

Schoolleider tussen functie en beroep
***Resultaten van twee enquête-onderzoeken onder
schoolleiders en bestuurders 2015***

September 2015

Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Schoolleider tussen functie en beroep	4
3. Uitdagingen in het vakgebied	7
4. Professionaliseringsthema's	10
5. Wijze van professionalisering	12

1. Inleiding

Monitoring van actuele ontwikkelingen

Door zich te registreren kunnen schoolleiders laten zien dat zij werken aan hun professionalisering en tegemoetkomen aan de eisen, die het vak met zich meebrengt. Omdat het onderwijsveld constant in beweging is, zijn ook die eisen aan verandering onderhevig. Zo krijgen scholen steeds meer taken en verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld op het terrein van financieel beheer, opbrengstgericht werken en passend onderwijs. De schoolleider verandert daarmee van een leraar met managementtaken naar een leider van de school.

Om recht te doen aan die veranderlijkheid formuleert het Schoolleidersregister PO niet alleen de beroepsstandaard, registratiecriteria en inhoudelijke professionaliseringsthema's voor schoolleiders, maar heeft ook als taak deze periodiek te actualiseren.

Sinds 2015 verzamelt het Schoolleidersregister PO constant informatie over de richting waarin het vak van schoolleider zich beweegt. Dat gebeurt door regionale bijeenkomsten te organiseren en onder meer te monitoren wat er in literatuur, vakbladen, sociale en gedrukte media en in beleidsnotities wordt vermeld over schoolleiders.

Twee enquêtes: schoolleiders en bestuurders

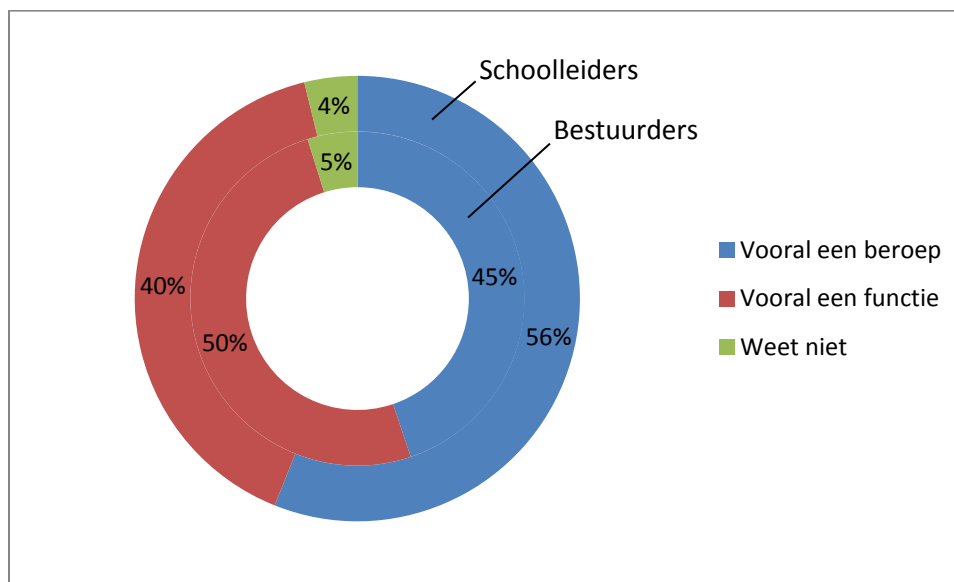
Als onderdeel van deze dataverzameling hebben in het tweede kwartaal van 2015 twee enquêtes plaatsgevonden onder respectievelijk 1.593 geregistreerde (adjunct)schoolleiders (respons N=365) en 848 besturen (respons N=145). Hen zijn vragen gesteld over de belangrijkste uitdagingen in de werkpraktijk van schoolleiders en de ontwikkeling van het beroep. Ook is gevraagd in hoeverre de respondenten de zeven professionaliseringsthema's actueel vinden, aan de hand waarvan schoolleiders (gaan) werken aan hun herregistratie. Om hen niet te sturen en ruimte te bieden voor motivering en toelichting, is ervoor gekozen overwegend open vragen te stellen. Dat heeft geleid tot een rijke en uitvoerige dataset, die is gecodeerd.

Dit rapport bevat de voornaamste uitkomsten en een vergelijking van de beide enquêtes.

