

Monitor Professionele ontwikkeling
schoolleiders VO 2014-2015

WOUTER SCHENKE
IRMA HEEMSKERK

DITTE LOCKHORST
MARGOT OOMENS

M.M.V.
LISELOTTE VAN LOON-DIKKERS
CHARLES FELIX
CISSY PATER

EELCO VAN AARSEN

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

Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders VO 2014-2015

WOUTER SCHENKE
IRMA HEEMSKERK

DITTE LOCKHORST
MARGOT OOMENS

M.M.V.

LISELOTTE VAN LOON-DIKKERS
CHARLES FELIX
CISSY PATER

EELCO VAN AARSEN

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

CIP-gegevens KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Lockhorst, D., Oomens, M., m.m.v. van Loon-Dijkers, A.L.C., Felix, C., Pater, C.J., & van Aarsen, E.

Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders VO 2014-2015.

Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

(Rapport 948, project 40699)

ISBN 978-94-6321-008-9

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

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

Uitgave en verspreiding:

Kohnstamm Instituut

Plantage Muidersgracht 24, Postbus 94208, 1090 GE Amsterdam

Tel.: 020-525 1226

www.kohnstamminstituut.uva.nl

© Copyright Kohnstamm Instituut, 2016.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Aanpak en methodiek	3
	2.1 Onderzoeksvragen en vragenlijst	3
	2.2 Steekproef, adresbestanden en respons verhogende activiteiten	4
	2.3 Respons	5
	2.4 Analyses	6
3	Resultaten	7
	3.1 Achtergrondkenmerken van respondenten	7
	3.2 Afspraken en regelingen op VO-scholen in het kader van professionalisering	9
	3.3 Professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders in het afgelopen jaar	12
	3.4 Mening over effecten van professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders	14
	3.5 Toekomstige behoefte van schoolleiders aan professionaliseringsvormen en -activiteiten	15
	3.6 Bekendheid met de VO-academie en behoefte aan aanbod van scholingsactiviteiten door de VO-academie.	15
4	Samenvatting en conclusies	19
	Literatuur	23
	Bijlage 1: Vragenlijst	25
	Bijlage 2: Resultatentabellen	34
	Rapporten Kohnstamm Instituut	47

1 Inleiding

De VO-raad heeft zich de afgelopen jaren sterk ingezet voor de professionalisering van schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs. Om schoolleiders en bestuurders ondersteuning te bieden en te stimuleren bij hun professionele ontwikkeling heeft de VO-raad in 2012 de VO-academie in het leven geroepen.

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

In het Sectorakkoord VO 2014-2017 zijn kwaliteitsafspraken vastgelegd over de professionalisering van schoolleiders. Het betreft onder andere de ontwikkeling van een breed gedragen beroepsstandaard voor schoolleiders waarmee zij systematisch aan hun bekwaamheid kunnen werken en deze vast kunnen laten leggen in een schoolleidersregister VO. Oberon voerde in 2014 een veldraadpleging over het schoolleidersregister uit. Hierin gaven schoolleiders en teamleiders aan dat zij het belangrijk vinden dat een register de kwaliteit en de status van het beroep verhoogt (ca 90%) en dat een register de professionele ontwikkeling bevordert (ca 95%). Het register is vanaf 31 maart open voor inschrijving.

In 2013 liet de VO-academie voor het eerst onderzoek uitvoeren naar de professionalisering van schoolleiders in het VO, middels een uitgebreide survey (DUO Onderwijsonderzoek, 2013). Doel van deze survey was inzicht te verkrijgen in de stand van zaken in opleiding en professionalisering van schoolleiders, bestuurders en middenmanagers. In 2014 is opnieuw onderzoek uitgezet gericht op professionaliseringsbehoeften van schoolleiders in het VO, dit keer door het Kohnstamm Instituut. De resultaten van dit onderzoek zijn gerapporteerd in het najaar van 2014 (Heemskerk et al, 2014).

Opvallende resultaten van de eerdere survey van het Kohnstamm Instituut zijn dat:

- (1) zeer veel schoolleiders in het voorgaande jaar hebben deelgenomen aan professionaliseringsactiviteiten;
- (2) de professionaliseringsbehoefte van schoolleiders voor de nabije toekomst in gelijke mate op alle vijf de kerncompetenties van het beroepsprofiel gericht is.

Deelname en behoefte aan professionalisering blijkt onafhankelijk van het aantal ervaringsjaren van de schoolleiders.

Voorliggende rapportage betreft een vervolg op deze eerdere surveys. Het onderzoek is uitgevoerd door het Kohnstamm Instituut en Oberon. De doelgroep van dit onderzoek bestond uit schoolleiders in het VO, waaronder we zowel eindverantwoordelijk schoolleiders als middenmanagers verstaan. In najaar 2015 is een survey ontwikkeld en uitgezet, als onderdeel van de meerjarige monitor 2015-2017, waarvan de resultaten in deze rapportage worden weergegeven. Waar mogelijk zullen de resultaten worden vergeleken met eerder onderzoek. In najaar 2016 staat een kwalitatief onderzoek gepland in de vorm van drie regionale focusgroepen met schoolleiders. In najaar 2017 volgt opnieuw een kwantitatieve survey.

Dankzij de monitor blijft de VO-academie op de hoogte van (professionaliserings-)behoeften en ontwikkelingen in het veld en kan ze haar aanbod en rol aansluiten op deze behoeften. Met behulp van de onderzoeksresultaten wil de VO-academie professionalisering van (beginnend) schoolleiders in het voortgezet onderwijs verder bevorderen en daarmee de sector een kwaliteitsimpuls geven.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de aanpak en methodiek van het onderzoek in 2015 beschreven en wordt de respons toegelicht. Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 3 de resultaten van het onderzoek, en in hoofdstuk 4 de samenvatting en conclusies. In bijlage 1 is de vragenlijst opgenomen en in bijlage 2 de resultatentabellen.

2 Aanpak en methodiek

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de vragen van de opdrachtgever, die de basis vormden voor de onderzoeksvragen. Vervolgens beschrijven we de wijze waarop het onderzoek in het eerste deel van de meerjarige monitor, waarvan we in deze rapportage verslag doen, is uitgevoerd.

2.1 Onderzoeksvragen en vragenlijst

De centrale vraag voor het onderzoek luidt:

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

De VO-academie heeft als doel aangegeven om met behulp van dit monitor-onderzoek op de hoogte te blijven van de stand van zaken wat betreft de professionele ontwikkeling van schoolleiders in het land, de trends als het gaat om professionalisering(sbehoefte) en ontwikkelingen in het veld ten opzichte van voorgaande jaren.

De onderzoeksmethodiek betreft voor najaar 2015 een survey in de vorm van een vragenlijst: een geschikte methode om kwantitatieve gegevens te vergaren in een bepaalde populatie. De doelgroep van dit onderzoek bestond uit schoolleiders in het VO, waaronder we zowel eindverantwoordelijk schoolleiders als middenmanagers verstaan.

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

1. Met welke afspraken en regelingen in het kader van professionalisering hebben de schoolleiders te maken op hun VO-school?
2. Welke (soort) activiteiten voor professionele ontwikkeling hebben de schoolleiders ondernomen in het schooljaar 2014-2015?
3. Wat is het effect van de ondernomen activiteiten op de professionele ontwikkeling van de schoolleiders en de schoolontwikkeling op hun school, volgens de schoolleiders?
4. Welke professionaliseringsbehoefte hebben de schoolleiders?
5. Wat is de mening van de schoolleiders over de activiteiten en diensten van de VO-academie?

Daarnaast bevat de vragenlijst enkele vragen over de functie en ervaring van de schoolleiders.

De vragenlijst is ontwikkeld in nauw overleg met de opdrachtgever. Beoogd werd om met de vragenlijst voor de hier gerapporteerde survey (en voor de geplande survey in 2017) zoveel mogelijk aansluiting te zoeken bij de eerder uitgevoerde surveys, zodat vergelijking van resultaten mogelijk zouden zijn. Daarnaast wilden we ook rekening houden met nieuwe ontwikkelingen en de uitkomsten van de eerdere onderzoeken, die aanleiding gaven tot bijstelling van vragen. In deze nieuwe versie zijn bijvoorbeeld enkele vragen van antwoordcategorieën voorzien op basis van antwoorden op open vragen in de vorige survey. Uiteindelijk zijn er geen vragen overgenomen uit het onderzoek van 2013, en zijn slechts enkele vragen exact hetzelfde geformuleerd en met dezelfde antwoordcategorieën als bij het onderzoek van 2014. Dit betekent weliswaar dat de vergelijkbaarheid met de voorgaande surveys uiteindelijk beperkt is, maar dat er wel optimale aansluiting is bij de wensen van de opdrachtgever en dat ook de geplande survey in 2017 met dit instrument kan worden uitgevoerd.

2.2 Steekproef, adresbestanden en respons verhogende activiteiten

Voor het onderzoek is een web-based vragenlijst uitgezet bij schoolleiders werkzaam op Nederlandse VO-scholen. Om tegelijkertijd de vraaglast van schoolleiders zoveel mogelijk te beperken, de bereidheid aan deelname te bevorderen en een acceptabele respons te realiseren zijn niet alle scholen benaderd voor deelname aan het onderzoek, maar is een aselechte steekproef getrokken. Door middel van een aselechte steekproef wordt aan minder scholen gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek, echter met behoud van landelijk representatieve resultaten. Hiervoor zijn drie steekproeven van scholen getrokken op zo'n manier dat elke steekproef representatief is voor de populatie naar schoolgrootte (op basis van het aantal leerlingen), onderwijstype, denominatie, en grootte van gemeente. De tweede steekproef diende hierbij als 'reserve' voor scholen uit de steekproef die niet deelnamen aan de enquête. De derde steekproef wordt benaderd in de volgende meting.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van bestanden van de VO-academie. Bij scholen waar geen contactgegevens van eindverantwoordelijk schoolleiders en middenmanagers bekend waren, zijn deze via de website van de school of door de scholen te bellen achterhaald. Hierdoor konden de schoolleiders persoonlijk worden uitgenodigd tot deelname aan het onderzoek. Zij ontvingen een uitnodigingsmail met daarin een link naar de website waar de vragenlijst is geplaatst en een unieke inlogcode. De online vragenlijst heeft opengestaan van 22 september tot en met 8 november 2015.

