

Inzicht in de professionele identiteit van schoolleiders

Janine Mommers

Aanleiding

- Kwalitatief & kwantitatief tekort schoolleiders
(OECD, 2010; Staat van de schoolleider, 2023)
- In onderzoek en opleiding voornamelijk focus op competenties & standaarden
(Crow G, Day C and Møller J, 2017)
- Wie je bent als schoolleider telt mee:
 - De schoolleider bepaalt wanneer welke beslissing wordt genomen
 - Waar nadruk op wordt gelegd
 - Op welke manier en hoe snel actie wordt ondernomen
(Burke and Stets, 2009; Cruz-González et al., 2020)



Resultaten van onderzoek naar Professionele identiteit van leraren

- Toont belang aan van kennen van je professionele identiteit om de **problemen** die samenhangen met het leraarschap te verminderen

(Burke en Stets, 2009; Day en Leithwood, 2007; Gee, 2001)

- Waarschijnlijk ook bij schoolleiders: **inzicht** in PI helpt fricties en problemen te **identificeren en te relateren** aan eigen professionele standaarden.
- Verminderen van problemen en spanningen (zoals bij leraren) kan bijdragen aan het **behoud van schoolleiders**.



Verkennen van de professionele identiteit van schoolleiders in het voortgezet onderwijs

- 1) Welke standaarden noemen schoolleiders als kenmerkend voor zichzelf in verschillende professionele rollen?*
- 2) Met welke professionele rollen identificeren schoolleiders zich?*

THEORIE

VOORWAARD

Professionele identiteit: product en proces



(Beijaard D, Meijer P C and Verloop N, 2004)

De dynamiek van de professionele identiteit



(Burke and Stets, 2009)

Professionele rollen gebaseerd op de internationale beroepsstandaarden en Nederlandse Beroepsstandaard Schoolleiders VO

C. Beroepsrollen

Als schoolleider oefen je beroepsrollen uit. Dit zijn meestal meerdere rollen die je tegelijkertijd uitvoert en die jou in meer of mindere mate kenmerken. De beroepsrollen worden hieronder kort uitgelegd. Ze sluiten aan bij de Beroepsstandaard schoolleiders.

Inspirator in het leiding geven aan visiegestuurd werken

Als schoolleider geef je leiding aan het ontwikkelen, concretiseren en communiceren van een gezamenlijke inspirerende visie op leren, onderwijzen en pedagogisch handelen. Deze concrete visie ontwikkel je vanuit gezamenlijke waarden zodat deze sturing geeft aan het primaire proces. Je geeft daarmee richting aan de toekomst van de school.

People manager in het leiding geven aan ontwikkeling van medewerkers

Als schoolleider stel je het leren centraal in de hele school en creëer je een rijke leeromgeving voor professionals. Je stimuleert een reflectieve, onderzoekende houding op alle niveaus binnen de organisatie en je vervult daarbij zelf een voorbeeldrol. Om de betrokkenheid en leerbereidheid van medewerkers te bevorderen ga je het gesprek aan over opvattingen en drijfveren. Hiermee wordt samen betekenis gegeven aan het werk en aan gestelde (leer)doelen.

Innovator in het leiding geven aan schoolontwikkeling

Als schoolleider geef je samen met medewerkers vorm aan de ontwikkeling van de school als professionele organisatie. Je bevordert een professionele cultuur en leidt of ondersteunt verbeterings- en innovatieprocessen. Je bevordert gespreid leiderschap waar mogelijk en kiest een bij de ontwikkeling van de school passende veranderstrategie.

Onderzoeker in het leiding geven aan onderwijskwaliteit

Als schoolleider houd je zicht op de onderwijskundige en pedagogische processen in de school. Je draagt zorg voor een samenhangend curriculum, voor de personele en organisatorische inrichting en voor ondersteuning van het primaire proces. Op basis van systematische en cyclische informatieverzameling organiseer je ondersteuning en feedback aan leraren.

