgen in de actuele stand van zaken, is door Ecorys en MOOZ onderzoek gedaan naar de begeleiding van startende schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Daarbij is gebruik gemaakt van een combinatie van onderzoeksmethoden (interviews, literatuurstudie, secundaire data-analyse en enquête-onderzoek). In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste resultaten samen. Daarbij richten we ons vooral op de deelname aan begeleidingsactiviteiten en de effectiviteit van inwerk- en begeleidingsprogramma's.

Actuele stand van zaken

De begeleiding van *startende schoolleiders* (minder dan 3 jaar in functie) laat ruimte voor verbetering zien. Coaching komt nog betrekkelijk weinig voor en de deelname aan inductieprogramma's is momenteel nog beperkt. Slechts 16 procent van de startende schoolleiders in ons

onderzoek heeft deelgenomen aan een formeel inwerkprogramma. Dit laat overigens onverlet dat de meeste startende schoolleiders wel deelnemen aan allerlei losse begeleidingsactiviteiten. Het gaat dan onder meer om het volgen van een cursus of training, bezoek aan een congres of seminar, het oppakken van een nieuw vraagstuk op school, zelfstudie en/of de deelname aan een opleiding. Uit het onderzoek blijkt dat startende schoolleiders vooral aan *informele leeractiviteiten* deelnemen. Van intensieve begeleiding is vooralsnog geen sprake en de deelname aan samengestelde inductieprogramma's is eerder uitzondering dan regel.

Hierbij moet wel worden opgemerkt dat er aanzienlijke verschillen zijn tussen schoolleiders onderling. Sommige schoolleiders doen veel; andere schoolleiders weinig. Dit hangt voor een deel samen met hun *professionele gedrevenheid*. Schoolleiders die zichzelf continu willen verbeteren, nemen gemiddeld genomen aan meer professionaliseringsactiviteiten deel dan schoolleiders die minder gedreven zijn. Daarnaast speelt ook de *ondersteuning en stimulans* vanuit de organisatie een rol. Het onderzoek ondersteunt hiermee de idee dat professionalisering een *duale verantwoordelijkheid* is van de schoolleider én het schoolbestuur als werkgever.

Behoeftte aan professionalisering

Voor de meeste startende schoolleiders is het leidinggeven aan een team van docenten nieuw. Zij waren werkzaam als docent en hebben de overstap gemaakt naar een leidinggevende functie. Deze overstap brengt nieuwe taken en verantwoordelijkheden met zich mee, vooral op het terrein van management. Het verbaast dan ook niet dat startende schoolleiders behoefte hebben aan inwerkactiviteiten op het terrein van *onderwijskundig leiderschap* en *people management*. Het gaat dan met name om zaken als: de professionalisering van leraren, strategisch personeelsbeleid (HRM), lesobservatie en feedback en het gebruik van data om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. In termen van leiderschapspraktijken richt de behoefte van starters zich hiermee vooral op het leiding geven aan *de ontwikkeling van medewerkers* en *de onderwijskwaliteit*.

Belemmeringen voor deelname aan

inductieactiviteiten

Hoewel de meeste startende schoolleiders deelnemen aan losse inductieactiviteiten, ervaart een deel daarbij wel belemmeringen. De meest genoemde belemmering betreft *onvoldoende tijd*. Ruim een kwart van de startende schoolleiders noemt dit als belemmering voor deelname aan inductieactiviteiten. Daarnaast wijst een deel van de startende schoolleiders erop dat zij onvoldoende ondersteuning krijgen van hun werkgever en dat de stimulans om aan inductieactiviteiten deel te nemen soms ontbreekt.

Bouwstenen voor een effectieve begeleiding

In de afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar de begeleiding van startende leraren in het voortgezet onderwijs. Hieruit komen tal van positieve effecten naar voren. Over de effectiviteit van begeleidingsprogramma's voor startende schoolleiders is vooralsnog weinig bekend. Op basis van dit onderzoek kan echter wel een aantal lessen worden getrokken over wat werkt. Het gaat dan om de bouwstenen van effectieve inwerk- en begeleidingsprogramma's. Uit het onderzoek blijkt dat zowel

de vorm als de inhoud van de begeleiding ertoe doen, en dat daarnaast ook aan een aantal randvoorwaarden moet worden voldaan om de begeleiding goed te laten renderen. De bouwstenen voor effectieve begeleiding die we in ons onderzoek onderscheiden zijn als volgt:

Vorm

Begeleidingsarrangementen die bestaan uit meerdere activiteiten hebben meer effect dan losse begeleidingsactiviteiten. Cruciaal is daarbij dat de verbinding wordt gelegd tussen theorie en praktijk, bijvoorbeeld door combinatie van formeel en informeel leren. Hierbij kan gedacht worden aan de combinatie van een opleiding, cursus of training (formeel), coaching en/of intervisie en gesprekken met collega-schoolleiders (netwerkgesprekken). Daarnaast is ook learning-on-the-job relevant (zoals het oppakken van nieuwe vraagstukken op school).