Er zijn meerdere responsverhogende activiteiten opgezet. Zo werden onder de eerste honderd respondenten vijf boekenpakketten verloot. De boekenpakketten zijn door de VO-academie verstuurd naar de betreffende schoolleiders. Daarnaast werd na het uitzetten van de webenquête nog driemaal een persoonlijk gericht rappel uitgestuurd. In dezelfde periode werd op ons verzoek door drie UvA-studenten (Rosalinde Brouwers, Anna Fase en Lianne de Gelder) telefonisch contact opgenomen met de schoolleiders die nog niet de vragenlijst hadden ingevuld. Bij een deel van de schoolleiders leidde dit tot het alsnog invullen van de vragenlijst. Het werd echter ook duidelijk dat een groot deel van de schoolleiders moeilijk bereikbaar was tijdens de beluren (ochtend en middag), en dat een klein percentage in de afgelopen maanden een andere baan had gevonden en daardoor niet meer tot de doelgroep behoorde. Met name schoolleiders uit de groepen schoolleiders die een relatief lage respons hadden ten opzichte van de steekproef werden nagebeld. Na overleg met de VO-academie is ervoor gekozen om ook nog een

aanvullende mailing uit te laten gaan naar schoolleiders uit de reservesteekproef, specifiek gericht op genoemde groepen schoolleiders.

2.3 Respons

In totaal hebben 485 respondenten de vragenlijst ingevuld. Nagegaan is of de evenredige vertegenwoordiging van respondenten naar schoolgrootte en onderwijstype uit de steekproef ook in de responsgroep terugkomt. Nadere analyse van de respondentgroep (zie hieronder) toont aan dat dit inderdaad in hoge mate het geval is. Dankzij de gekozen methode zijn de verschillen tussen de uiteindelijke respons en de steekproef zeer beperkt, en is zoals gezegd de steekproef representatief voor de schoolleiders in het VO-veld

In tabellen 2.1 t/m 2.5 wordt de respons weergegeven naar respectievelijk schoolgrootte, onderwijstype, denominatie en naar grootte van de gemeente waarin de school zich bevindt. Het is niet uit te sluiten dat de representativiteit van de respons mogelijk beïnvloed wordt door het belang dat schoolleiders hechten aan professionalisering.

Tabel 2.1 Respons totaal

	Schoolleiders
Steekproef	2286
Responspercentage	21.2%
Respons totaal (N)	485

Tabel 2.2 Respons naar schoolgrootte

Schoolgrootte	In steekproef %	Respons %
Klein	13.5	13.3
Middelgroot	34.3	32.4
Groot	52.1	54.3

Tabel 2.3 Respons naar onderwijstype

Onderwijstype	In steekproef %	Respons %
TL/AVO	52.8	52.2
Brede scholengemeenschap	12.1	14.1
Pro	5.5	5.8
VMBO	29.6	27.9

Tabel 2.4 Respons naar denominatie

Denominatie	In steekproef %	Respons %
Openbaar	25.9	25.4
Protestants Christelijk	19.9	22.2
Rooms Katholiek	23.6	20.8
Overig	30.5	31.6

Tabel 2.5 Respons naar grootte van gemeente

Gemeente	In steekproef %	Respons %
Kleine gemeente	31.2	34.7
Middelgrote gemeente	35.8	35.1
Grote gemeente	33.0	30.1

2.4 Analyses

De resultaten van de webenquête zijn in een programma voor statistische analyses (SPSS) opgeslagen en geanalyseerd. De gegevens zijn grotendeels verwerkt door frequenties, gemiddelden en standaarddeviaties te berekenen. De resultaten zijn waar nodig uitgesplitst op een aantal relevante variabelen, zoals aantal ervaringsjaren van de respondent, functie, en schoolgrootte. Verschillen tussen deze groepen respondenten zijn berekend met behulp van de gebruikelijke statistische toetsen (Chi-square). Antwoorden op vragen in de huidige survey die in de vragenlijst van 2014 op dezelfde wijze zijn geformuleerd en dezelfde antwoordcategorieën bevatten, zijn statistisch vergeleken tussen beide metingen. Antwoorden op de open vragen zijn meegenomen in de analyses en waar mogelijk gebruikt ter illustratie en verdieping van de kwantitatieve resultaten.

3 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het vragenlijstonderzoek weergegeven. We gaan achtereenvolgens in op enkele achtergrondkenmerken van respondenten en afspraken en regelingen op VO-scholen in het kader van professionalisering. Vervolgens worden de resultaten weergegeven ten aanzien van vragen over professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders in het afgelopen jaar, de mening over effecten van de professionaliseringsactiviteiten en de toekomstige behoefte van schoolleiders aan professionaliseringsvormen en -activiteiten. Ten slotte worden de resultaten besproken van vragen naar bekendheid met de VO-academie en de behoefte aan aanbod van scholingsactiviteiten door de VO-academie. We verwijzen graag naar bijlage 2, waar alle kwantitatieve resultaten in tabellen zijn opgenomen.

3.1 Achtergrondkenmerken van respondenten

Om een beeld te krijgen van achtergrondkenmerken van de responderende schoolleiders is een aantal vragen opgenomen met betrekking tot de omvang van scholen en besturen, en met betrekking tot de ervaring en functie van de respondenten. Enkele van deze kenmerken komen later in deze rapportage terug wanneer gekeken wordt naar samenhang met andere variabelen.

Functie en ervaring

Om een beeld te krijgen van de functie en mate van ervaring van respondenten zijn vier vragen gesteld. De eerste vraag is gericht op het verantwoordelijkheidsniveau van de huidige functie van de respondent ($N=480$). De antwoorden zijn in tabel 3.1 weergegeven.

Tabel 3.1 Wat is het verantwoordelijkheidsniveau van uw functie? ($N=480$)

	%
Middenmanagers	
Afdeling/team	59.6
Vestiging/locatie	17.7
Eindverantwoordelijk schoolleiders	
School	15.0
Bovenschools/meerdere scholen	3.1
Anders	
Anders, nl.	4.6
Totaal	100

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

- *Middenmanagers*: verantwoordelijkheidsniveau betreft afdeling/team of vestiging/locatie. Tezamen vormt dit 77,3% van de respondenten.
- *Eindverantwoordelijk schoolleiders*: verantwoordelijkheidsniveau betreft school of bovenschools/meerdere scholen. Tezamen vormt dit 18,1% van de respondenten.

De overige 4,6% heeft 'anders' ingevuld bij deze vraag, omdat hun functie meerdere verantwoordelijkheidsniveaus omvat.

De open vraag 'Wat is uw huidige functie?' leidt tot een vergelijkbare verdeling van antwoorden. Bijna zes op de tien respondenten heeft op dit moment de functie afdelingsleider, teamleider of coördinator van een bepaalde leerlaag. Circa een op de tien respondenten is adjunctdirecteur of conrector, een kwart is (locatie/vestigings)directeur of rector, en een klein deel is rector/bestuurder.

Tevens is nagegaan wat het voorafgaande verantwoordelijkheidsniveau was van respondenten. De verdeling van respondenten ziet er vergelijkbaar uit met de vraag naar de huidige functie, met uitzondering van de antwoordcategorie 'anders'. Deze antwoordmogelijkheid is door 28,8% van de respondenten ingevuld (zie bijlage, tabel 5). Uit de analyse van deze open antwoorden komt naar voren dat 64% voorheen docent was, 17% een andere taak had in school (zoals zorgcoördinator, sectieleider of decaan), 10% had een andere baan in het onderwijsveld (zoals adviseur en directeur) en de overige 10% had een baan in het bedrijfsleven (zoals directeur of manager in een bedrijf).

In de vierde vraag op dit gebied is nagegaan hoeveel jaren ervaring respondenten hebben in hun huidige functie. Deze gegevens zijn in tabel 3.2 weergegeven. De grootste groep respondenten heeft zes tot tien jaar ervaring in de huidige functie.

Tabel 3.2 Aantal ervaringsjaren in de huidige functie (N=484).

	%
Minder dan 2 jaar	4.5
2-5 jaar	29.8
6-10 jaar	34.9
11-15 jaar	18.8
16-25 jaar	9.3
Meer dan 25 jaar	2.7
Totaal	100

Bestuurs- en schoolgrootte

In de survey is gevraagd naar het aantal scholen dat onder het bestuur van de school van de respondent valt. Respondenten konden voor het beantwoorden van deze vraag kiezen uit de categorieën: één school, twee scholen enzovoorts, oplopend tot tien scholen, of meer dan tien scholen. De vraag werd beantwoord door 483 respondenten. De twee uiterste categorieën werden het vaakst ingevuld. De grootste groep respondenten werkt onder een groot bestuur van meer dan 10 scholen (28,6%). Daarna volgt een grote groep respondenten werkzaam bij eenpitters (25,5%). De andere categorieën zijn allemaal met minder dan 10% vertegenwoordigd in de respondentengroep (zie bijlage, tabel 1).

Nagegaan is hoe groot de afdeling/school/locatie/meerdere scholen is waaraan respondenten leidinggeven. Respondenten ($N=482$) konden kiezen uit zeven antwoordcategorieën van 100 leerlingen tot meer dan 4000 leerlingen. De meeste respondenten geven leiding aan een afdeling/school/locatie/meerdere scholen ter grootte van 251-500 leerlingen (29,3%), of 101-250 leerlingen (26,6%). De categorieën 501-1000 leerlingen en 1001-2000 leerlingen werden respectievelijk ingevuld door 20,5% en 17,0% van de respondenten. De overige categorieën zijn veel minder vaak ingevuld (zie bijlage, tabel 6).

Sekse en leeftijd

De verhouding mannen versus vrouwen in de respondentgroep is ca 60%-40% ($N=422$, zie bijlage tabel 37). Voor wat betreft de leeftijd ($N=426$, zie bijlage tabel 38) zien we de grootste groep respondenten in de leeftijd 50-60 jaar (49,3%), en 40-49 jaar (26,5%). Leeftijden van ouder dan 60 jaar en van 31 tot en met 39 jaar komen minder vaak voor (respectievelijk 12,4% en 11%) en een leeftijd jonger dan 30 jaar (0,7%) komt het minst vaak voor.

De verdeling naar leeftijd van middenmanagers en eindverantwoordelijk schoolleiders laat zien dat middenmanagers over het algemeen jonger zijn en eindverantwoordelijk schoolleiders ouder, dit verschil is significant ($U = 8975.00$, $p < .05$), zie tabel 3.3.

Tabel 3.3 Verdeling naar leeftijd van middenmanagers en eindverantwoordelijk schoolleiders ($N=405$).