2. Schoolleider tussen functie en beroep

Professionalisering gaat niet alleen over de manier waarop schoolleiders individueel werken aan kwaliteitsverbetering, maar ook over de ontwikkeling van een functie naar een beroep. Bij een functie bepaalt de organisatie de inhoud van de werkzaamheden, bij een beroep wordt die maatschappelijk bepaald door opleidingen, beroepsorganisaties et cetera. Is schoolleider een beroep of een functie? De respondenten zijn verdeeld, schoolleiders als bestuurders. Een krappe meerderheid van de schoolleiders (56%) vindt dat zij een beroep uitoefenen, volgens de rest is op dit moment vooral sprake van een functie. Bij de bestuurders is het net andersom: 45% wil daar spreken van een beroep. De verschillen zijn echter klein.

Figuur 2.1 Vindt u dat schoolleider op dit moment een beroep is of een functie?



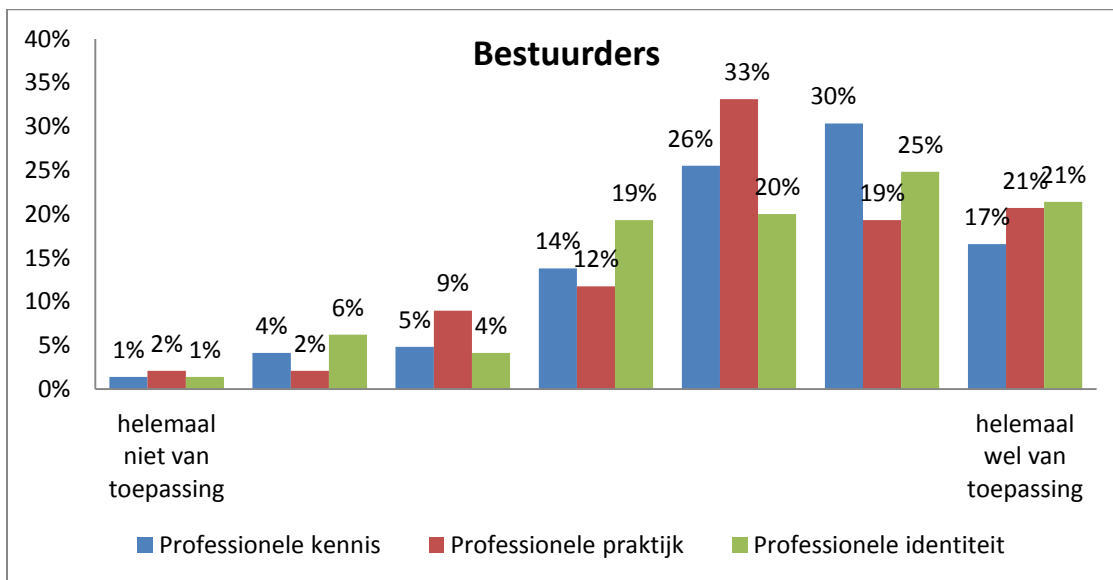
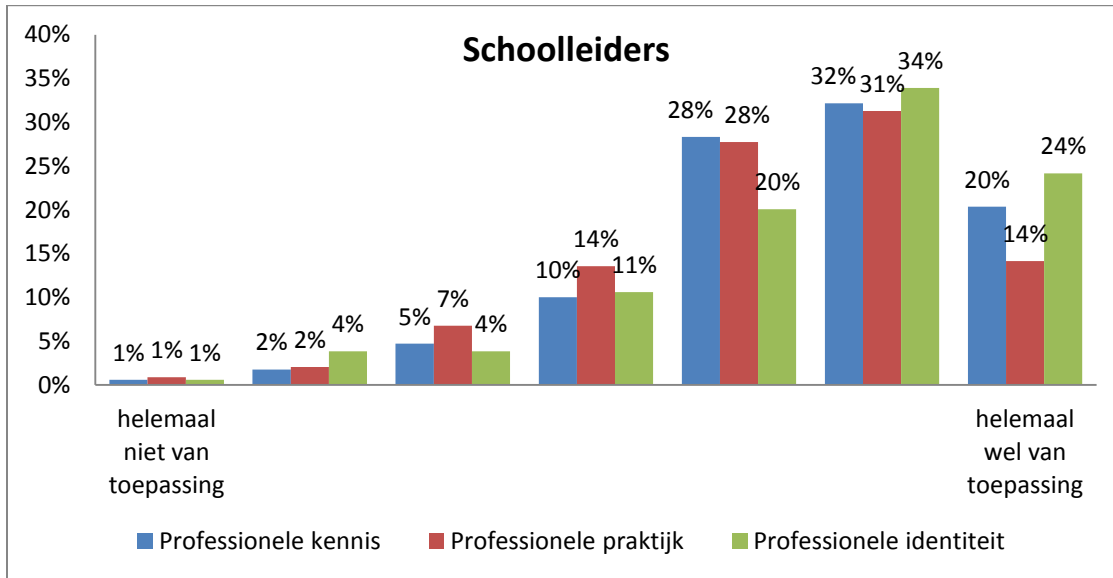
Drie pijlers van professionalisering (Noordegraaf et al, 2014) zijn:

- 1) Professionele kennis: de ontwikkeling en overdracht van een kennisbasis, waarin zo veel mogelijk toepasbare kennis over effectieve interventies door schoolleiders ('wat werkt') is verzameld.
- 2) Professionele praktijk: beroepsuitoefening aan de hand van professionele standaarden en werkwijzen.
- 3) Professionele identiteit: de vorming van een professionele gemeenschap, die erkend wordt door andere stakeholders en daaraan de autonomie ontleent om de inhoud en uitvoering van het vak voor een groot deel zelf te bepalen.

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre het vak van schoolleider in hun ogen aan deze kenmerken voldoet. In de figuren op de volgende pagina's blijkt dat de schoolleiders en bestuurders over het algemeen die drie kenmerken overwegend herkennen, maar nog niet helemaal van toepassing vinden.

Schoolleider tussen functie en beroep: resultaten van twee enquêtes.

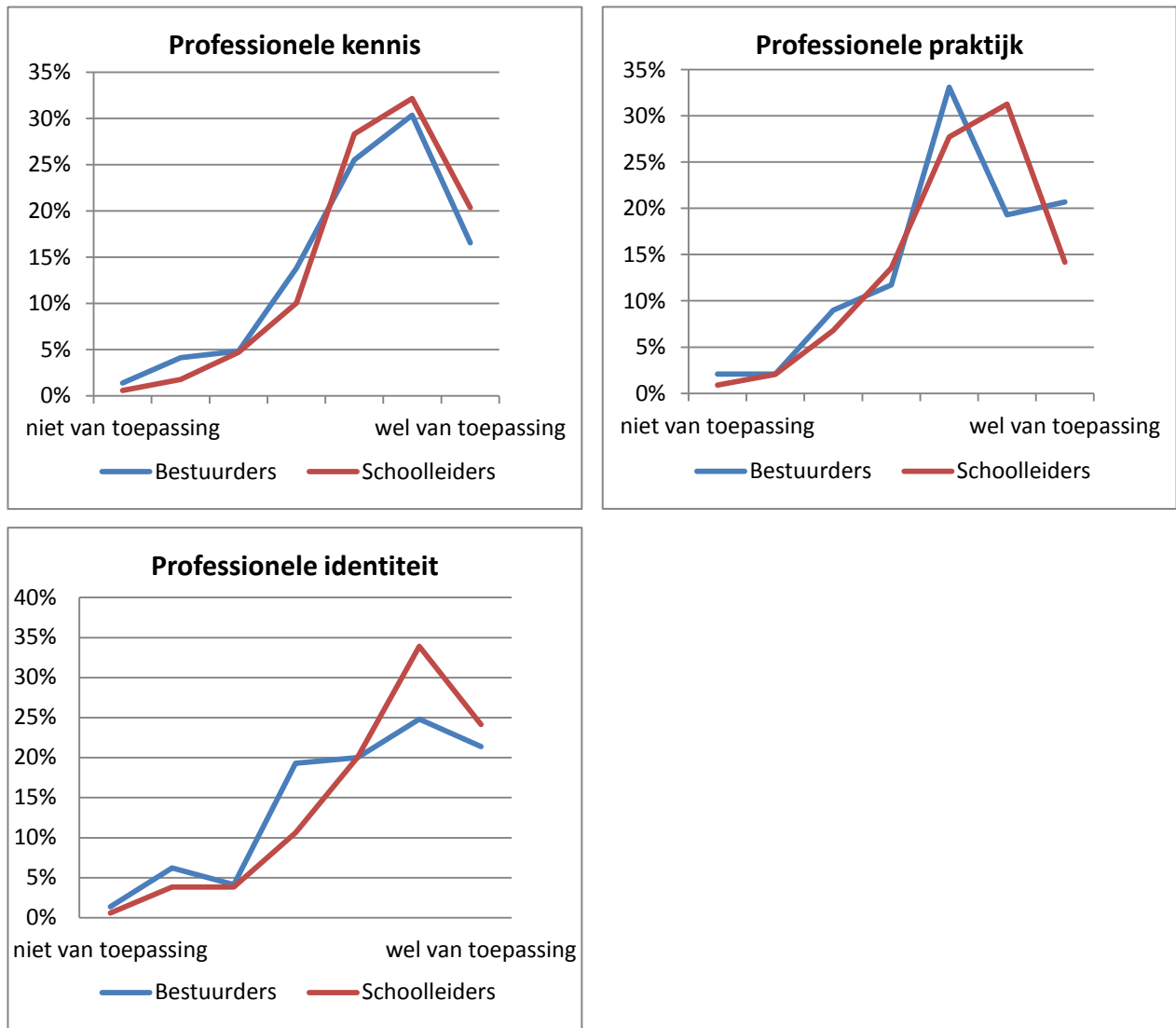
Figuur 2.2 In hoeverre vinden schoolleiders en bestuurders de volgende kenmerken (professionele kennis, professionele praktijk en professionele identiteit) van toepassing op schoolleiders?