Netwerker in het leiding geven aan verbinding met de omgeving

Als schoolleider anticipeer je op ontwikkelingen en je zet dit om in strategisch en maatschappelijk ondernemend handelen. Je geeft doelbewust vorm aan verbinding en samenwerking met de omgeving, om onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren en om vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid ook bij te dragen aan de omgeving. Je creëert en benut netwerken, met het oog op kennisdeling en versterking van het onderwijs en de school als organisatie.



(Leithwood, 2019; SRVO, 2021)

METHODE

VOORWAARD

2021

Uitvoering van het onderzoek

- September tot december 2021 in leertrajecten van de VO-academie (VO-raad)
- 36 Participanten
 - 13 ervaren eindverantwoordelijk schoolleiders
 - 5 ervaren teamleiders
 - 18 beginnend teamleiders



Vragenlijst voorafgaand aan identiteitsworkshop

1. professionele standaarden die werden bevestigd of uitgedaagd in specifieke situaties;
2. leiderschapsrollen waarmee schoolleiders zichzelf identificeerden;
3. achtergrondinformatie van deelnemers



1) Professionele standaarden

- Ingedeeld naar professionele rol
- Geclusterd naar onderwerp per professionele rol

Standards per Professional Role

People manager	Standards
1. Listening	Being able to listen. Lending an ear
2. Transparency	Being on the same level with others and still make decisions. Giving honest but empathetic feedback. Being transparent and straightforward. Being critical of the way others work. Asking in-depth questions. Taking the leading role. Being able to bring difficult messages.
3. Linking pin	Restoring relationships by dealing with resistance and emotions. Being a linking pin in difficult situations. Working and co-creating on the basis of equality, independence and autonomy. Being able to (re)connect the team. Valuing vulnerability and honesty within the team. Providing for shared leadership on the basis of freedom, accountability and reciprocity.
4. Encouragement	Getting others to take responsibility. Inviting others to take action and ownership of problems. Coaching others to come to solutions. Being constructive in working together on a vision.
5. Empathy	Building on confidence and space. Taking an interest in others by asking in depth questions. Ensuring safety. Taking care of the well-being of others. Bringing a sense of peace. Appreciating employees. Doing justice to others by sensing what they need.
6. Authenticity	Being honest and open, Taking strong emotions seriously and deal while being yourself. Expressing your moral compass.
Innovator	Standards
1. Innovativeness	Wanting to innovate. Being vision driven in setting new directions.
2. Directiveness	Finding implementation to be important. Following a vision on education. Being decisive. Imposing decisions. Connecting education to the world that surrounds us. Being patient and strategic about developments. Providing customized learning as a form of innovative education. Acting to support others.