	Middenmanagers	Eindverantwoordelijk schoolleiders
Jonger dan 30 jaar	0.9	0.0
31 t/m 39 jaar	13.4	2.6
40 t/m 49 jaar	29.3	18.2
50 t/m 60 jaar	46.0	57.1
Ouder dan 60 jaar	10.4	22.1
Totaal	100	100
<i>N</i>	328	77

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

In deze paragraaf gaan we in op afspraken en regelingen die in het kader van professionalisering aangetroffen worden op de scholen waar respondenten werkzaam zijn. De veronderstelling dat grotere scholen een betere organisatie hebben als het gaat om dergelijke afspraken en regelingen wordt niet ondersteund door de data. Voor alle onderdelen in deze paragraaf is nagegaan of er significante verschillen waren naar schoolgrootte. Dit blijkt niet het geval, en dit komt overeen met de resultaten van het onderzoek in 2014. Er is tevens geanalyseerd welke antwoorden tussen eindverantwoordelijk schoolleiders en middenmanagers verschillen; waar significant is dit aangegeven bij de betreffende vraag.

In de eerste vraag wordt aan de orde gesteld of leidinggevend formele gesprekken voeren met de respondenten over professionele ontwikkeling ($N=480$). De meerderheid van de respondenten geeft aan dat dit jaarlijks gebeurt (55,2%). Met ongeveer een derde deel van de respondenten gebeurt dit meer dan een keer per jaar. De optie 'nooit' werd door 6,7% van de respondenten ingevuld (zie bijlage, tabel 7). De categorie 'anders' werd door 7,4% ingevuld. Na analyse van deze antwoorden, blijkt dat 4,8% van de respondenten minder dan een keer per jaar een formeel gesprek heeft met zijn of haar leidinggevende en dat 1,2% aangeeft een gesprek met zijn of haar leidinggevende aan te gaan op een meer informele dan formele manier. Voor de overige 1,5% van

de respondenten gaat om schoolleiders die aangeven een nieuwe leidinggevende te hebben en nog geen zicht te hebben op de frequente van formele gesprekken.

In de tweede vraag op dit terrein wordt geïnformeerd of er tussen respondent en leidinggevende afspraken worden gemaakt over prestaties of te behalen doelen ($N=479$). Met 46,1% van de respondenten worden jaarlijks dergelijke afspraken gemaakt. Bij 29,0% gebeurt dit niet regelmatig en bij 24,8% gebeurt dit niet (zie bijlage, tabel 8). Middenmanagers hebben relatief minder ingevuld 'ja, jaarlijks' (namelijk 42,0%) op de vraag of ze afspraken over prestaties en te behalen doelen hebben ten opzichte van eindverantwoordelijk schoolleiders (namelijk 60,0%). Dit verschil is significant ($\chi^2 = 9.07$, $df = 2$, $p < .05$).

Vervolgens is nagegaan of er afspraken worden gemaakt tussen de respondent en leidinggevende over het onderhouden of ontwikkelen van bekwaamheden van de respondent ($N=477$). Met 39,6% van de respondenten worden dergelijke afspraken jaarlijks gemaakt. Bij 31,7% van de respondenten gebeurt dit niet regelmatig en bij 28,7% is dit niet aan de orde (zie bijlage, tabel 9). We zien vergelijkbare resultaten in de survey van 2014 en statistische analyse toont geen significante verschillen tussen de meetmomenten.

Ook is de vraag gesteld of afspraken met de leidinggevende gemaakt worden met betrekking tot de loopbaanontwikkeling van respondenten ($N=478$). Bij iets meer dan de helft van de respondenten is dit het geval (54,4%). Bij de overige respondenten (45,6%) gebeurt dit niet (zie bijlage, tabel 10). De resultaten zijn vergelijkbaar met de antwoorden van respondenten in de survey van 2014. Statistische vergelijking toont geen significante verschillen tussen de meetmomenten.

Als het gaat om regelingen voor professionalisering is het relevant om na te gaan of respondenten bij aanvang van hun huidige functie een inwerk- en begeleidingsprogramma kregen aangeboden ($N=479$). Bij de meerderheid van de respondenten was hiervan geen (52,0%) of in beperkte mate (28,6%) sprake. Bij slechts een beperkt aantal respondenten (19,4%) was er wel een degelijk aanbod op dit gebied (zie bijlage, tabel 11). Vergelijken we deze resultaten met de gegevens uit 2014 dan zien we bij statistische analyse geen significante verschillen tussen de twee metingen. Ook is er geen statistisch significant verschil zichtbaar tussen middenmanagers en eindverantwoordelijk schoolleiders. Wel is een tendens zichtbaar dat respondenten met minder ervaringsjaren in de huidige functie vaker een inwerk- en begeleidingsprogramma kregen aangeboden. Dit kan erop wijzen dat een degelijk aanbod tegenwoordig vaker aanwezig is op scholen dan in het verleden. Alsnog heeft circa 50 procent van de schoolleiders met minder jaren ervaring geen aanbod gekregen bij aanvang van hun functie, zie tabel 3.4.

Tabel 3.4 Inwerk- en begeleidingsprogramma voor de huidige functie, afgezet tegen jaren in de huidige functie ($N=479$).

	allen %	<2 jaar %	2-5 jaar %	6-10 jaar %	11-15 jaar %	16-25 jaar %	> 25 jaar %
Nee	52.0	50.0	48.6	49.7	52.3	63.6	76.9
Ja, in beperkte mate	28.6	27.3	32.4	29.6	26.1	22.7	15.4
Ja, er was een degelijk aanbod	19.4	22.7	19.0	20.7	21.6	13.6	7.7
Totaal	100	100	100	100	100	100	100
<i>N</i>	479	22	142	169	88	44	13

Uit de 200 open antwoorden die schoolleiders gaven op de vraag waaruit het inwerk- en begeleidingsprogramma bestond als ze die hebben gevolgd, is op te maken dat er drie even grote categorieën zijn. De eerste categorie komt van schoolleiders die aangeven dat ze coachingsgesprekken hadden met een ervaren collega of met een externe. De tweede categorie bestaat uit schoolleiders die een cursus, training of een management ontwikkeltraject gevolgd hebben. Hiervan heeft een klein aandeel een managementopleiding op masterniveau gevolgd. De derde categorie betreft schoolleiders die intern regelmatig gesprekken hebben gevoerd met zijn of haar voorganger of met andere schoolleiders in school, waarin men inging op de kennismaking met de school, actuele schoolzaken, de werkzaamheden die verwacht werden.

Voor goede professionalisering moeten uiteraard middelen (financieel en tijd) voor scholing beschikbaar zijn. We hebben gevraagd of er afspraken met het bestuur zijn ten aanzien van middelen voor scholing voor de functie van respondenten ($N=428$). We zien dat 62,1% van de respondenten aangeeft dat hierover geen afspraken met het bestuur zijn gemaakt. Bij 37,9% van hen is dit wel het geval (zie bijlage, tabel 30).

Er is een significant verschil tussen middenmanagers en eindverantwoordelijk schoolleiders op deze vraag ($\chi^2 = 4.99$, $df = 1$, $p < .05$), waarbij middenmanagers relatief vaker aangeven dat er afspraken gemaakt zijn met het bestuur ten aanzien van middelen voor scholing (namelijk 41,0%) ten opzichte van eindverantwoordelijk schoolleiders (namelijk 27,3%).

Van de respondenten geeft 85% aan in de open antwoorden dat er een scholingsbudget aanwezig is, terwijl 15% aangeeft wel financiën te ontvangen voor scholing, maar er eigen tijd in te moeten steken. Een vijfde deel van de schoolleiders die een scholingsbudget heeft op school (19%) benoemt daarbij dat er onderling overleg nodig is met zijn of haar leidinggevende of dat professionalisering moet passen bij de ontwikkeling van de organisatie. Daarnaast is er een deel van deze schoolleiders (15%) die scholing op basis van eigen behoefte kan aanvragen.

Ook hebben we geïnformeerd of respondenten belemmeringen ervaren om deel te nemen aan scholing/activiteiten ten behoeve van professionele ontwikkeling ($N=434$). In grote meerderheid worden geen belemmeringen ervaren op dit punt (72,4%). 27,6% van de respondenten ervaart wel belemmeringen (zie bijlage, tabel 31), zoals tijd, waan van de dag, werkdruk. Tussen middenmanagers en eindverantwoordelijk schoolleiders zijn geen statistisch significante verschillen te zien in of ze belemmeringen ervaren. We hebben het verschil statistisch berekend tussen de metingen 2014 en 2015, waaruit blijkt dat schoolleiders in 2015 significant meer belemmeringen ervaren om deel te nemen aan scholing/activiteiten ten behoeve van hun professionele ontwikkeling ten opzichte van 2014 ($\chi^2 = 4.09$, $df = 1$, $p < .05$). In 2014 waren de resultaten iets gunstiger (geen belemmeringen 82,8%, wel belemmeringen 17,2%, $N=87$); toen werden vooral financiële belemmeringen genoemd en ook het tijdsaspect als belemmering.

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

In de eerste vraag wordt geïnformeerd naar de bekendheid van respondenten met de (ontwikkeling van) een beroepsstandaard voor schoolleiders VO ($N=476$). De meerderheid van de schoolleiders blijkt hiermee bekend (Enigszins bekend 64,1%, goed bekend 16,2%). Ongeveer een vijfde deel van de schoolleiders zegt hiermee geheel niet bekend te zijn (19,7%) (zie bijlage, tabel

13). In vergelijking tot de resultaten in de survey van 2014 (Enigszins bekend 49,5%, goed bekend 44,4%, geheel niet bekend 6,1%, $N=99$), kunnen we vaststellen dat de beroepsstandaard momenteel minder bekend lijkt bij respondenten. Dit wordt ondersteund door statistische analyse, in 2015 zijn significant minder schoolleiders bekend met de beroepsstandaard dan in 2014 ($\chi^2 = 34.79$, $df = 2$, $p < .05$).

Voorts is nagegaan in hoeverre de schoolleiders, die bekend zijn met de beroepsstandaard, in hun werk gebruik maken van de beroepsstandaard ($N=381$). Dit blijkt voor het grootste deel van de respondenten niet het geval (78,7%). De overige respondenten gebruiken de beroepsstandaard wel (21,3%, staat gelijk aan 81 respondenten) (zie bijlage, tabel 14). In verreweg de meeste van deze 81 respondenten gaat het om gebruik voor de eigen professionele ontwikkeling (67,9%). Daarnaast wordt de beroepsstandaard veelal gebruikt voor pop-gesprekken (21%). In geringere mate speelt de beroepsstandaard een rol bij vacaturevervulling van een schoolleider (4,9%) of 'anders' (6,2%), zoals reflectie op eigen functioneren (zie bijlage, tabel 15).