Inhoud

Startende schoolleiders moeten vaak wennen aan hun nieuwe taken en verantwoordelijkheden. Het is daarom relevant dat de begeleiding zich in eerste aanleg ook vooral daarop richt. Het gaat dan vooral om people management en onderwijskundig leiderschap. Belangrijke punten van aandacht daarbij zijn: professionalisering van leraren, lesobservatie en feedback, het stimuleren van samenwerking tussen leraren en het gebruik van data om de kwaliteit te verbeteren. Daarnaast is het ook relevant dat er voldoende aandacht is voor reflectie en voor het sparren met collega's over de aanpak van praktijksituaties.

Randvoorwaarden

Naast de kwaliteit van de begeleiding zelf, is het ook relevant dat eventuele belemmeringen voor de deelname aan begeleidingsactiviteiten worden weggenomen. Het gaat dan om:

- vermindering van de werkdruk en 'extra' tijd voor inductie en professionalisering;
- voldoende regelruimte om nieuwe vraagstukken op te pakken;
- voldoende financiële middelen voor professionele ontwikkeling.

Inbedding in het strategisch HRM-beleid

In de afgelopen jaren zijn er verschillende inspanningen geweest om het strategisch personeelsbeleid (HRM) op scholen voor voortgezet onderwijs te stimuleren. Dat heeft geleid tot een duidelijke kwaliteitsverbetering, al zijn er nog altijd grote verschillen tussen scholen en besturen, zo blijkt uit dit onderzoek. Op sommige scholen wordt het personeelsbeleid positief beoordeeld en op andere veel minder. Uit enquêteonderzoek van BZK blijkt dat dit sterk samenhangt met de aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van schoolleiders (en leraren). Schoolleiders die (actief) worden gestimuleerd om zichzelf verder te ontwikkelen, beoordelen het personeelsbeleid beter dan degenen die daartoe niet of nauwelijks worden gestimuleerd. En daarnaast nemen zij ook vaker deel aan professionaliseringsactiviteiten. Het onderzoek onderstreept hiermee het belang van *ontwikkelgesprekken*.

Verder laat ons onderzoek zien dat inductieprogramma's voor startende schoolleiders vooralsnog geen standaard onderdeel zijn van het strategisch personeelsbeleid. Voor kleine scholen is dat misschien niet zo verwonderlijk, aangezien zij niet altijd een startende schoolleider hebben. Maar voor grote scholen en besturen is het wel mogelijk om de begeleiding van startende schoolleiders te incorporeren in het strategisch personeelsbeleid. De vernieuwde beroepsstandaard voor schoolleiders kan hierbij helpen, aangezien deze beroepsstandaard het voor het werkveld onder andere inzichtelijk maakt welke opleiding en begeleiding voor een startende schoolleider nodig is. Gezien de resultaten van dit onderzoek, ligt het daarbij voor de hand dat grote scholen en besturen zich vooral richten op het stimuleren van ontwikkeling (door ontwikkelgesprekken), het bieden van *voldoende ontwikkelmogelijkheden* en het *wegnemen van belemmeringen voor professionele ontwikkeling*. Bij dit laatste kan gedacht worden aan: vermindering van de werkdruk, meer tijd voor professionalisering en voldoende ruimte voor learning-on-the-job. Daarnaast kan ook op regionaal niveau meer worden samengewerkt bij de scholing en begeleiding van startende schoolleiders. Op dit moment gebeurt dit nog maar weinig, maar dit biedt wel de gelegenheid om de ontwikkeling van startende schoolleiders een impuls te geven.

Monitor Professionele Ontwikkeling Schoolleiders & Bestuurders VO: Rijker Inzicht in Professionele Ontwikkeling

Onderzoekers

Angela de Jong & Marjolein Bomhof (Oberon). Wouter Schenke & Esther Stronkhorst (Kohnstamm Instituut)

Verschijningsdatum

februari 2021

Onderzoek

Volledig onderzoek vindbaar via [deze link](#)

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?

Methode

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.

Leren in Coronatijd: Eind-rapportage Vragenlijstonderzoek onder Leerlingen in het VO.

Onderzoekers

Femke Geijssel (Radboud Docenten Academie), Tessa Jenniskens (KBA Nijmegen), Annemarie van Langen (KBA Nijmegen).