2) Identificatie geclusterd d.m.v. radargrafieken

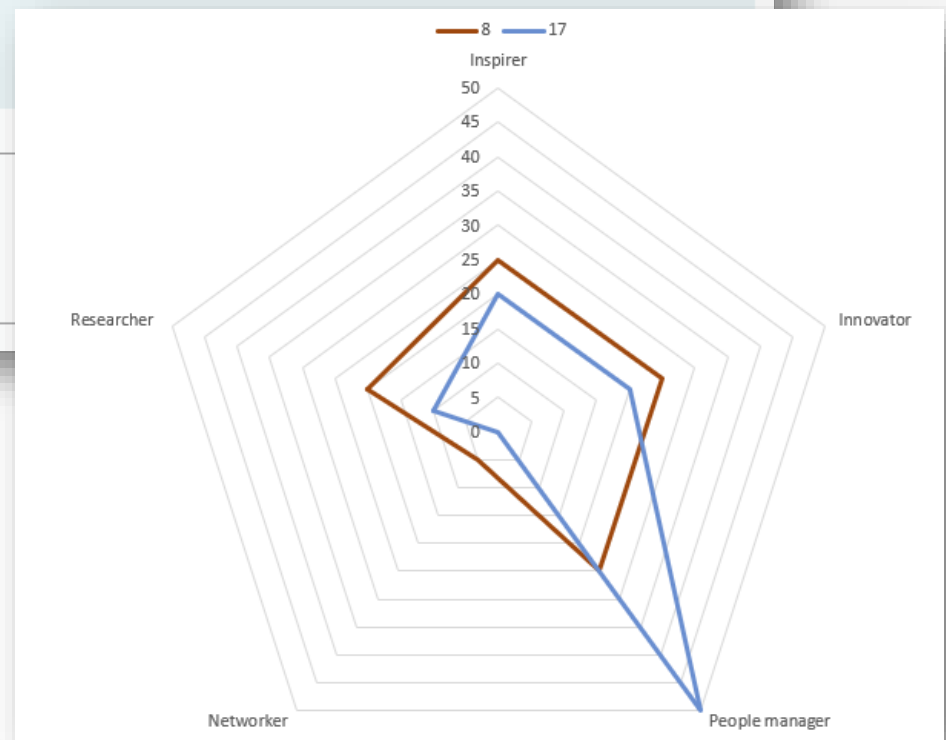
11

Geef voor elke van deze rollen in procenten aan in welke mate deze rol kenmerkend is voor jou als schoolleider. Graag antwoorden in het invoerveld

Vind je dat er een beroepsrol mist, voeg die rol dan toe en ken er een percentage aan toe. Herken je je zich niet in een rol, dan is het mogelijk 0% toe te kennen aan een rol. Het totaal mag niet meer dan **100 %** zijn.

Voer uw antwoord in

Inspirator	
Peoplemanager	
Innovator	
Onderzoeker	
Netwerker	
Anders nl:	
Totaal	100%



1) Welke standaarden noemen schoolleiders als kenmerkend voor zichzelf in verschillende professionele rollen?

LEIDENDE WAARDEN



Standaarden genoemd als kenmerkend voor schoolleiders in verschillende professionele rollen

- Voor alle professionele rollen zijn standaarden genoemd
- Respondenten noemden het grootste aantal standaarden voor de professionele rol van **People manager**.
- De minste standaarden werden genoemd voor de professionele rollen van **Onderzoeker** en **Netwerker**.
- Sommige respondenten noemden dezelfde standaarden voor de rollen van **Innovator** en **Inspirator**.
- Binnen de onderwerpen die per professionele rol werden geïdentificeerd, vertoonden bepaalde onderwerpen een **rijkere variëteit aan standaarden** dan andere. Bepaalde onderwerpen werden op een **rijkere manier beschreven**
- Bijvoorbeeld:
 - Voor de *luisteren* of *innovatievermogen* werden de standaarden beschreven in een basiswoordenschat, bijvoorbeeld: "*kunnen luisteren of willen innoveren*".
 - Voor het onderwerp *verbinder (linking pin)* onder dezelfde professionele rol was er een rijke beschrijving van standaarden : "*herstellen van relaties door om te gaan met weerstand en emoties*", "*waarderen van kwetsbaarheid en eerlijkheid binnen het team*", "*zorgen voor gedeeld leiderschap op basis van vrijheid, verantwoording en wederkerigheid*".



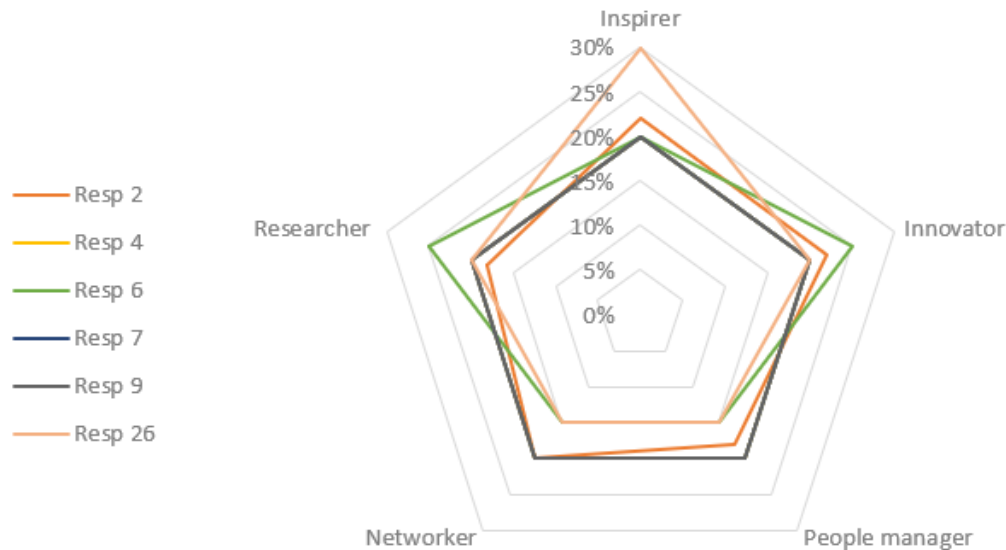
Met welke professionele rollen identificeren schoolleiders zich?