3.3 Professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders in het afgelopen jaar

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

We vroegen als eerste naar de deelname van respondenten aan activiteiten die in het teken stonden van de eigen professionele ontwikkeling. Een meerderheid van de respondenten blijkt in het afgelopen schooljaar (2014/2015) te hebben deelgenomen aan professionaliseringsactiviteiten (Ja 84,6%, nee 15,4%. $N=456$) (zie bijlage, tabel 16). In de survey van 2014 is de vraag over activiteiten voor professionele ontwikkeling ook gesteld, maar dan iets anders geformuleerd: 'Heeft u het afgelopen schooljaar (2013/2014) deelgenomen aan professionaliseringsactiviteiten?'. De deelname aan professionaliseringsactiviteiten is in 2015 zeer hoog, vergelijkbaar met 2014. Statistische analyse laat geen significante verschillen zien tussen de twee metingen.

Verondersteld kan worden dat het aantal ervaringsjaren in de huidige functie van de respondent van invloed is op deelname aan professionaliseringsactiviteiten. Net als uit het onderzoek in 2014 naar voren gekomen kwam, blijkt hiervan geen sprake. Statistische toetsen geven ook nu aan dat er geen significant verschil is in deelname aan professionaliseringsactiviteiten gerelateerd aan de mate van ervaring van respondenten. Ook zijn er op deze vraag geen significante verschillen tussen eindverantwoordelijk schoolleiders en middenmanagers.

In de survey is ook gevraagd aan de respondenten die in afgelopen jaar professionaliseringsactiviteiten hebben ondernomen naar de wijze waarop het besluit tot deelname aan professionaliseringsactiviteiten tot stand is gekomen. Bij deze vraag konden respondenten meerdere antwoordcategorieën invullen ($N=386$). De grootste groep respondenten gaf aan dat deelname tot stand kwam op eigen initiatief (61,0%). Ook gebeurde dit op aanraden van de leidinggevende (17,2%), of er waren afspraken over gemaakt als gevolg van een functioneringsgesprek (6,4%), of 'anders' (15,4%): met name op basis van schoolbrede besluitvorming of vanwege scholing in de scholengroep (zie bijlage, tabel 20). In de monitor van 2014 is deze vraag ook gesteld. Uit statistische analyse komt naar voren dat respondenten in 2015 significant minder vaak op eigen initiatief deelnamen aan professionaliseringsactiviteiten ten opzichte van 2014. In 2015 was het 61,0% en in 2014 was het 77,2% ($N=68$, $\chi^2 = 5.65$, $df = 1$, $p < .05$). Daarnaast is de antwoordcategorie 'anders' in 2015 significant vaker ingevuld, want in

2014 was het 7,6% die de categorie 'anders' aanklikte ($N=68$, $\chi^2 = 4.44$, $df = 1$, $p < .05$). De open antwoorden zelf zijn overeenkomend: ook in 2014 ging het om besluiten die genomen zijn op basis van schoolbrede besluitvorming of vanwege scholing in de scholengroep.

De respondenten hadden de gelegenheid in de survey om meerdere activiteiten te benoemen die in het teken stonden van de eigen professionele ontwikkeling. Hierop zijn 933 open antwoorden gegeven, waarbij met name veel genoemd zijn: coaching, intervisie, begeleidingstraject, leernetwerk, cursus, training en leergang. In dit licht worden ook activiteiten benoemd in het kader van School aan zet, zoals het intervisietraject dat hier onderdeel van is. De respondenten noemen daarnaast ook vaak het volgen van een (master)opleiding en het bijwonen van een conferentie, studiedag of masterclass. Tot slot zijn deze activiteiten redelijk veel genoemd: literatuurstudie, bezoeken van andere scholen en lezingen.

Professionalisering kan op uiteenlopende manieren plaatsvinden. We vroegen respondenten antwoord te geven op de vraag naar de wijze waarop professionalisering van respondenten heeft plaatsgevonden in het afgelopen jaar. Men kon meerdere antwoorden van de negen mogelijkheden aankruisen. Een meerdaagse cursus/training werd het vaakst aangekruist, gevolgd door een eendaagse cursus en netwerklere, zie tabel 3.5. Het betreft hier geaggregeerde resultaten, het zijn de opgetelde antwoorden die per activiteit zijn genoemd. De antwoorden zijn gesorteerd weergegeven, van meest genoemd naar minst genoemd.

Tabel 3.5 Op welke wijze heeft professionalisering plaatsgevonden? (meerdere antwoorden mogelijk) ($N=380$).

	%
Meerdaagse cursus/training	30.6
Eendaagse cursus/training	19.7
Netwerklere/intervisie	13.2
Coaching/supervisie	9.2
Leergang	6.0
Master/opleiding tot schoolleider	5.7
Learning-on-the-job	4.9
Zelfstudie	3.4
Anders, namelijk...	7.4
Totaal (880 antwoorden)	100

In de survey is gevraagd naar de terreinen waarop professionalisering van respondenten gericht was in het afgelopen jaar ($N=380$). Er waren 16 antwoordmogelijkheden voor deze vraag, respondenten mochten meerdere antwoorden aankruisen. Professionalisering op persoonlijke ontwikkeling en op leiderschap werd door respondenten het meest genoemd (resp. 15,2% en 12,9%). De overige antwoordcategorieën zijn allen door minder dan 10% van de respondenten aangekruist. Het betrof de categorieën: feedback geven, visieontwikkeling schoolorganisatie, en categorieën onder de noemers schoolorganisatie, personele zaken, zakelijk en 'overig' (zie bijlage, tabel 18). In de tabellen eronder is een uitsplitsing gemaakt naar de terreinen van professionalisering waarop meerdaagse cursussen en eendaagse cursussen zich richtten. De resultaten hiervan geven vrijwel hetzelfde beeld als bij de terreinen die genoemd werden bij alle activiteiten samen genomen.

Er is geïnventariseerd op welke competenties van leiderschap, zoals genoemd in de beroepsstandaard schoolleiders VO, de professionaliseringsactiviteiten gericht waren ($N=370$).

Respondenten konden meerdere competenties invullen. De competenties één, twee en drie van de beroepsstandaard worden vaker genoemd dan de competenties vier en vijf zie onderstaande tabel 3.6. Als we de meest genoemde competenties bekijken die de respondenten vinden passen bij de meerdaagse cursussen die ze hebben gevolgd, dan springen competenties twee en drie eruit met ieder 30%. Bij eendaagse cursussen is de verdeling weer meer vergelijkbaar zoals bij het overall beeld (zie bijlage, tabel 19).

Tabel 3.6 Op welke competenties van leiderschap was deze professionalisering gericht? (meerdere antwoorden mogelijk) (N=370)

	%
Competentie 1: Het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school	21.5
Competentie 2: Realiseren van een coherente organisatie t.b.v. het primaire proces	23.0
Competentie 3: Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken	23.2
Competentie 4: Strategisch omgaan met de omgeving	15.2
Competentie 5: Analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken)	17.2
Totaal (2369 antwoorden)	100

Ten slotte is nagegaan wat de kosten waren voor de genoten professionaliseringsactiviteiten. In onderstaande tabel 3.7 is weergegeven hoe deze kosten verdeeld zijn. Meestal blijken de kosten 1000 tot 2500 of 2500 tot 5000 euro te bedragen. Een relatief grote groep respondenten (18,7%) blijkt niet op de hoogte te zijn van de kosten. In de tabel is ook aangegeven hoe de resultaten van de survey in 2014 eruit zagen. We zien een vergelijkbaar beeld op de twee meetmomenten, hoewel de categorieën 'gratis' en 'weet niet' in 2015 wat vaker zijn genoemd, waardoor de spreiding van respondenten over de verschillende antwoordcategorieën wat evenwichtiger verdeeld is ten opzichte van 2014. Statistische analyse toont geen significante verschillen tussen de meetmomenten.

Tabel 3.7 Wat waren ongeveer de totale kosten voor de professionaliseringsactiviteit(en) die u heeft ondernomen in 2014-2015? (N=375)

	%
€ 0,00	4.3
€ 1 t/m € 500,-	9.1
€ 501,0 t/m € 1.000,-	14.1
€ 1001,- t/m € 2.500,-	20.0
€ 2.501 t/m € 5.000,-	18.4
Meer dan € 5.000,-	15.5
Weet niet	18.7
Totaal	100

3.4 Mening over effecten van professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders

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

We vroegen of respondenten menen dat ze, dankzij de activiteiten van het vorig schooljaar, beter in staat zijn om de eigen functie uit te oefenen (N=370). Bijna alle respondenten geven op deze vraag een positief antwoord (92,4%, zie bijlage, tabel 22).

De helft van de respondenten meent dat er sprake is van *veel effect* op de eigen professionele ontwikkeling (49,0%, N=341) (zie bijlage, tabel 23).

Op de vraag naar effecten van de ondernomen activiteiten op de ontwikkelingen binnen de school ($N=370$), geeft 85,4% van de respondenten een positief antwoord (zie bijlage, tabel 24). De grootste groep respondenten (54,6%) is van mening dat er sprake is van *enigszins effect* op de ontwikkelingen binnen de school (zie bijlage, tabel 25).

In dit kader is ook de volgende open vraag gesteld: Welke activiteit die u ondernomen heeft vorig schooljaar, heeft volgens u het meest effect gehad op ontwikkelingen binnen school? Hierop zijn 276 open antwoorden gegeven, die veel variatie laten zien. Meer voorkomende antwoorden zijn: coaching/intervisie (15x), professionalisering van docenten en opbrengstgericht werken (14x), visie ontwikkelen (10x), eigen onderzoek in kader van masteropleiding (7x), leiding geven aan lerende organisatie (6x) en inzichten in financiën (6x).

Op de scholen wordt vaak kennis gedeeld die is opgedaan door ondernomen activiteiten. Uit de antwoorden op de vraag in hoeverre dit gebeurt, blijkt dat ongeveer twee derde deel van de respondenten de kennis deelt met collega's, en ongeveer een derde deel doet dit enigszins ($N=313$, zie bijlage, tabel 27).

3.5 Toekomstige behoefte van schoolleiders aan professionaliseringsvormen en -activiteiten

Respondenten konden in de vragenlijst een top vijf aangeven van terreinen waarop zij behoefte hebben aan (verdere) professionalisering en ontwikkeling ($N=423$). De terreinen leiderschap en persoonlijke ontwikkeling worden als de belangrijkste terreinen beschouwd waarop schoolleiders zich willen ontwikkelen (resp. 11,5% en 10,9%), zie tabel 3.8. Alle overige antwoordcategorieën zijn door minder dan 10% van de respondenten aangekruist (zie bijlage, tabel 28).