Bestuurders lijken elk van de drie pijlers iets minder te herkennen dan schoolleiders. Om dat te laten zien zijn de scores van schoolleiders en bestuurders in figuur 2.3 nog eens naast elkaar gezet. Daarin is te zien dat de beide groepen het met elkaar eens zijn wat betreft professionele kennis. De professionele praktijk en identiteit van schoolleiders herkennen bestuurders iets minder dan de schoolleiders zelf.

Schoolleider tussen functie en beroep: resultaten van twee enquêtes.

Figuur 2.3 In hoeverre vinden schoolleiders en bestuurders de volgende kenmerken (professionele kennis, professionele praktijk en professionele identiteit) van toepassing op schoolleiders?



Schoolleider tussen functie en beroep: resultaten van twee enquêtes.

3. Uitdagingen in het vakgebied

Om actueel te blijven wil het Schoolleidersregister zicht houden op de richting waarin het vak van schoolleider zich ontwikkelt. Die kennis is onder meer nodig om jaarlijks te kunnen bepalen of de beroepsstandaard en de professionaliseringsthema's moeten worden bijgesteld. Aan de schoolleiders en bestuurders is daarom gevraagd naar de belangrijkste uitdagingen en ontwikkelingen voor de schoolleider(s) in de eigen organisatie. De open antwoorden zijn gecategoriseerde en verwerkt in de onderstaande wordclouds (figuur 3.1).

Figuur 3.1a Wat zien schoolleiders op dit moment als de belangrijkste uitdagingen voor zichzelf in de eigen schoolorganisatie? (open vraag)



Figuur 3.1b Wat zien bestuurders op dit moment als de belangrijkste uitdagingen voor de schoolleider(s) in de eigen schoolorganisatie? (open vraag)

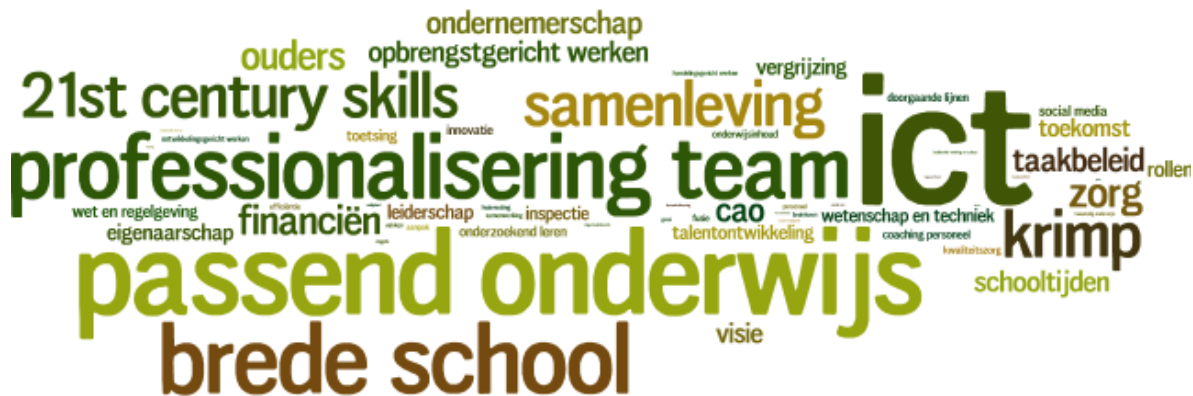


Schoolleider tussen functie en beroep: resultaten van twee enquêtes.

Over de belangrijkste thema's zijn schoolleiders en bestuurders het eens. Krimp (en meer in het algemeen een gezonde financiële situatie) en passend onderwijs vormen nog altijd de belangrijkste uitdagingen voor schoolleiders. Bestuurders schrijven daarnaast relatief vaak over kwaliteitszorg, bedrijfsvoering, leiderschap, professionele aansturing van het team en een goede relatie met ouders en andere partijen. Sleutelwoorden die schoolleiders ten opzichte van bestuurders vaak gebruiken zijn onder meer 21st century skills, verandermanagement, visie, innovatie, de lerende organisatie en bevlogenheid.