IDENTIFICATIE



Brede identificatie met alle professionele rollen

School Leaders Identifying Themselves Broadly with all Professional Roles

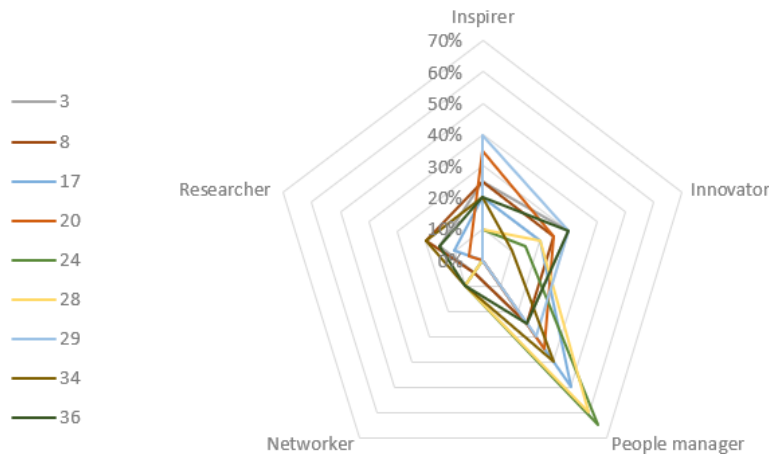


Ik zal niet in alle rollen zelf evenveel werk verrichten, maar zorg dat het op een andere manier wel gebeurt

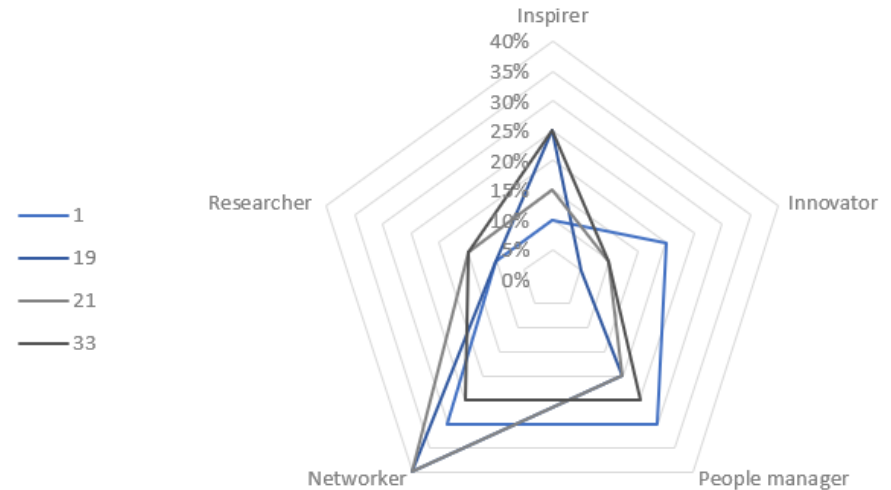
...daar zit altijd druk op, het is schaken op 13 borden (starter)