Tabel 3.8 Top 5 van terreinen waarop de respondenten behoefte hebben aan verdere professionele ontwikkeling

1	Leiderschap
2	Persoonlijke ontwikkeling
3	Visieontwikkeling
4	Lerende organisatie
5	Organisatiekunde en -verandering

Voorts is nagegaan op welke manier respondenten hun professionele ontwikkeling willen bevorderen ($N=427$). De grootste groep respondenten heeft behoefte aan een meerdaagse cursus/training (22,5%), in iets mindere mate worden een eendaagse cursus/training genoemd, netwerklernen/intervisie, learning-on-the-job en coaching/supervisie (resp. 17,5%, 15,0%, 12,7% en 10,5%). De overige categorieën (leergang, master/opleiding tot schoolleider, zelfstudie en 'anders') worden door minder dan 10% van de respondenten genoemd (zie bijlage, tabel 29).

3.6 Bekendheid met de VO-academie en behoefte aan aanbod van scholingsactiviteiten door de VO-academie.

Deze laatste paragraaf is gewijd aan resultaten uit de survey in relatie tot de diensten van de VO-academie, zodat de VO-academie het aanbod beter kan afstemmen op de vraag bij schoolleiders.

De eerste vraag betreft de bekendheid met de VO-academie (zie bijlage, tabel 32). De meerderheid van de respondenten is bekend met de VO-academie (Ja 55,9%, wel eens van gehoord 39,9%, nee 4,2%. $N=431$). Deze vraag is ook in de survey van 2014 voorgelegd aan respondenten. Statistische analyse toont geen significante verschillen tussen de meetmomenten.

In de volgende vraag is nagegaan in hoeverre activiteiten van de VO-academie aansluiten bij de behoefte van respondenten ($N=411$). Ongeveer een derde van de respondenten vindt dat dit goed aansluit (33,3%), of dat dit enigszins aansluit (30,7%). Ongeveer evenveel respondenten weten het niet (31,1%) (zie bijlage, tabel 33). Als we alleen de groep respondenten ($N=241$) bekijken die 'ja, zeker' bekend zijn met de VO-academie, dan vindt 56,0% dat de activiteiten van de VO-academie goed aansluiten bij hun behoefte.

Voorts is geïnformeerd welke activiteiten van de VO-academie aansluiten bij de behoefte van respondenten ($N=392$). Respondenten konden meerdere activiteiten aankruisen. Het vaakst genoemd door respondenten zijn eendaagse bijeenkomsten en masterclasses (19,2%), en meerdaagse leergangen (17,6%), zie tabel 3.9.

Tabel 3.9 Welke van onderstaande activiteiten van de VO-academie sluiten aan bij uw behoefte? (meerdere antwoorden mogelijk) ($N=392$)

		%
Meerdaagse leergangen	Dit schooljaar bijvoorbeeld leergang Financieel Leiderschap (4 dagen), Strategisch HRM (6 dagen), Moreel Leiderschap (3 dagdelen).	17.6
Eendaagse bijeenkomsten en masterclasses	Dit schooljaar bijvoorbeeld rondom thema's als 'Professionele Dialoog', 'Leidinggeven aan een samenwerkingsverband VO' en diverse masterclasses.	19.2
Leernetwerken	De VO-academie ondersteunt en stimuleert het ontstaan van leernetwerken voor schoolleiders en bestuurders.	13.2
Intervisietrajecten	Dit schooljaar start er bijvoorbeeld een tweede tranche van het intervisietraject 'Lead and Learn' voor middenmanagers. Daarnaast start er in het najaar een intervisietraject voor eindverantwoordelijk schoolleiders.	10.4
Coaching	VO-academie heeft 100 ervaren schoolleiders en bestuurders opgeleid tot VO-managementcoach. Deze coaches zijn kosteloos beschikbaar voor schoolleiders en bestuurders met een coachvraag.	9.5
Visitatietrajecten	Dit jaar wordt gestart met een pilot Collegiale Bestuurlijke Visitatie.	2.3
Consultering en ondersteuning	VO-academie is beschikbaar voor gesprekken over professionaliseringsbehoeften en -vragen of over de invoering van het schoolleidersregister.	3.8
Kennisdeling en publicaties	VO-academie initieert onderzoeken, deelt opbrengsten en publiceert diverse notities en katernen rond thema's als Financieel Leiderschap, Non- en Informeel Leren, Internationalisering en Strategisch HRM.	13.2
Ontsluiting aanbod	Middels de opleidingscatalogus geeft VO-academie een overzicht van opleiders en opleidingen die beschikbaar zijn voor schoolleiders en bestuurders VO.	10.0
Anders, namelijk...		0.6
Totaal (1185 antwoorden)		100

De volgende terreinen worden genoemd bij de open vraag waarop schoolleiders zouden willen dat ze worden ondersteund door de VO-academie in 2016: financieel management (7x), leiderschap (6x), visieontwikkeling (3x), HRM (2x), schoolleidersregister (2x). Een groter deel van de respondenten heeft hier ingevuld reeds deelnemer te zijn van een activiteit en een ander deel weet nog niet zeker op welk terrein ze behoefte aan ondersteuning zullen hebben.

Ten slotte hebben we gevraagd of respondenten denken daadwerkelijk gebruik te gaan maken van de aangegeven diensten van de VO-academie ($N=403$). De grootste groep van de respondenten (40,0%) overweegt om op de wat langere termijn (waarschijnlijk over een jaar) gebruik te gaan maken van deze diensten, en ongeveer evenveel respondenten (38,2%) denken dit

voorlopig niet te zullen doen. De overige respondenten (21,8%) denken het komend schooljaar gebruik te gaan maken van de diensten van de VO-academie (zie bijlage, tabel 35). In de survey van 2014 is deze vraag ook opgenomen, waarbij statistische vergelijking tussen de twee metingen aantoont dat er geen significante verschillen zijn tussen de meting in 2014 en 2015.

We kunnen veronderstellen dat de termijn waarop schoolleiders denken gebruik te gaan maken van de genoemde diensten samenhangt met het aantal ervaringsjaren van respondenten, of met de functie. Dit is statistisch geanalyseerd, en toont een significant verband tussen aantal ervaringsjaren van respondenten en de termijn waarop men denkt gebruik te gaan maken van de diensten van de VO-academie. Respondenten met minder ervaringsjaren denken eerder gebruik te gaan maken van deze diensten ($\chi^2 = 12.94$ df = 6, $p < .05$). Er zijn verder geen correlaties gevonden tussen de functie en het verantwoordelijkheidsniveau van respondenten en de termijn waarop zij denken gebruik te gaan maken van de diensten van de VO-academie.

4 Samenvatting en conclusies

De VO-raad en de VO-academie zetten zich al langere tijd sterk in voor professionalisering van schoolleiders. In de afgelopen jaren verscheen achtereenvolgens een gedeeld referentiekader voor 'goed schoolleiderschap' en een beroepsprofiel voor schoolleiders van het voortgezet onderwijs. Hierbij is het onderwijsveld in hoge mate betrokken geweest. De kerncompetenties, zoals beschreven in het beroepsprofiel, kunnen schoolleiders helpen om te bepalen waar zij staan en hoe zij zich verder kunnen ontwikkelen.

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

De resultaten van het onderzoek zijn verkregen door een online-enquête uit te zetten onder een at random samengestelde steekproef van schoolleiders. De responsgroep is representatief qua schoolgrootte en onderwijstype. Waar mogelijk zijn de resultaten vergeleken met vergelijkbaar onderzoek van het Kohnstamm Instituut, uitgevoerd in 2014 (Heemskerk et al., 2014).

De centrale vraag voor het onderzoek is: *Wat is de stand van zaken betreffende de professionele ontwikkeling van schoolleiders in het voortgezet onderwijs?*

We vatten de resultaten van het onderzoek samen aan de hand van de deelvragen van de opdrachtgever.

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

De resultaten van de survey laten zien dat er op VO-scholen zeker verbetering mogelijk is als het gaat om structurele afspraken en duidelijke regelingen op het gebied van professionalisering voor schoolleiders. Het maakt hierbij niet uit of het grote of kleine VO-scholen betreft.

Verbeterpunten betreffen vooral structurele afspraken over prestaties of behaalde doelen, over het onderhouden of ontwikkelen van bekwaamheden en loopbaanontwikkeling, en over afspraken in relatie tot beschikbare middelen voor scholing voor de schoolleiders. Ook is er een weinig gestructureerd aanbod van inwerk- en begeleidingsprogramma's voor nieuwkomers in schoolleidersfuncties.

Middenmanagers maken minder regelmatig afspraken met hun leidinggevende over prestaties of te behalen doelen ten opzichte van eindverantwoordelijk schoolleiders. De middenmanagers geven wel weer aan vaker afspraken te maken ten aanzien van middelen voor scholing dan dat eindverantwoordelijk schoolleiders dat doen, hoewel dit voor beide groepen laag is.

De meerderheid van de schoolleiders voert jaarlijks of vaker een formeel gesprek over hun professionele ontwikkeling. Ook positief is dat driekwart van de schoolleiders geen belemmeringen ervaren voor deelname aan scholing of professionalisering. Wel zien we een toename van door schoolleiders ervaren belemmeringen voor deelname aan scholing of professionalisering in 2015, in vergelijking met de meting in 2014. Genoemde belemmeringen door een kwart van de schoolleiders zijn tijd, waan van de dag en werkdruk. De resultaten op het gebied van afspraken en regelingen op VO-scholen zijn verder in lijn met de bevindingen in het onderzoek van 2014.

De VO-academie wil aanvullend graag weten in hoeverre de beroepsstandaard bekend is bij schoolleiders, en of deze gebruikt wordt in hun werk. De ontwikkelde beroepsstandaard blijkt redelijk bekend in het onderwijsveld. Het overgrote deel van de schoolleiders zegt hiermee bekend te zijn, echter slechts een klein deel van de schoolleiders noemt zich goed bekend hiermee. Het blijkt echter wel dat in het onderzoek van 2015 de beroepsstandaard minder bekend is bij schoolleiders dan bij de meting in 2014 het geval was. Een mogelijke verklaring is dat er in 2014 meer communicatie is geweest over de beroepsstandaard. Het overgrote deel van de schoolleiders maakt geen gebruik van de beroepsstandaard in hun werk. De respondenten die dit wel doen, gebruiken deze het met name voor de eigen professionele ontwikkeling en in minder mate voor POP-gesprekken.

Professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders in het afgelopen jaar.