Verschijningsdatum

December 2020

Onderzoek

Volledig onderzoek vindbaar via [deze link](#)

Managementsamenvatting

De periode van de schoolgebouwsluiting in het voorjaar van 2020 vanwege de coronacrisis deed een intensief beroep op de leermotivatie van leerlingen in het voortgezet onderwijs. Tegelijkertijd was het voor scholen moeilijk om zicht te houden op de inzet van leerlingen, wegens hun afwezigheid op school. Met een digitale leerlingenenquête hebben scholen gegevens verzameld onder leerlingen in het voortgezet onderwijs. De vragen gingen uit van het belang van autonome leermotivatie: welwillendheid van leerlingen om te leren. In totaal 21955 leerlingen van 114 vestigingen van 74 scholen (onder 33 besturen) hebben de vragenlijst ingevuld. De gegevens konden worden geëxporteerd en VO-raad heeft opdracht gegeven tot analyse daarvan, om meer kennis te vergaren over het leren in coronatijd en de samenhang met kenmerken van afstandsonderwijs. Deelnemende scholen hebben eerder ook een benchmarkrapportage naar onderwijsniveau en leerjaar ontvangen. Hieronder vatten we de overkoepelende resultaten van het onderzoek samen aan de hand van de geformuleerde onderzoeksvragen.

Vraag 1: Welke leermotivatie deed zich voor bij het afstandleren en hoe verschilt deze motivatie naar leerjaar en onderwijsniveau?

Er zijn vier aspecten van autonome leermotivatie gemeenten: online participatie, zelfvertrouwen in leervorderingen, leerijver en leermoeite. Op elk van de drie eerstgenoemde aspecten bleken de ondervraagde vo-leerlingen gemiddeld genomen voldoende gemotiveerd te zijn geweest om thuis te leren; de ervaren leermoeite (het vierde aspect) was gemiddeld genomen beperkt. Opvallend is de significant geringere autonome leermotivatie bij leerlingen in de bovenbouw van havo-vwo ten opzichte van de andere leerlingen. Ook bij leerlingen in de bovenbouw van vmbo was de leermotivatie relatief laag, hoewel de verschillen met de onderbouwleerlingen in het vmbo minder groot zijn.

Vraag 2: Welke invloed heeft de toereikendheid van de thuisleerplek op de leermotivatie van leerlingen?

Ruim een kwart van de leerlingen geeft aan thuis niet goed te hebben kunnen leren tijdens de schoolgebouwsluiting vanwege een ontoereikende thuisleerplek: te weinig rust of ruimte thuis en het lukte onvoldoende om

te concentreren. Deze groep scoort significant ongunstiger op de bovengenoemde motivatieschalen dan de leerlingen die thuis wél een goede thuisleerplek zeggen te hebben. De leerlingen zonder goede thuisleerplek geven ook aan minder hulp te hebben gehad van ouders en docenten, maar beide groepen hebben dezelfde mate van hulp ervaren van mentoren en van klasgenoten/vrienden. Per saldo heeft de groep leerlingen zonder toereikende thuisleerplek dus waarschijnlijk minder hulp gehad of ervaren.

Vraag 3: Welke invloed heeft het gevoel van verbondenheid met de school op de leermotivatie van leerlingen en hoe verschilt het gevoel van verbondenheid naar leerjaar, onderwijsniveau en toereikendheid van de thuisleerplek?

Leerlingen met een goede thuisleerplek hebben gedurende de schoolgebouwsluiting ervaren dat de school redelijke aandacht voor hen heeft. Leerlingen zonder toereikende thuisleerplek hebben een beetje aandacht ervaren. Meer aandacht van de school blijkt een positieve invloed te hebben op de mate van online participatie, leervertrouwen en leerijver; en een negatieve invloed op leermoeite (minder leermoeite). Dat er aandacht vanuit school is voor wat corona voor de leerling persoonlijk betekent telt minder zwaar mee voor de leermotivatie dan aandacht voor 'wie de leerling is en hoe hij/zij leert'. Dit geldt voor zowel de leerlingen met en zonder een goede thuisleerplek. Bepalend voor het ervaren van aandacht vanuit de school (het gevoel van verbondenheid) bleek niet zozeer of het een mentor of docent is, maar dat er concrete hulp in het leren geboden wordt.

Vraag 4: Welke wensen en behoeften hebben leerlingen bij de terugkeer naar fysiek onderwijs na de zomer en in geval van een nieuwe periode van (gedeeltelijke) sluiting van de scholen en hoe verschilt dit naar leerjaar, onderwijsniveau en toereikendheid van de thuisleerplek?

Leerlingen bleken bovenal hun klasgenoten en vrienden vaker te willen zien. De leerlingen zonder toereikende thuisleerplek hebben sterker behoefte aan een eenvoudiger rooster en hulp bij het plannen dan de leerlingen met een goede thuisleerplek. De hulp van docenten bij het leren bleek meer gewenst dan individueel contact met de mentor of coach; dit geldt voor de groep leerlingen zonder toereikende thuisleerplek sterker dan voor de leer-

lingen met een goede thuisleerplek. De havo/vwo-bovenbouwleerlingen (leerlingen die voor de zomer in havo 4 en vwo 5 zaten en zich wellicht concentreerden op hun schoolexamens) hadden relatief minder behoefte aan samenwerking met klasgenoten en juist meer behoefte aan hulp en feedback van docenten. Dit geldt in minder sterke mate ook voor de leerlingen in pro/vmbo-bovenbouw.