Aan de schoolleiders is niet alleen gevraagd naar belangrijke ontwikkelingen op dit moment, maar ook wat de bepalende thema's zullen zijn in de komende jaren. In grote lijnen komen dezelfde onderwerpen terug (figuur 3.2). De nieuwe cao en krimp lijken iets naar de achtergrond te verdwijnen, het belang van ICT neemt daarentegen toe. Bestuurders leggen een zwaarder accent op het leiderschap, kwaliteitszorg en de inrichting van de organisatie, schoolleiders hebben het vaker over de inhoud van het onderwijs, een lerende cultuur en samenwerking.

Figuur 3.2a Welke nieuwe ontwikkelingen nemen schoolleiders waar, die de komende jaren belangrijker zullen worden? (open vraag)



Figuur 3.2b Welke nieuwe ontwikkelingen nemen bestuurders waar, die de komende jaren belangrijker zullen worden? (open vraag)



Schoolleider tussen functie en beroep: resultaten van twee enquêtes.

Aan de schoolleiders en bestuurders is de open vraag gesteld hoe zij zich verder willen verdiepen om toegerust te zijn op de huidige en toekomstige uitdagingen van de eigen organisatie. De *wordcloud* in figuur 3.3 geeft de categorisering van de antwoorden weer.

Figuur 3.3a Op welke terreinen willen schoolleiders zich verder verdiepen om toegerust te zijn op de huidige en toekomstige uitdagingen van uw organisatie? (open vraag)



Figuur 3.3b Op welke terreinen willen bestuurders dat schoolleiders zich verder verdiepen om toegerust te zijn op de huidige en toekomstige uitdagingen van uw organisatie? (open vraag)



In dit figuur komen de categorieën terug die eerder zijn genoemd als huidige en toekomstige uitdagingen. Opvallend is dat personeel door zowel schoolleiders als bestuurders vaak genoemd is als punt voor verdieping om de uitdagingen in de organisatie het hoofd te kunnen bieden. Onder dat trefwoord zijn onder meer antwoorden geschaard die te maken hebben met HRM en personeelsbeleid. Naast deze opmerkingen wordt de professionalisering en de coaching van het personeel in beide groepen relatief vaak genoemd als punten waar schoolleiders zich in willen verdiepen. Andere veel genoemde antwoorden hebben te maken met leiderschap en organisatiekunde.

Schoolleider tussen functie en beroep: resultaten van twee enquêtes.

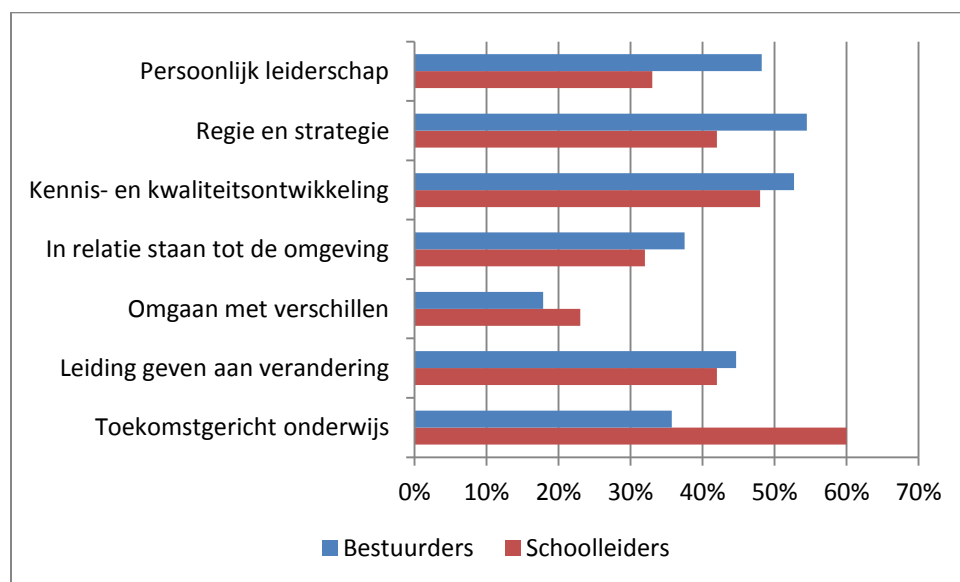
4. Professionaliseringsthema's

Bij het vormgeven van het Schoolleidersregister hebben schoolleiders de wens geuit om aan de hand van inhoudelijke thema's te werken aan hun professionalisering. In nauwe samenwerking met groepen schoolleiders zijn zeven professionaliseringsthema's vastgesteld, die gezamenlijk de belangrijkste uitdagingen in het vak van schoolleider weergeven. Geregistreerde schoolleiders kiezen er, afhankelijk van hun wensen en behoeften, ten minste drie om zich verder in te bekwamen.