De gegevens in het onderzoek laten zien dat een grote meerderheid van de schoolleiders in het voorafgaande jaar heeft deelgenomen aan professionaliseringsactiviteiten. Deelname aan dergelijke activiteiten lijkt nog wat toegenomen ten opzichte van het onderzoek in 2014. Het aantal ervaringsjaren van schoolleiders maakt geen verschil voor de mate waarin deelgenomen wordt aan deze activiteiten. Professionalisering vond meestal plaats op eigen initiatief, hoewel dit in 2014 significant vaker het geval was dan in 2015.

Professionalisering kan op uiteenlopende manieren plaatsvinden. De meeste schoolleiders blijken zich het afgelopen jaar geprofessionaliseerd te hebben door een meerdaagse cursus of training te volgen. Ook een eendaagse cursus en netwerklernen werden vaak genoemd als toegepaste vormen van professionalisering.

De terreinen waarop professionaliseringsactiviteiten van schoolleiders gericht waren in het afgelopen jaar zijn uiteenlopend. Professionalisering op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en op leiderschap komt het meest voor. De professionalisering bleek voorts vooral gericht te zijn op drie competenties van de beroepsstandaard, namelijk 1) het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school, 2) realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces, en 3) bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken. De

competenties 4) strategisch omgaan met de omgeving en 5) analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken), werden minder vaak genoemd als professionaliseringsdoel.

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

Een ruime meerderheid van de respondenten is optimistisch over de effecten van de ondernomen professionaliseringsactiviteiten op hun eigen ontwikkeling, en op ontwikkelingen binnen de school. Het meeste effect zien schoolleiders op de eigen professionele ontwikkeling. De effecten op ontwikkelingen in de school worden als minder sterk ingeschat. Toch wordt door een groot deel van de respondenten aangegeven dat kennis, opgedaan door de professionaliseringsactiviteiten, wordt gedeeld met collega's.

Toekomstige behoefte van schoolleiders aan bepaalde professionaliseringsvormen en -activiteiten.

In het onderzoek is niet alleen teruggekeken naar het afgelopen jaar. Ook de toekomstige behoefte aan professionalisering is in kaart gebracht. Leiderschap en persoonlijke ontwikkeling voeren de top 5-lijst aan van terreinen waarop men zich wil professionaliseren. De overige genoemde terreinen in deze lijst betreffen visieontwikkeling, lerende organisatie en organisatiekunde en -verandering. Respondenten willen hun professionele ontwikkeling met name bevorderen door deelname aan een meerdaagse cursus of training. Ook een eendaagse cursus of training, netwerklernen of intervisie, learning-on-the-job en coaching of supervisie worden vaak genoemd als gewenste professionaliseringsvorm.

Bekendheid met de VO-academie en behoefte aan aanbod van scholingsactiviteiten door de VO-academie.

De opdrachtgever wil met het onderzoek in kaart brengen hoe het aanbod van diensten van de VO-academie (nog) beter kan worden afgestemd op de behoefte van schoolleiders aan professionalisering. Duidelijk komt naar voren dat de VO-academie in ieder geval bekend is bij de schoolleiders. Slechts een klein percentage schoolleiders zegt niet bekend te zijn met de VO-academie. Van de schoolleiders die aangeven zeker bekend te zijn met de VO-academie vindt de helft dat de activiteiten van de VO-academie goed aansluiten bij hun behoefte.

De activiteiten in het huidige aanbod van de VO-academie die het beste aansluiten bij de behoeften van de schoolleiders zijn eendaagse bijeenkomsten en masterclasses en meerdaagse leergangen. Ook kennisdeling en publicaties en leernetwerken worden vaak genoemd in dit verband. Het minst genoemd als aansluitend bij de behoeften van schoolleiders zijn visitatietrajecten en consultering en ondersteuning door de VO-academie.

Ten slotte is nagegaan in hoeverre schoolleiders daadwerkelijk denken gebruik te gaan maken van de genoemde diensten van de VO-academie. De grootste groep denkt dit op de langere termijn gaan doen, of voorlopig niet. Een kleinere groep schoolleiders denkt uiterlijk over een jaar van deze diensten gebruik te gaan maken. Hierbij maakt de functie en het verantwoordelijkheidsniveau van de schoolleiders geen verschil, maar het aantal jaren ervaring van de schoolleiders wel. Schoolleiders met minder ervaringsjaren denken eerder gebruik te gaan maken van de diensten van de VO-academie.

De survey die najaar 2015 is ontwikkeld en uitgezet, vormt onderdeel van de meerjarige monitor 2015-2017. In najaar 2016 staat een kwalitatief onderzoek gepland in de vorm van drie regionale focusgroepen met schoolleiders. In najaar 2017 volgt opnieuw een kwantitatieve survey met het oog op het monitoren van activiteiten die door schoolleiders in het VO worden ondernomen voor hun professionele ontwikkeling en om hun scholingsbehoeften in kaart te brengen.

Literatuur

DUO Onderwijsonderzoek (2013). *Professionalisering schoolleiders VO*. In opdracht van de VO-academie.

Heemskerk, I.M.C.C., Pater, C.J., Dijkers, A.L.C., & van Eck, E. (2014). *Professionalisering van schoolleiders*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Oberon (2014). *Rapportage Veldraadpleging schoolleidersregister*. In opdracht van de VO-academie.

Waslander, S., Dückers, M., & van Dijk, G. (2012). *Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering*. Utrecht: VO-Raad.

Bijlage 1: Vragenlijst

In deze bijlage is de vragenlijst opgenomen.

Openingscherm

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

Hartelijk dank dat u deze vragenlijst in wilt vullen!

Het invullen duurt ongeveer 20 minuten.

Uw antwoorden worden anoniem verwerkt.

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

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

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

Veel dank!

Namens de VO-academie,

> Oberon onderzoek- en adviesbureau

> Kohnstamm Instituut UvA

Voor meer informatie over de vragenlijst kunt u contact opnemen met Wouter Schenke via wschenke@kohnstamm.uva.nl en 020-525 1226.

Achtergrondvragen

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

1. Wat is het aantal scholen onder het bestuur van uw school
 - 1 school
 - 2 scholen
 - 3 scholen
 - 4 scholen
 - 5 scholen
 - 6 scholen
 - 7 scholen
 - 8 scholen
 - 9 scholen
 - 10 scholen
 - >10 scholen

2. Wat is uw huidige functie?
Open antwoord

3. Wat is het verantwoordelijkheidsniveau van uw functie?
 - Afdeling/team
 - Vestiging/locatie
 - School
 - Bovenschools/meerdere scholen
 - Anders, namelijk...

4. Hoeveel ervaringsjaren heeft u in uw huidige functie?
 - Minder dan 2 jaar
 - 2 - 5 jaar
 - 6 - 10 jaar
 - 11 - 15 jaar
 - 16 - 25 jaar
 - Meer dan 25 jaar

5. Op welk verantwoordelijkheidsniveau was uw vorige functie?
 - Afdeling/team
 - Vestiging/locatie
 - School
 - Bovenschools/meerdere scholen
 - Anders, namelijk...

6. De afdeling/ locatie/school/meerdere scholen waaraan u leiding geeft telt:
 - t/m 100 leerlingen
 - 101 t/m 250 leerlingen
 - 250-500 leerlingen
 - 501-1000 leerlingen
 - 1001-2000 leerlingen
 - 2001-4000 leerlingen
 - meer dan 4000 leerlingen

De volgende vragen gaan over afspraken met betrekking tot uw functioneren.

7. Hoe vaak heeft u met uw leidinggevende een formeel gesprek over uw professionele ontwikkeling?
- Ja, meer dan 1x per jaar
 - 1 maal per jaar
 - Nooit
 - Anders, namelijk...
8. Zijn er tussen u en uw leidinggevende afspraken gemaakt over prestaties of te behalen doelen?
- Nee
 - Ja, maar niet regelmatig
 - Ja, jaarlijks
9. Zijn er tussen u en uw leidinggevende afspraken gemaakt over het onderhouden of ontwikkelen van uw bekwaamheden?
- Nee
 - Ja, maar niet regelmatig
 - Ja, jaarlijks
10. Maakt u afspraken met uw leidinggevende met betrekking tot uw loopbaanontwikkeling?
- Nee
 - Ja
11. Kreeg u bij aanvang van uw huidige functie een inwerk- en begeleidingsprogramma aangeboden?
- Nee (ga naar vraag 13)
 - Ja, in beperkte mate (ga naar vraag 12)
 - Ja, er was een degelijk aanbod (ga naar vraag 12)
12. Beschrijft u kort waaruit dit inwerk- en/of begeleidingsprogramma bestond.
Open antwoord

Beroepsstandaard Schoolleiders VO

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

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

- Geheel niet (ga naar vraag 16)
- Enigszins
- Goed bekend

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

- Ja (ga naar vraag 15)
- Nee (ga naar vraag 16)

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

- Pop-gesprekken
- Eigen professionele ontwikkeling
- Vacaturevervulling van een schoolleider
- Anders, namelijk...

Activiteiten voor professionele ontwikkeling

16. Heeft u het afgelopen schooljaar (2014-2015) activiteiten ondernomen die in het teken stonden van uw eigen professionele ontwikkeling?

- Nee (ga naar vraag 28)
- Ja, namelijk...

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

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

- Eendaagse cursus/training
- Meerdaagse cursus/training
- Leergang
- Coaching/supervisie
- Learning-on-the-job
- Netwerkleren/intervisie
- Master/opleiding tot schoolleider
- Zelfstudie
- Anders, namelijk...

Aanwijzing: Per aangeklikt antwoord bij de vorige vraag, moeten de volgende twee vragen verschijnen met telkens erboven om welke wijze van professionalisering het ging, bijvoorbeeld 'eendaagse cursus/training'.

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

Terreinen voor professionalisering:**Persoonlijk:**

- o Persoonlijke ontwikkeling
- o Feedback geven

Algemeen:

- o Leiderschap
- o Visieontwikkeling

Schoolorganisatie:

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

Personeelszaken:

- o Strategisch HRM
- o Professionalisering docenten

Zakelijk:

- o Bedrijfsvoering
- o Financiën
- o Huisvesting

Overig:

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

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

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

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

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

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

21. Wat waren ongeveer de totale kosten voor de professionaliseringsactiviteit(en) die u heeft ondernomen in 2014-2015?

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

Effect van activiteiten op uw professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling

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

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

- Ja (naar vraag 27)
- Nee (naar vraag 28)

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

- Enigszins effect
- Veel effect
- Heel veel effect

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

- Ja (naar vraag 29)
- Nee (naar vraag 30)

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

- Enigszins effect
- Veel effect
- Heel veel effect

26. Welke activiteit die u ondernomen heeft vorig schooljaar, heeft volgens u het meest effect gehad op ontwikkelingen binnen school? Noteert u ook op welk terrein deze activiteit betrekking had.