Vraag 5: Wat zijn de effecten van kenmerken van het afstandsonderwijs op de leermotivatie van leerlingen tijdens de periode van schoolgebouwsluiting voor de zomer en in hoeverre verschillen deze effecten naar toereikendheid van de thuisleerplek?

De resultaten van de multilevel analyses laten zien dat de hulp van docenten in het leren ook op afdelingsniveau een bepalende factor is voor de leermotivatie, net als in de resultaten op leerlingniveau al enigszins naar voren kwam. Ook zien we dat persoonlijke aandacht voor 'hoe leerlingen leren' binnen een schoolafdeling positief samenhangt met leermotivatie.

Concluderend

In algemene zin laat het onderzoek zien dat het de moeite heeft geloond de leerlingen via de enquête een stem te geven over de ervaringen in het afstandsonderwijs en het leren thuis. Leerlingen kunnen aangeven wat zij nodig hebben om gemotiveerd onderwijs op afstand te kunnen volgen. Dit biedt belangrijke inzichten voor procesgerichte sturing op onderwijskwaliteit in scholen. Nadere analyse van de antwoorden op de open vragen van de leerlingen kan meer inzicht geven in wat de leerlingen zelf te vertellen hebben over hoe zij leren en de verschillende behoeften aan hulp daarbij. Andere aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren komen zijn:

Aanbevelingen voor gedeeld onderwijskundig leiderschap in scholen:

- Heb aandacht voor het leren van leerlingen en geef hen een stem over hoe zij leren en wat hun behoeften zijn
- Breng thuisleerplekken van leerlingen in kaart en houd rekening met verschillen in de toereikendheid ervan

- Zorg voor hulp op maat van docenten voor leerlingen, zeker in de bovenbouw
- Zorg voor samenhang in onderwijsinhoud en organisatie: creëer ruimte voor leren van leerlingen door het bieden van een toegankelijk en overzichtelijk rooster
- Zet de goede dingen van nu door als de pandemie voorbij is

Aanbevolen vervolgonderzoek:

- Een nadere analyse van de open vragen geeft meer inzicht in de pedagogische dimensie en onderliggende overwegingen van leerlingen
- Nagaan of er ook voor andere specifieke groepen gedifferentieerde aandacht gewenst is, met dit onderzoek als onderbouwing
- Nagaan wat de impact is van nog andere kenmerken van het aangeboden afstandsonderwijs, zoals het werken met een klassikale mentor versus het individueel coachen van leerlingen

Leadership practices in collaborative innovation: A study among Dutch school principals. Educational Management Administration & Leadership, 1–17.

Onderzoekers

Angela de Jong (Oberon), Ditte Lockhorst (Oberon), Renske de Kleijn (UMC Utrecht), Mirko Noordegraaf (Universiteit Utrecht), Jan van Tartwijk (Universiteit Utrecht)

Verschijningsdatum

oktober 2020

Onderzoek

Volledig onderzoek vindbaar via [deze link](#)

Managementsamenvatting

Zoektocht van schoolleiders in hun rol in organisatieveranderingen en innovatie

Schoolleiders vervullen een belangrijke rol voor het duurzaam innoveren¹ en het verhogen van de kwaliteit van het lesgeven door leraren². Uit onderzoek blijkt dat schoolleiders zoekend zijn naar hun rol als de situatie op school verandert, dit wordt ook wel het *leiderschapsdilemma* genoemd³: als schoolleider wil je aan de ene kant leraren als professionals de ruimte geven om zelf keuzes te maken en verantwoordelijkheid te nemen,

maar aan de andere kant heb je als schoolleider ook de verantwoordelijkheid voor de gehele school en voel je dat je door leraren gevraagd wordt om te sturen en richting te geven. Wij onderzoeken de rol van schoolleiders in het po, vo en mbo bij het werken met het onderwijsprogramma van Stichting leerKRACHT in hun school, waar wij in opdracht van NRO het effectonderzoek naar uitvoeren.

Met als doel om te achterhalen hoe schoolleiders leiding geven in deze situatie, interviewden wij 22 schoolleiders uit po-, vo en- mbo-scholen die werken met leerKRACHT en vroegen naar hun eigen leiderschapsrol en de rol

1 Daniels, E., Honddeghema, A., and Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27: 110–125.

2 Leithwood, K., Harris, A., and Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40: 5–22.

3 VO-raad katern (2020). Wisselend invloed uitoefenen. Gespreid leiderschap in het onderwijs. Zie: <https://www.vo-academie.nl/actueel/2020-10-05-nieuw-katern-over-gespreid-leiderschap-in-het-onderwijs>

van leraren binnen hun school. Het leiderschapsdilemma werd door het overgrote deel van de geïnterviewde schoolleiders ervaren. In de interviews konden we elf leiderschapspraktijken onderscheiden, waarvan Bottom-up, Betrokken, Faciliteren en Top-down praktijken het meest werden genoemd (zie verder het artikel⁴). Vervolgens zijn we nagegaan hoe deze leiderschapspraktijken werden gecombineerd. We konden daarbij drie patronen van schoolleiderschap onderscheiden. Twee daarvan wijzen op het nemen van een actieve rol door de schoolleider (13 van de 22 schoolleiders), namelijk:

- Teamspelers: schoolleiders die het werken met het leerKRACHT-programma als een gedeelde verantwoordelijkheid van hen en de leraren zien
- Sleutelspelers: schoolleiders die voornamelijk de verantwoordelijkheid op zich nemen voor het werken met het leerKRACHT-programma en het succes daarvan in de school, maar het wel als een proces van hen samen met hun leraren beschrijven

In het derde patroon faciliteert de schoolleider het proces maar laat het initiatief aan de leraren (9 schoolleiders). Wij noemen hen:

- Ondersteuners: schoolleiders die op afstand staan van het werken met leerKRACHT-programma en leraren dit zelf vooral laten uitvoeren.

De gevonden leiderschapspraktijken in ons onderzoek komen veelal overeen met praktijken die zijn gevonden in ander wetenschappelijk onderzoek. De onderlinge samenhang van deze praktijken in de drie leiderschapspatronen is nieuw. De leiderschapspatronen laten een variatie zien tussen de geïnterviewde schoolleiders in hun leiderschap. Schoolleiders die allen werken met hetzelfde leerKRACHT-programma verschillen in hoe ze hun leiderschap vormgeven. Bovendien vonden wij verschillen tussen sectoren. Deze leiderschapspraktijken en -patronen kunnen schoolleiders helpen bij hun zelfreflectie op hun leiderschap. Daarnaast kan het nuttig zijn in het gesprek met anderen in de school, zoals medeleidinggevend en leraren, over de geobserveerde en gewenste rol van schoolleiders.

4 De Jong, W.A., Lockhorst, D., De Kleijn, R.A.M., Noordegraaf, M., & Van Tartwijk, J. (2020). Leadership practices in collaborative innovation: A study among Dutch school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–17.

Zitten we op één lijn?

Gedeelde percepties van peoplemanagement: een multilevel multi-method onderzoek in scholen

Onderzoekers

Julia Penning de Vries,
MSc (Universiteit Utrecht).
Promotoren: Prof. dr. Peter
Leisink & Prof. dr. Eva Knies.

Verschijningsdatum

medio maart 2021

Onderzoek

Volledig onderzoek vindbaar via
deze [link](#)

Managementsamenvatting proefschrift

Inleiding

In veel gevallen zitten medewerkers en leidinggevendenden niet op één lijn als het gaat over hun percepties van peoplemanagement. Voor slechts één op de tien leidinggevendenden die deel hebben genomen aan dit onderzoek kwam hun perceptie van peoplemanagement overeen met de perceptie van de medewerkers in hun team. De mate waarin leidinggevendenden en medewerkers gedeelde percepties hebben van peoplemanagement (verticaal gedeelde percepties) en de mate waarin medewerkers met dezelfde leidinggevendenden gedeelde percepties hebben van peoplemanagement (horizontaal gedeelde percepties) staan centraal in dit proefschrift. Kort gezegd verwijst peoplemanagement naar de implementatie van *human resource* (HR) maatregelen door leidinggevendenden samen met hun ondersteunend leiderschap (Knies et al., 2020; Purcell & Hutchinson, 2007).

Dit promotieonderzoek is uitgevoerd in de context van het voortgezet onderwijs in Nederland. Eén van de kernwaarden van de Nederlandse samenleving is het leveren van onderwijs van hoge kwaliteit voor alle leerlingen (Ministerie van Sociale Zaken en Wergelegenheid, 2014). Leraren zijn hiervoor cruciaal, aangezien zij een grotere invloed hebben op prestaties van leerlingen dan iedere andere bron binnen de school (Hallinger, 2011; Rivkin et al., 2005; Robinson et al., 2008; Rockoff, 2004). Naast leraren leveren schoolleiders ook een belangrijke bijdrage aan de prestaties van leerlingen door middel van leiderschap gericht op leren, waar peoplemanagement een onderdeel van is (Hallinger, 2011; Robinson et al., 2008). Het is dus belangrijk om te onderzoeken hoe peoplemanagement en horizontaal en verticaal gedeelde percepties van peoplemanagement kunnen bijdragen aan de werktevredenheid van leraren en hun teamprestatie, omdat dit uiteindelijk kan leiden tot een verbetering van de kwaliteit van onderwijs.

1.1 Methodologische benadering

Dit proefschrift maakt gebruik van verschillende epistemologische en methodologische benaderingen. Zowel data- als theorie gedreven benaderingen zijn gebruikt, evenals kwalitatieve (interviews) en kwantitatieve (surveyonderzoek⁵, experiment⁶) onderzoeksmethoden. Bovendien worden in de meeste empirische deelstudies meerdere databronnen gebruikt (van zowel leidinggevendenden als medewerkers). Deze *multimethod, multilevel* benadering zorgt voor een beter inzicht in horizontaal en verticaal gedeelde percepties van peoplemanagement.