Sociale rol: people manager & netwerker

School Leaders Identifying Themselves with the Role of People Manager



School Leaders Identifying Themselves with the Role of Networker



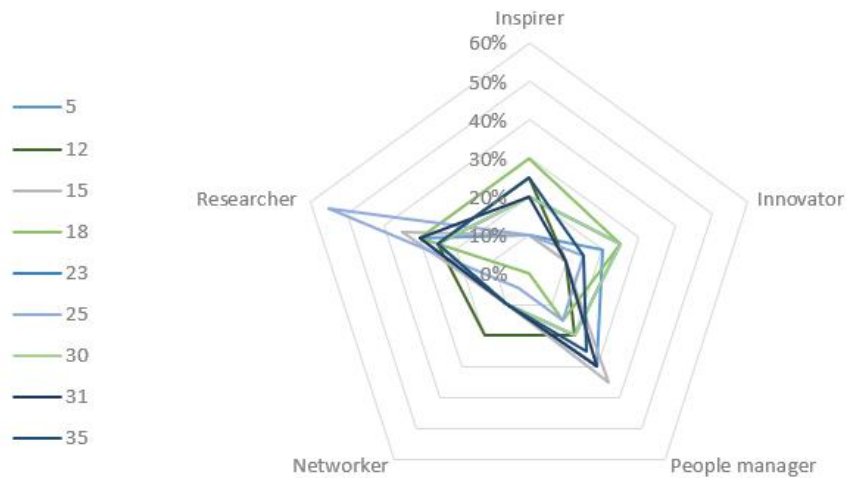
Mensen zijn dat wat het werk maakt en dus mooi en nodig om op zoek te gaan naar de talenten van een ieder en te verbinden om samen tot een optimaal proces/product te komen.

Ik ben veel in contact met basisscholen, ons PO-VO netwerk en de concurrerende VO school om zaken rondom voorlichting en aanmelding af te stemmen. Dit neemt een groot deel van mijn tijd in beslag.



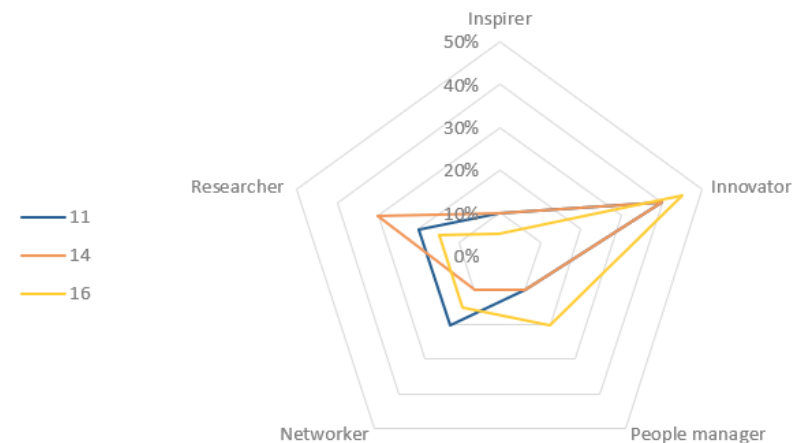
Analytische rol: onderzoeker & innovator