Open antwoord

27. Heeft u de kennis die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten, gedeeld met uw collega's binnen school?

- Nee
- Enigszins
- Ja

Behoeftte aan professionele ontwikkeling

28. Geeft u een top 5 aan op welke terreinen u behoefte heeft aan verdere professionele ontwikkeling. (top 5 kunnen aangeven)

Terreinen voor professionalisering:

Persoonlijk:

- Persoonlijke ontwikkeling
- Feedback geven

Algemeen:

- Leiderschap
- Visieontwikkeling

Schoolorganisatie:

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

Personeelszaken:

- Strategisch HRM
- Professionalisering docenten

Zakelijk:

- Bedrijfsvoering
- Financiën
- Huisvesting

Overig:

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

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

- Eendaagse cursus/training
- Meerdaagse cursus/training
- Leergang
- Coaching/supervisie
- Learning-on-the-job
- Netwerklere/intervisie
- Master/opleiding tot schoolleider
- Zelfstudie
- Anders, namelijk...

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

- Nee
- Ja, namelijk....

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

- Nee
- Ja, namelijk....

VO-academie

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

32. Bent u bekend met de VO-academie?

Ja, zeker (ga naar vraag 33)

Ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies (ga naar vraag 33)

Nee (ga naar vraag 34)

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

Niet

Enigszins

Goed

Zeer goed

Weet niet

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

Behoefte aan activiteiten	Toelichting
Meerdaagse leergangen	Dit schooljaar bijvoorbeeld leergang Financieel Leiderschap (4 dagen), Strategisch HRM (6 dagen), Moreel Leiderschap (3 dagdelen).
Eendaagse bijeenkomsten en masterclasses	Dit schooljaar bijvoorbeeld rondom thema's als 'Professionele Dialoog', 'Leidinggeven aan een samenwerkingsverband VO' en diverse masterclasses.
Leernetwerken	De VO-academie ondersteunt en stimuleert het ontstaan van leernetwerken voor schoolleiders en bestuurders.
Intervisietrajecten	Dit schooljaar start er bijvoorbeeld een tweede tranche van het intervisietraject 'Lead and Learn' voor middenmanagers. Daarnaast start er in het najaar een intervisietraject voor eindverantwoordelijk schoolleiders.
Coaching	VO-academie heeft 100 ervaren schoolleiders en bestuurders opgeleid tot VO-managementcoach. Deze coaches zijn kosteloos beschikbaar voor schoolleiders en bestuurders met een coachvraag.
Visitietrajecten	Dit jaar wordt gestart met een pilot Collegiale Bestuurlijke Visitatie.
Consultering en ondersteuning	VO-academie is beschikbaar voor gesprekken over professionaliseringsbehoeften en -vragen of over de invoering van het schoolleidersregister. Ook zijn er trainers Beroepsprofiel beschikbaar die besturen en schoolleiders kunnen ondersteunen bij het integreren van de competenties uit de Beroepsstandaard in het personeelsbeleid.
Kennisdeling en publicaties	VO-academie initieert onderzoeken, deelt opbrengsten en publiceert diverse notities en katernen rond thema's als Financieel Leiderschap, Non- en Informeel Leren, Internationalisering en Strategisch HRM.
Ontsluiting aanbod	Middels de opleidingscatalogus geeft VO-academie een overzicht van opleiders en opleidingen die beschikbaar zijn voor schoolleiders en bestuurders VO.

35. Overweegt u om gebruik te gaan maken van de door u aangegeven diensten van de VO-academie?
- Ja, op korte termijn (waarschijnlijk dit schooljaar)
 - Ja, op wat langere termijn (over een jaar)
 - Nee, voorlopig niet

36. Op welk terrein zou u willen dat de VO-academie u in 2016 ondersteunt?
Open antwoord

Afsluitende vragen

37. U bent:

- Man
- Vrouw

38. Uw leeftijd:

- Jonger dan 30 jaar
- 31 t/m 39 jaar
- 40 t/m 49 jaar
- 50 t/m 60 jaar
- Ouder dan 60 jaar

39. Heeft u interesse om mee te praten over dit onderwerp met andere schoolleiders uit het land, onder leiding van een onderzoeker?

De gesprekken vinden plaats in de loop van 2016 en zijn bedoeld als informatieve aanvulling op de vragenlijst.

Hier kunt u zich aanmelden:

Naam:

E-mailadres:

Uw ingevulde gegevens worden voor de verwerking van de vragenlijsten losgekoppeld van de door u gegeven antwoorden.

Indien u de nieuwsbrief van de VO-academie nog niet ontvangt en u wilt deze ontvangen, klik dan hier < <http://www.vo-academie.nl/nieuwsbrief> >

Het verslag van dit onderzoek kunt u in december downloaden via de website van de VO-academie, www.vo-academie.nl/publicaties

Zie voor meer informatie over de Beroepsstandaard: www.schoolleidersregistervo.nl

Hartelijk dank voor het invullen!

Bijlage 2: Resultatentabellen

In deze bijlage zijn de resultaten van de gesloten vragen weergegeven.

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

N=483

	%
1 school	25.5
2 scholen	6.6
3 scholen	8.7
4 scholen	5.8
5 scholen	8.5
6 scholen	5.0
7 scholen	4.3
8 scholen	3.7
9 scholen	1.7
10 scholen	1.7
>10 scholen	28.6
Totaal	100

2. Wat is uw huidige functie?

Open antwoord

3. Wat is het verantwoordelijkheidsniveau van uw functie?

N=480

	%
Afdeling/team	59.6
Vestiging/locatie	17.7
School	15.0
Bovenschools/meerdere scholen	3.1
Anders, nl.	4.6
Totaal	100

4. Hoeveel ervaringsjaren heeft u in uw huidige functie?

N=484

	%
Minder dan 2 jaar	4.5
2-5 jaar	29.8
6-10 jaar	34.9
11-15 jaar	18.8
16-25 jaar	9.3
Meer dan 25 jaar	2.7
Totaal	100

5. Op welk verantwoordelijkheidsniveau was uw vorige functie?

N=455

	%
Afdeling/team	46.6
Vestiging/locatie	11.0
School	12.3
Bovenschools/meerdere scholen	1.3
Anders, nl.	28.8
Totaal	100

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

N=482

	%
t/m 100 leerlingen	2.5
101 t/m 250 leerlingen	26.6
251-500 leerlingen	29.3
501-1000 leerlingen	20.5
1001-2000 leerlingen	17.0
2001-4000 leerlingen	3.3
meer dan 4000 leerlingen	0.8
Totaal	100

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

N=480

	%
Meer dan 1x per jaar	30.6
1 maal per jaar	55.2
Minder dan 1x per jaar	4.8
Nooit	6.7
Meer informeel gesprek	1.2
Overig	1.5
Totaal	100

8. Zijn er tussen u en uw leidinggevende afspraken gemaakt over prestaties of te behalen doelen?

N=479

	Totaal	Middenmanagers	Eindverantwoordelijk schoolleiders
Nee	24.8	26.7	18.8
Ja, maar niet regelmatig	29.0	31.3	21.2
Ja, jaarlijks	46.1	42.0	60.0
Totaal	100	100	100
N	479	367	85

9. Zijn er tussen u en uw leidinggevende afspraken gemaakt over het onderhouden of ontwikkelen van uw bekwaamheden?

N=477

	%
Nee	28.7
Ja, maar niet regelmatig	31.7
Ja, jaarlijks	39.6
Totaal	100

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

N=478

	%
Nee	45.6
Ja	54.4
Totaal	100

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

N=479

	%
Nee	52.0
Ja, in beperkte mate	28.6
Ja, er was een degelijk aanbod	19.4
Totaal	100

12. Beschrijft u kort waaruit dit inwerk- en/of begeleidingsprogramma bestond.
Open antwoord

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

N=476

	%
Geheel niet	19.7
Enigszins	64.1
Goed bekend	16.2
Totaal	100

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

N=381

	%
Ja	21.3
Nee	78.7
Totaal	100

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

N=81

	%
Pop-gesprekken	21.0
Eigen professionele ontwikkeling	67.9
Vacaturevervulling van een schoolleider	4.9
Anders, namelijk...	6.2
Totaal	100

16. Heeft u het afgelopen schooljaar (2014-2015) activiteiten ondernomen die in het teken stonden van uw eigen professionele ontwikkeling?

N=456

	%
Nee	15.4
Ja	84.6
Totaal	100

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

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

N=380

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

	%
Meerdaagse cursus/training	30.6
Eendaagse cursus/training	19.7
Netwerkleren/intervisie	13.2
Coaching/supervisie	9.2
Leergang	6.0
Master/opleiding tot schoolleider	5.7
Learning-on-the-job	4.9
Zelfstudie	3.4
Anders, namelijk...	7.4
Totaal (880 antwoorden)	100

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

N=380

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

	%
Persoonlijk	
Persoonlijke ontwikkeling	15.2
Feedback geven	7.2
Algemeen	
Leiderschap	12.9
Visieontwikkeling	9.6
Schoolorganisatie	
Organisatiekunde en -verandering	7.2
Lerende organisatie	9.0
Beleidsontwikkeling	5.8
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	5.3
School en omgeving	4.7
Personeelszaken	
Strategisch HRM	4.2
Professionalisering docenten	7.0
Zakelijk	
Bedrijfsvoering	2.8
Financiën	3.2
Huisvesting	0.7
Overig	
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	4.8
Anders, namelijk...	0.7
Totaal (4515 antwoorden)	100

Terreinen ingevuld voor de activiteit: *meerdaagse cursussen*.

N=198

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

	Meerdaagse cursus %
Persoonlijk	
Persoonlijke ontwikkeling	12.1
Feedback geven	7.7
Algemeen	
Leiderschap	11.3
Visieontwikkeling	8.6
Schoolorganisatie	
Organisatiekunde en -verandering	7.7
Lerende organisatie	8.5
Beleidsontwikkeling	6.7
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	6.2
School en omgeving	5.1

Personeelszaken	
Strategisch HRM	5.4
Professionalisering docenten	7.5
Zakelijk	
Bedrijfsvoering	3.7
Financiën	2.6
Huisvesting	1.0
Overig	
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	5.3
Anders, namelijk...	0.7
Totaal (1539 antwoorden)	100

Terreinen ingevuld voor de activiteit: *eendaagse cursussen*.