Aan schoolleiders en bestuurders is gevraagd welke van deze thema's de komende jaren het meest relevant zijn en of zij onderwerpen missen. Voorop gesteld: de beide groepen herkennen nog altijd de zeven thema's die in 2014 zijn opgesteld. De meeste schoolleiders (90%) vindt dat deze lijst een compleet beeld geeft van de uitdagingen waarmee schoolleiders de komende jaren te maken krijgen. De beantwoording wijst erop dat zij vinden dat de zeven thema's samen de uitdagingen van het vak nog goed samenvatten. Aan de overige respondenten is (open) gevraagd wat zij missen. Enkelen vinden dat pedagogisch en/of onderwijskundig leiderschap onvoldoende in de thema's naar voren komen. Andere genoemde onderwerpen zijn onder meer coaching, conflicthantering, (sociale) veiligheid en een specifieke module voor beginnende directeuren.

Wel verschillen schoolleiders en bestuurders over de vraag op welke thema's de nadruk zou moeten liggen. De accentverschillen tussen de beide groepen liggen in het verlengde van de verschillen die we eerder zagen bij de open vragen naar uitdagingen in het vak: bestuurders lijken in globale zin vaker de nadruk te leggen op de primaire, bedrijfsmatige taken die staan genoemd in de cao, terwijl schoolleiders vaker over zichzelf spreken als een aanjager van onderwijsvernieuwing, die daarmee kinderen wil voorbereiden op banen van morgen.

Figuur 4.1 Welke professionaliseringsthema's zijn de komende vier jaar het meest relevant voor u / voor schoolleiders in uw organisatie om verder in te bekwamen?



Schoolleider tussen functie en beroep: resultaten van twee enquêtes.

Ten aanzien van de thema's leggen schoolbestuurders het zwaartepunt bij de thema's leiderschap, regie en strategie en kennis- en kwaliteitsontwikkeling. Binnen dat laatste thema leggen zij nadruk op meten en onderzoeken, verantwoording afleggen en kwaliteitsborging. Schoolleiders daarentegen hechten het meeste belang aan de thema's toekomstgericht onderwijs en leiding geven aan verandering. Ook zij vinden kennis- en kwaliteitsontwikkeling voor de komende tijd urgent, maar dan vaker vanuit de insteek van leren en het aanjagen van een professionele cultuur.

5. Wijze van professionalisering

Formeel en informeel leren

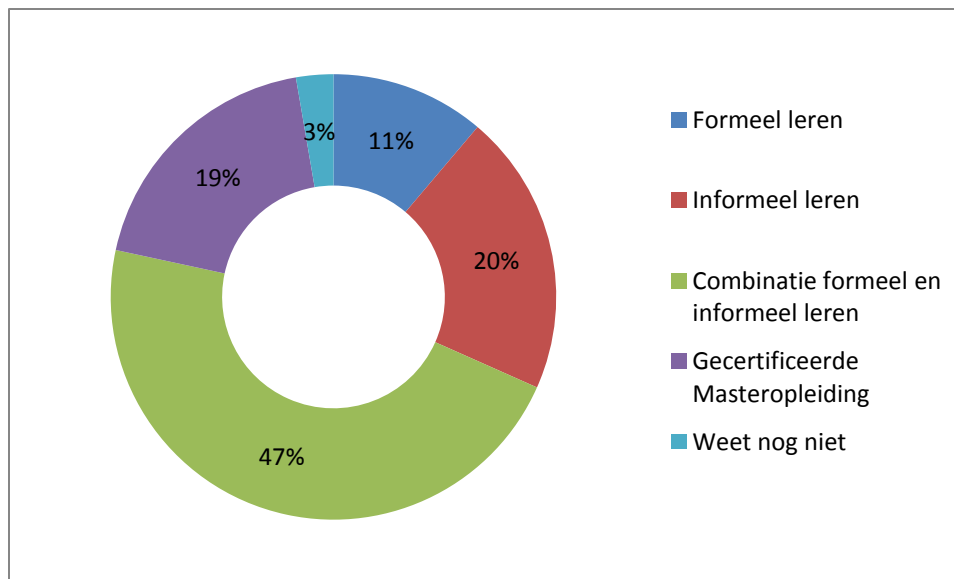
De manier waarop verdieping plaatsvindt is voor elke schoolleider anders. De ene schoolleider maakt vooral gebruik van opleidingen en trainingen, terwijl een ander vooral leert in de praktijk.