School Leaders Identifying Themselves with the Role of Researcher



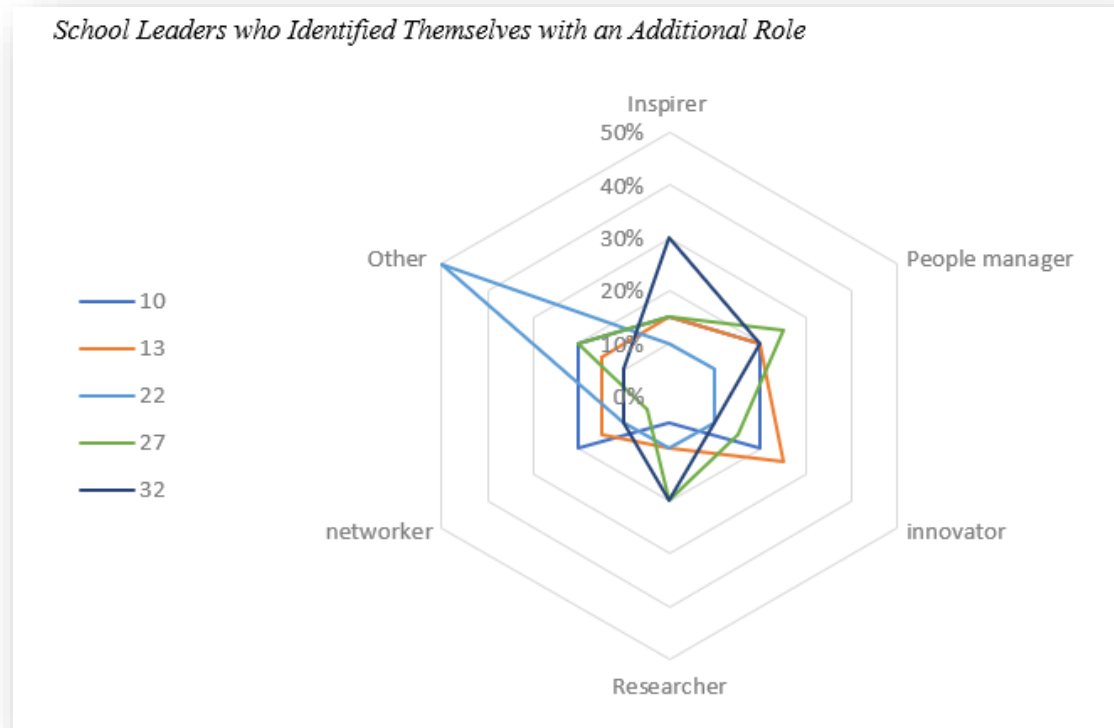
*Ik denk dat ik het nodig heb in m'n werk om een duidelijke visie te hebben waar ik alles aan kan ophangen. (...)
Dit alles start met een analyse waar het "probleem" ligt*

School Leaders Identifying Themselves with the Role of Innovator



Ik 'bedenk' veel ontwikkelingen die binnen de school van belang zijn en initieer diverse projecten die aanzet geven tot de andere rollen.

Anders nl.: Identificatie met een 'Hands on' rol



Ik vind mezelf een administrateur / vergadertijger.

Minimaal een vijfde van de tijd zit in vergaderingen houden over allerlei randzaken, organisatorische zaken en administratie in de vorm van personeelsdossiers, contracten, roosters, etc.

Discussie

- Opvallend veel standaarden genoemd voor en ook sterke identificatie met de **sociale rol en 'interactie met anderen'**. Impact erkennen als mogelijke basis van schoolleiderschap. Meer specifieke aandacht in de opleiding voor schoolleiders is nodig als **voorwaarde** om het werk goed te kunnen doen.
- Het is nog niet duidelijk waar de voorkeuren voor rolidentificatie op gebaseerd zijn: **omgeving** of **interacties met anderen** en welk **gedrag** en welke **emoties** een rol spelen.
- Ook nog onduidelijk wat het verschil is tussen **beginnende en ervaren schoolleiders** – in deze sample veel beginnende schoolleiders



Implicaties en conclusie

- De twee identificatiepatronen kunnen schoolleiders helpen bij het identificeren van hun **leiderschapsvoorkeur** als meer analytisch of sociaal.
- De **methode** uit dit onderzoek (radargrafieken) geeft beeld van identificaties met bepaalde professionele rollen. Door specifieke woorden toe te voegen aan de rollen, wordt het gesprek voor schoolleiders hierover mogelijk. De methode dient zo als **reflectie-instrument** en als basis voor het formuleren van eigen identiteitsnormen

Het is mogelijk dat net als bij leraren inzicht in de professionele rolidentiteit schoolleiders kan helpen om effectieve manieren van werken te ontwikkelen die **passen bij wie ze zijn als schoolleider** en die hen **helpen om weerbaar te zijn** in het omgaan met veeleisende en veranderende professionele contexten.



Wat leren we van deze gegevens over de professionele identiteit van schoolleiders?

bijvoorbeeld ten aanzien van leiderschapsgedragingen van schoolleiders?



Meer weten over mijn PHD?

- Neem contact op:

janinemommers@vo-raad.nl | www.vo-academie.nl

06 30005909

Dank voor jullie aandacht!