N=135

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

	Eendaagse cursus %
Persoonlijk	
Persoonlijke ontwikkeling	11.9
Feedback geven	7.3
Algemeen	
Leiderschap	10.8
Visieontwikkeling	9.4
Schoolorganisatie	
Organisatiekunde en -verandering	8.0
Lerende organisatie	9.4
Beleidsontwikkeling	6.7
Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	6.5
School en omgeving	4.7
Personeelszaken	
Strategisch HRM	4.8
Professionalisering docenten	7.0
Zakelijk	
Bedrijfsvoering	3.7
Financiën	3.0
Huisvesting	1.0
Overig	
Onderwijsgerelateerde onderwerpen	5.0
Anders, namelijk...	0.9
Totaal (513 antwoorden)	100

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

N=370

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

	%
Competentie 1: Het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school	21.5
Competentie 2: Realiseren van een coherente organisatie t.b.v. het primaire proces	23.0
Competentie 3: Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken	23.2
Competentie 4: Strategisch omgaan met de omgeving	15.2
Competentie 5: Analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken)	17.2
Totaal (2369 antwoorden)	100

Competenties van leiderschap ingevuld bij *meerdaagse cursussen*.

N=198

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

	Meerdaagse cursus %
Competentie 1: Het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school	28.8
Competentie 2: Realiseren van een coherente organisatie t.b.v. het primaire proces	30.6
Competentie 3: Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken	30.3
Competentie 4: Strategisch omgaan met de omgeving	4.0
Competentie 5: Analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken)	6.4
Totaal (532 antwoorden)	100

Competenties van leiderschap ingevuld bij *eendaagse cursussen*.

N=135

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

	Eendaagse cursus %
Competentie 1: Het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school	22.0
Competentie 2: Realiseren van een coherente organisatie t.b.v. het primaire proces	22.2
Competentie 3: Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken	22.6
Competentie 4: Strategisch omgaan met de omgeving	15.8
Competentie 5: Analyseren en probleem oplossen (hogere orde denken)	17.4
Totaal (513 antwoorden)	100

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

N=386

	%
Eigen initiatief	61.0
Op aanraden van mijn leidinggevende	17.2
Afspraak met mijn leidinggevende als gevolg van een functioneringsgesprek	6.4
Anders, namelijk...	15.4
Totaal (537 antwoorden)	100

21. Wat waren ongeveer de totale kosten voor de professionaliseringsactiviteit(en) die u heeft ondernomen in 2014-2015?

N=375

	%
€ 0,00	4.3
€ 1 t/m € 500,-	9.1
€ 501,0 t/m € 1.000,-	14.1
€ 1001,- t/m € 2.500,-	20.0
€ 2.501 t/m € 5.000,-	18.4
Meer dan € 5.000,-	15.5
Weet niet	18.7
Totaal	100

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

N=370

	%
Ja	92.4
Nee	7.6
Totaal	100

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

N=341

	%
Enigszins effect	39.3
Veel effect	49.0
Heel veel effect	11.7
Totaal	100

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

N=370

	%
Ja	85.4
Nee	14.6
Totaal	100

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

N=313

	%
Enigszins effect	54.6
Veel effect	41.2
Heel veel effect	4.2
Totaal	100

26. Welke activiteit die u ondernomen heeft vorig schooljaar, heeft volgens u het meest effect gehad op ontwikkelingen binnen school? Noteert u ook op welk terrein deze activiteit betrekking had.

Open antwoord

27. Heeft u de kennis die u hebt opgedaan door het ondernemen van de activiteiten, gedeeld met uw collega's binnen school?

N=313

	%
Nee	1.6
Enigszins	34.5
Ja	63.9
Totaal	100

28. Geeft u een top 5 aan op welke terreinen u behoefte heeft aan verdere professionele ontwikkeling

N=423

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

	%
1 Leiderschap	11.5
2 Persoonlijke ontwikkeling	10.9
3 Visieontwikkeling	9.5
4 Lerende organisatie	9.2
5 Organisatiekunde en -verandering	9.0
6 Opbrengstgericht/onderzoeksmatig werken	8.4
7 Professionalisering docenten	6.9
8 Feedback geven algemeen	5.9
9 Strategisch HRM	5.4
10 Financiën	5.0
11 Beleidsontwikkeling	4.8
12 Onderwijsgerelateerde onderwerpen	4.6
13 Bedrijfsvoering	2.9
14 School en omgeving personeelszaken	2.8
15 Geen voorkeur	2.4
16 Huisvesting	1.5
17 Anders, namelijk...	0.4
Totaal	100

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

N=427

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

	%
Meerdaagse cursus/training	22.5
Eendaagse cursus/training	17.5
Netwerklere/intervisie	15.0
Learning-on-the-job	12.7
Coaching/supervisie	10.5
Master/opleiding tot schoolleider	7.4

Leergang	6.8
Zelfstudie	5.5
Anders, namelijk...	2.1
Totaal (924 antwoorden)	100

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

	Totaal	Middenmanagers	Eindverantwoordelijk schoolleiders
Nee	62.1	59.0	72.7
Ja, namelijk...	37.9	41.0	27.3
Totaal	100	100	100
N	428	329	77

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

N=434

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

32. Bent u bekend met de VO-academie?

N=431

	%
Ja, zeker	55.9
Ja, wel eens van gehoord, maar ik ken het niet precies	39.9
Nee	4.2
Totaal	100

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

N=411

	%
Niet	1.0
Enigszins	30.7
Goed	33.3
Zeer goed	3.9
Weet niet	31.1
Totaal	100

Aansluiting van activiteiten van VO-academie op uw eigen professionele ontwikkelingsbehoefte, aangegeven door schoolleiders die 'ja, zeker' bekend zijn met de VO-academie (zie tabel 32).

N=241

	%
Niet	1.2
Enigszins	36.5
Goed	49.4
Zeer goed	6.6
Weet niet	6.2
Totaal	100

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

N= 392

		%
Meerdaagse leergangen	Dit schooljaar bijvoorbeeld leergang Financieel Leiderschap (4 dagen), Strategisch HRM (6 dagen), Moreel Leiderschap (3 dagdelen).	17.6
Eendaagse bijeenkomsten en masterclasses	Dit schooljaar bijvoorbeeld rondom thema's als 'Professionele Dialoog', 'Leidinggeven aan een samenwerkingsverband VO' en diverse masterclasses.	19.2
Leernetwerken	De VO-academie ondersteunt en stimuleert het ontstaan van leernetwerken voor schoolleiders en bestuurders.	13.2
Intervisietrajecten	Dit schooljaar start er bijvoorbeeld een tweede tranche van het intervisietraject 'Lead and Learn' voor middenmanagers. Daarnaast start er in het najaar een intervisietraject voor eindverantwoordelijk schoolleiders.	10.4
Coaching	VO-academie heeft 100 ervaren schoolleiders en bestuurders opgeleid tot VO-managementcoach. Deze coaches zijn kosteloos beschikbaar voor schoolleiders en bestuurders met een coachvraag.	9.5
Visitatietrajecten	Dit jaar wordt gestart met een pilot Collegiale Bestuurlijke Visitatie.	2.3
Consultering en ondersteuning	VO-academie is beschikbaar voor gesprekken over professionaliseringsbehoefte en -vragen of over de invoering van het schoolleidersregister.	3.8
Kennisdeling en publicaties	VO-academie initieert onderzoeken, deelt opbrengsten en publiceert diverse notities en katernen rond thema's als Financieel Leiderschap, Non- en Informeel Leren, Internationalisering en Strategisch HRM.	13.2
Ontsluiting aanbod	Middels de opleidingscatalogus geeft VO-academie een overzicht van opleiders en opleidingen die beschikbaar zijn voor schoolleiders en bestuurders VO.	10.0
Anders, namelijk...		0.6
	Totaal (1185 antwoorden)	100

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

N=403

	%
Ja, op korte termijn (waarschijnlijk dit schooljaar)	21.8
Ja, op wat langere termijn (waarschijnlijk over een jaar)	40.0
Nee, voorlopig niet	38.2
Totaal	100

36. Op welk terrein zou u willen dat de VO-academie u in 2016 ondersteunt?

Open antwoord

37. U bent:

N=422

	%
Man	62.1
Vrouw	37.9
Totaal	100

38. Uw leeftijd:

N=426

	%
Jonger dan 30 jaar	0.7
31 t/m 39 jaar	11.0
40 t/m 49 jaar	26.5
50 t/m 60 jaar	49.3
Ouder dan 60 jaar	12.4
Totaal	100

Rapporten Kohnstamm Instituut

- 946 Veen, A., Daalen, M.M. van, Heurter, m.m.v. Pol, L. van der.
Keuzemotieven voor en tevredenheid van ouders over de Peuterschool in Amsterdam.
- 945 Roeleveld, J., Paas, T., Regtvoort, A.G.F.M., Langen, A. van, Elshof, D.P., Ledoux, G.
Cool Speciaal. Technisch rapport tweede meting, 2013/14.
- 944 Ledoux, G., Langen, A. van, Regtvoort, A., Smeets, E., Roeleveld, J., Paas, T.
Onderwijsloopbanen, cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen in het speciaal basisonderwijs en speciaal onderwijs. COOL Speciaal, tweede meting.
- 943 Veen, A., Daalen, M.M. van, Heurter, A.M.H., Bollen, I.
Ontwikkeling van IKC de Peuterschool in Amsterdam.
- 942 Kuiper, E.J., Loon-Dikkers, A.L.C. van, Ledoux, G., m.m.v. Felix, C., Hendrix, N.
Vervolgmeting ervaren bureaucratie passend onderwijs.
- 941 Veen, A., Veen, I. van der, Heurter, A., Ledoux, G., Mulder, L., Paas, T., Fettelaar, D.,
Leseman, P., Mulder, H., Verhagen, P. Langeveld.
Pre-COOL cohortonderzoek. Technisch rapport tweejarigencohort, vierde meting 2013 -
2014.
- 939 Dikkers, A.L.C., Kuiper, E.J.
Trefwoordenstructuur voor de Onderwijs Consumenten Organisatie (OCO).
- 938 Schenke, W., Sligte, H.W., Admiraal, W., Buisman, M., Emmelot, Y.W., Meirink, J., Smit, B.
Scan School als Professionele Leergemeenschap.
- 937 Veen, A., Veen, I. van der, Heurter, A., Ledoux, G., Mulder, L., Paas, T., Leseman, P., Mulder,
H., Verhagen, P. Langeveld.
Pre-COOL cohortonderzoek. Technisch rapport tweejarigencohort, derde meting 2012 -
2013.
- 936 Koopman, P., Ledoux, G., Karssen, M., Meijden, A. van der, & Petit, R.
Vervolgmeting 1 Kengetallen Passend Onderwijs.

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

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