Geregistreerde schoolleiders hebben daarom de vrijheid om in het kader van hun herregistratie te kiezen voor een manier, die het beste past bij hun persoonlijke situatie en behoeften. Er zijn vier mogelijkheden:

- Werken aan professionaliseringsthema's door formeel leren
- Werken aan professionaliseringsthema's door informeel leren
- Werken aan professionaliseringsthema's door een combinatie van formeel en informeel leren
- Door een gecertificeerde masteropleiding te volgen

Die diversiteit komt ook naar voren uit de antwoorden van schoolleiders. Bijna de helft (47%) van de schoolleiders geeft de voorkeur aan een combinatie van leermethoden, maar ook de overige opties worden regelmatig genoemd.

Figuur 5.1 Hoe bent u van plan te werken aan uw professionalisering?

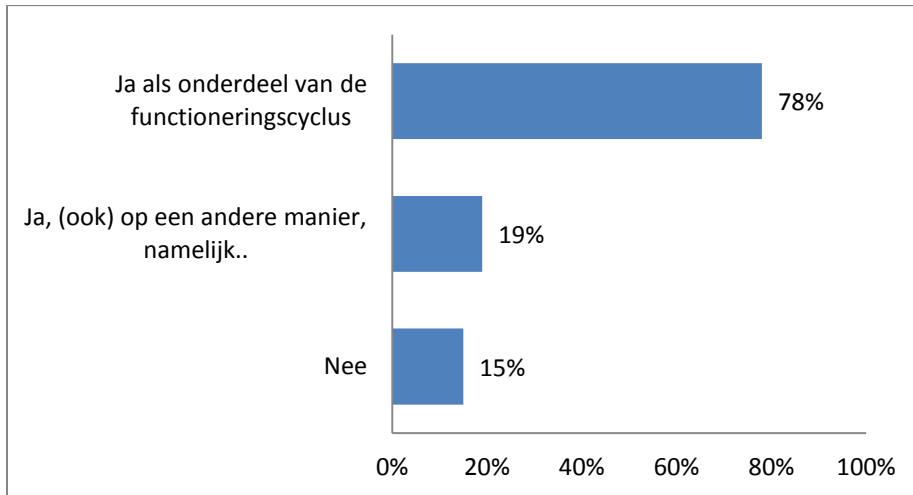


Gesprek met bestuur

De grote meerderheid van de schoolleiders (85%) bespreekt de wijze van professionalisering met het bestuur, een minderheid van 15% doet dat niet (zie figuur 5.2). Als er overleg plaatsvindt, komt het onderwerp vrijwel altijd ter sprake in de functioneringscyclus, maar er zijn ook schoolleiders die (ook) andere momenten kiezen, vaak meer terloops en informeel of naar aanleiding van strategische discussies of audits.

Schoolleider tussen functie en beroep: resultaten van twee enquêtes.

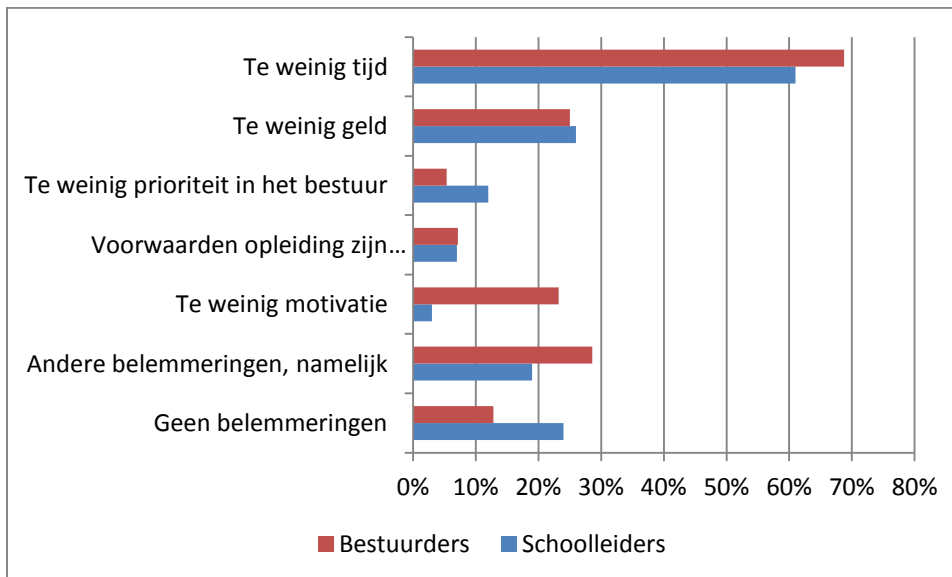
Figuur 5.2 Is de wijze waarop u wilt werken aan uw professionalisering onderwerp van gesprek tussen u en uw bestuur?