Bevindingen

Al met al laten de empirische bevindingen van dit proefschrift zien dat horizontaal en verticaal gedeelde percepties van peoplemanagement bijdragen aan werktevredenheid van leraren en teamprestatie. Om deze reden is het belangrijk voor leidinggevendenden en medewerkers om de vraag te stellen: zitten we op één lijn als het gaat over peoplemanagement?

De empirische bevindingen met betrekking tot de antecedenten van gedeelde percepties zijn geplaatst in een procesmodel dat in kaart brengt hoe gedeelde percepties van peoplemanagement ontwikkelen over de tijd (figuur 1). Alle factoren in dit procesmodel, ook wel het *SPOP-process model* (*shared perceptions of people management process model*) genoemd, zijn gebaseerd op de empirische resultaten. Echter is de manier waarop deze factoren in het procesmodel zijn gepositioneerd een propositie die empirisch getoetst kan worden in toekomstig onderzoek.

Het *SPOP-process model* start met de invloed van factoren op het niveau van de medewerker, gevolgd door factoren op het niveau van de leidinggevendenden en, daaropvolgend, factoren op het interpersoonlijke niveau. Ten eerste zullen verwachtingen van medewerkers een invloed hebben op gedeelde percepties. Deze invloed vindt kort na de eerste ontmoeting met de leidingge-

vende plaats, omdat op dit moment de ervaringen van medewerkers met de leidinggevende nog beperkt zijn. Naarmate medewerkers meer ervaring hebben met hun leidinggevende zal, volgens het *SPOP-process model*, factoren op het niveau van de leidinggevende belangrijker worden in het vormen van gedeelde percepties. Naarmate de tijd vordert zullen interpersoonlijke factoren een belangrijkere bijdrage leveren aan de ontwikkeling van gedeelde percepties. De reden daarvoor is dat deze factoren meer tijd nodig hebben om te ontwikkelen (in het geval van psychologische veiligheid) of dat ze naarmate de tijd vordert een grotere kans hebben om voor te komen (in het geval van betekenisvolle situaties). Wanneer medewerkers een nieuwe leidinggevende krijgen, bijvoorbeeld omdat zij of de leidinggevende naar een ander team of organisatie gaan, zal het proces van de ontwikkeling van gedeelde percepties weer opnieuw starten. Ervaringen die medewerkers hebben opgedaan met de vorige leidinggevende, die gevormd zijn door de verschillende antecedenten in het *SPOP-process model*, zullen dan weer invloed hebben op het vormen van percepties van de nieuwe leidinggevende.

1.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van de bevindingen van dit onderzoek worden zijn aanbevelingen voor de praktijk geformuleerd voor de voortgezet-onderwijssector, publieke organisaties (inclusief scholen), leidinggevendenden en medewerkers. Hieronder worden de aanbevelingen voor de VO-sector benoemd. Aanbevelingen voor publieke organisaties (waaronder scholen), leidinggevendenden en medewerkers kunt u teruglezen in het proefschrift.

De voortgezet-onderwijssector wordt aangemoedigd om...

... ervoor te zorgen dat aandacht wordt besteed aan horizontaal en verticaal gedeelde percepties in trainingsprogramma's die worden aangeboden aan schoolleiders, in het bijzonder direct leidinggevendenden.