Belemmeringen

Bijna een kwart van de schoolleiders en vijftien procent van de bestuurders vindt de professionalisering van schoolleiders op dit moment optimaal verlopen. Driekwart van de respondenten ervaart belemmeringen. Tijd en geld zijn daarvan de meest voorkomende. Schoolleiders noemen daarnaast ook een gebrek aan prioriteit in het bestuur en onaantrekkelijke voorwaarden, bestuurders wijzen op de motivatie van schoolleiders om met hun professionalisering aan de slag te gaan. Andere ervaren belemmeringen zijn onder meer leeftijd, de benodigde administratie en zicht op/kwaliteit van het opleidingsaanbod.

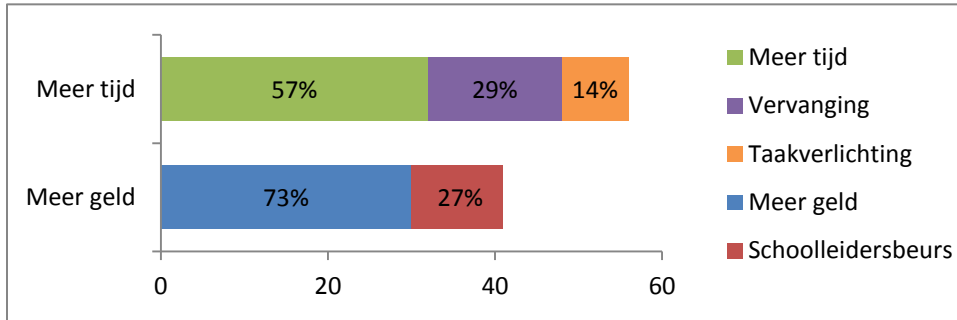
Figuur 5.3 Welke belemmeringen ervaart u rond uw professionalisering/de professionalisering van de schoolleider(s) in uw organisatie?



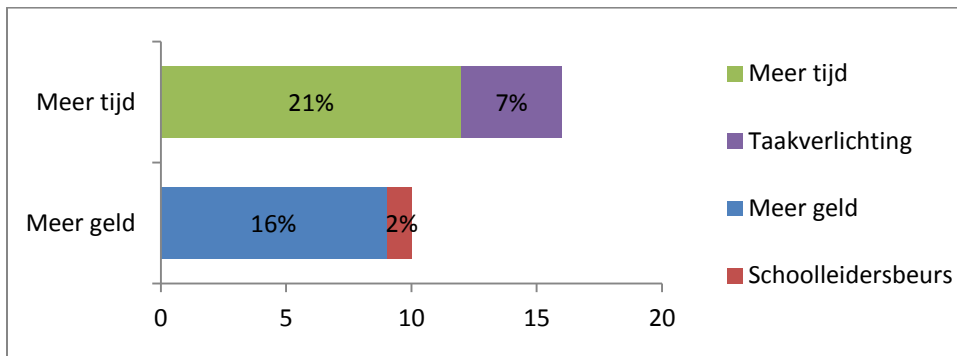
Schoolleider tussen functie en beroep: resultaten van twee enquêtes.

Aan de respondenten is gevraagd hoe de professionalisering van schoolleiders is te verbeteren. Veel antwoorden zijn samen te vatten onder de noemers 'meer tijd' en 'meer geld'. Dat is overeenkomstig de belangrijkste belemmeringen die schoolleiders en bestuurders ervaren. In onderstaande tabel zijn beide voorwaarden uitgesplitst, waarbij er bij 'meer tijd' specifiek vervanging en taakverlichting werd genoemd. Bij 'meer geld' werd specifiek een vergelijkbare regeling als de lerarenbeurs genoemd, die ook voor schoolleiders beschikbaar zou moeten komen.

Figuur 5.4a Schoolleiders: Op welke manier zou de verdere professionalisering van schoolleiders een impuls kunnen krijgen?



Figuur 5.4b Bestuurders: Op welke manier zou de verdere professionalisering van schoolleiders een impuls kunnen krijgen?



Tot slot is aan de respondenten gevraagd wie initiatief zou moeten nemen om de professionalisering van schoolleiders een impuls te geven. Schoolleiders en schoolbestuurders verschillen hier van mening. Schoolleiders vinden dat zij hier vooral zelf verantwoordelijk voor zijn, schoolbestuurders vinden dat het bestuur het initiatief zou moeten nemen.

Figuur 5.5 Wie zou het initiatief moeten nemen om de professionalisering van schoolleiders een impuls te geven?