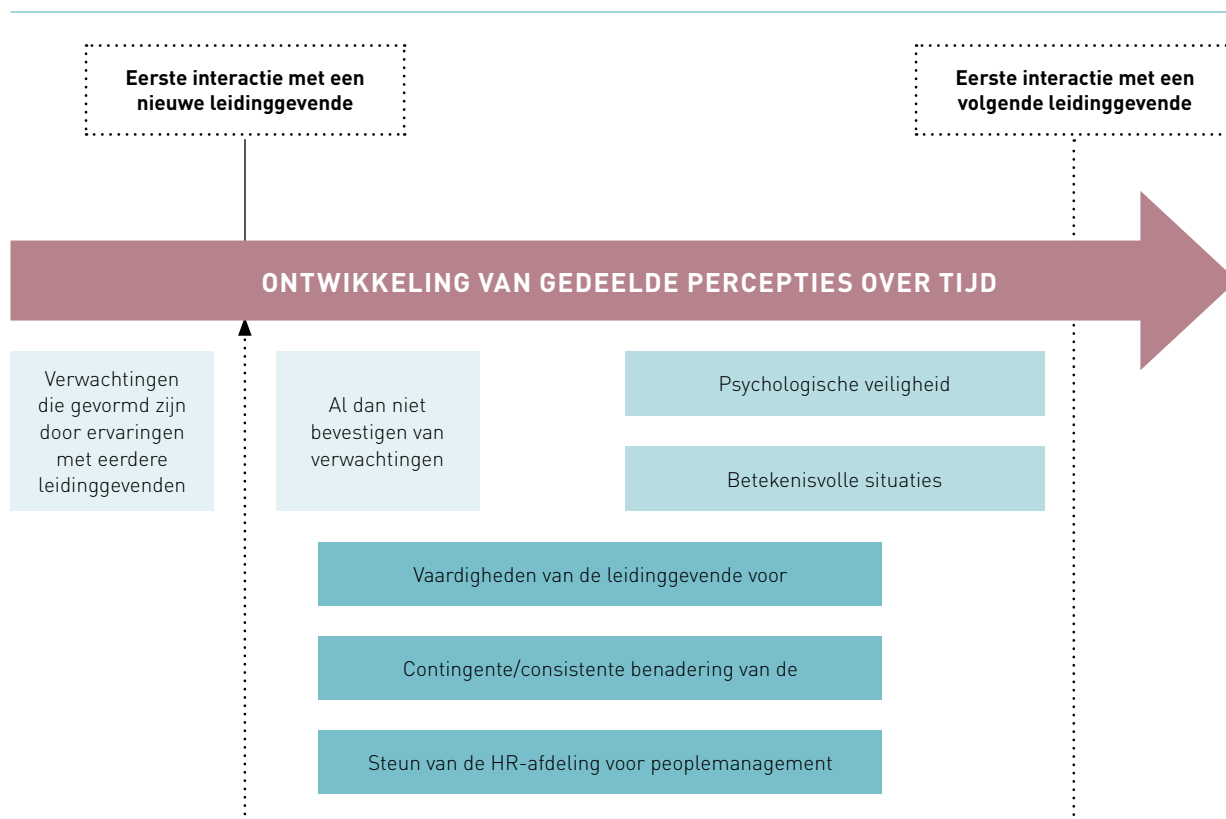
5 Een groot deel van het empirisch onderzoek in dit proefschrift is gebaseerd op een survey-project, getiteld 'Spiegel Personeel en School' (www.personeelenschool.nl). Dit survey project is in opdracht van de VO-raad, en ontwikkeld door Knies, Leisink en Penning de Vries. Deelnemende scholen ontvangen een rapport zodra zij deel hebben genomen aan de survey met de resultaten voor hun school. Het project is in 2016 gestart en het is nog steeds mogelijk voor scholen om deel te nemen.

6 Aan het experiment hebben medewerkers deelgenomen die werkzaam zijn in het basis-, voortgezet-, en hoger onderwijs.

...de verschillende onderdelen van het *SPOP-process model* te bespreken in deze trainingsprogramma's, te reflecteren op de rol van leidinggevenden binnen deze onderdelen en hoe zij daar van invloed op kunnen zijn.

... een professionele standaard te ontwikkelen, in het bijzonder gericht op direct leidinggevenden (team- en afdelingsleiders) in scholen.

Figuur 1 SPOP-proces model



Legenda

- Factoren m.b.t. de leidinggevende
- Interpersoonlijke factoren
- Factoren m.b.t. de medewerkers

N.B.: Alle factoren in het model zijn gebaseerd op empirische resultaten. Echter is de manier waarop deze factoren in het model zijn geplaatst een propositie.

Arbeidsmarktonderzoek Schoolleiders Voortgezet Onderwijs

Onderzoekers

Etienne van Nuland en Devorah van den Berg (CAOP) in opdracht van VOION.

Verschijningsdatum

voorjaar 2021

Onderzoek

Volledig onderzoek vindbaar via [deze link](#)

Samenvatting

Inleiding

Om meer inzicht te krijgen in de arbeidsmarkt voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs, de vraag naar en het aanbod van nieuwe schoolleiders, het imago en de interesse onder leraren en andere doelgroepen voor het beroep is dit onderzoek uitgevoerd.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor en kenmerken van schoolleiders zijn in kaart gebracht aan de hand van data van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). Informatie over vraag en aanbod van schoolleiders is afkomstig uit bestaand onderzoek, de laatste vijf edities van de Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo.

Om inzicht te krijgen in het imago van het beroep en de interesse onder leraren in het vo en andere potentieel geïnteresseerden om schoolleider te worden, is vragenlijstonderzoek uitgevoerd onder twee panels. Ook is secundaire data uit het WERKonderzoek geanalyseerd. De afbakening van de doelgroep varieert tussen de verschillende gebruikte bronnen en onderzoeken. Dit is toegelicht in het rapport.

Arbeidsmarkt

De werkgelegenheid voor schoolleiders is in de periode 2013-2019 met zo'n zeven procent afgenomen naar 4.140 fte. Ook het aandeel schoolleiders ten opzichte van de totale werkgelegenheid in de sector is in deze periode licht gedaald. Een duidelijke verklaring hiervoor ontbreekt. Hoewel de totale werkgelegenheid is afgenomen, is de werkgelegenheid onder vrouwen gestegen. Het aandeel vrouwelijke schoolleiders is tussen 2013 en 2019 dan ook toegenomen van ruim 30 procent tot bijna 39 procent. Het aandeel schoolleiders onder de 45 jaar is in deze periode gestegen en het aandeel 55- tot 65-jarigen is gedaald.

Hoewel het aandeel schoolleiders boven de 65 jaar is gegroeid is het aandeel van schoolleiders boven de 55 jaar licht afgenomen. Het aandeel schoolleiders dat uitstroomt vanwege pensionering is gezien deze ontwikkelingen de komende jaren wat minder groot dan rond het jaar 2015 het geval was.

In de periode 2013-2019 is het aandeel schoolleiders met een tijdelijk contract toegenomen. Een overgrote meerderheid van schoolleiders heeft een aanstelling van 0,8 fte of groter. Minder dan 4 procent werkt in een deeltijd baan van minder dan 0,8 fte.

Ongeveer drie op de tien nieuwe schoolleiders stroomt in van buiten het voortgezet onderwijs. De overige instroom betreft doorstromers vanuit andere functies in het voortgezet onderwijs. De jaarlijkse nieuwe instroom van buiten de sector schommelt rond de 3,2 procent. Er stromen met andere woorden jaarlijks voor elke 100 schoolleiders gemiddeld iets meer dan drie nieuwe schoolleiders van buiten het voortgezet in tijdens de periode 2013-2019.

Per 100 schoolleiders starten jaarlijks gemiddeld iets meer dan zeven (7,2) nieuwe schoolleiders vanuit een baan in het voortgezet onderwijs. Voor de vervanging van vertrekkende schoolleiders of voor eventuele extra vraag naar schoolleiders is het bestand van leraren in het voortgezet onderwijs met andere woorden een erg belangrijke vijver. De uitstroom bedraagt in de periode 2014-2018 gemiddeld zo'n 12 procent per jaar en is stabiel.

Vraag en aanbod

Het aantal vacatures voor directieleden stijgt. De stijging is kleiner dan de toename van vacatures voor leraren en onderwijsondersteunend personeel. In vergelijking lijkt de vraag naar directieleden daarmee iets lager. Het aandeel vacatures dat vervuld wordt, is hoog. Het aandeel moeilijk vervulbare vacatures voor directieleden fluctueert sterk van jaar op jaar, wat te maken heeft met een beperkt aantal waarnemingen. De beschikbare informatie hierover is daardoor indicatief.

Imago en interesse

Zoals blijkt uit de doorstroomcijfers, zijn leraren een belangrijke groep waar het gaat om het aanbod van nieuwe schoolleiders. Onder leraren in het vo, maar ook onder potentieel geïnteresseerden – werkenden buiten het onderwijs met leidinggevende ervaring en minimaal een hbo-diploma – is behoorlijk wat interesse om schoolleider te worden.

Een grotere invloed hebben op het beleid en de kwaliteit van het onderwijs zijn motieven voor leraren om het schoolleiderschap te overwegen. Ook zien veel leraren

het schoolleiderschap als een interessante en uitdagende functie. Voor potentieel geïnteresseerden vormt de maatschappelijke relevantie van het werk het belangrijkste in deze afweging. Het maatschappelijk belang van het beroep van schoolleider is een belangrijke reden waarom schoolleiders voor hun baan bij hebben gekozen.

Een opleiding kunnen volgen, de mogelijkheid krijgen om de functie als onderdeel van een duo te vervullen en de mogelijkheid om de functie te combineren met een andere functie – bijvoorbeeld lesgeven – kunnen het schoolleiderschap aantrekkelijker maken voor leraren. Meer dan drie van de tien bevraagde leraren geeft aan eerder geneigd te zijn de overstap naar het schoolleiderschap te maken wanneer zij de tijd en ruimte krijgen om een opleiding te volgen.

Voor veel potentieel geïnteresseerden zou het – zo blijkt uit het onderzoek – helpen wanneer ze de functie van schoolleider eerst kunnen uitproberen. Ook een hoger salaris, goede mogelijkheden om werk en privé te combineren en meer begeleiding zijn factoren die een rol spelen in de overweging.

Werkdruk is voor leraren de belangrijkste reden om het schoolleiderschap niet te overwegen. Voor potentieel geïnteresseerden vormen (gepercipieerde) regels en procedures, een relatief laag salaris en hoge werkdruk belemmeringen.

Een tekort aan schoolleiders?

De beschikbare informatie geeft een beeld van vraag en aanbod naar schoolleiders, maar dat beeld is onscherp. De vacature-intensiteit, het aandeel vacatures dat vervuld wordt en het aandeel moeilijk vervulbare vacatures geeft een indicatie van krapte op de arbeidsmarkt, maar precieze informatie over een eventueel overschot of tekort aan schoolleiders is niet voorhanden. Om te bepalen of er een tekort verwacht kan worden, is nader onderzoek nodig.

Dit is een publicatie van de werkgroep onderzoek schoolleiders VO:

OCW, VO-raad, SRVO, NVS en VO-academie