

VISSEN NAAR TALENT - 1: kenmerken en kwaliteit van kweekvijvers

Verschenen als :

Verbiest, E. & Vermeulen, M. (2006): Vissen naar talent (1). *Basisschoolmanagement*, (20) nr. 3, blz. 1- 8.

Al een aantal jaren geleden werd een groeiend aantal onvervulde vacatures voor directeuren voorzien. Vanaf ca. 1998 werden daarom zogeheten kweekvijvers ingericht. Grote schoolbesturen, vaak samen met schoolleidersopleidingen, ontwikkelden opleidingstrajecten voor medewerkers met talent en ambitie voor leidinggevende functies, in principe in de eigen instelling. Dergelijke professionaliseringstrajecten benutten het aanwezige potentieel in het eigen personeelsbestand ('de vijver') door medewerkers de kans te geven zich verder te professionaliseren ('kweken'). Schoolleidersopleidingen ontwikkelden daarnaast zogeheten "open kweekvijvers", niet gebonden aan een opdrachtgever. In twee artikelen gaan we in op deze kweekvijvers. In het eerste artikel beschrijven we een aantal belangrijke karakteristieken van kweekvijvers. We gaan ook in op de beoordeling van de kwaliteit van deze kweekvijvers door deelnemers en door leidinggevendenden. Waar relevant maken we vergelijkingen met de tweejarige opleiding voor schoolleiders p.o. In een tweede artikel formuleren we enkele knelpunten en geven we suggesties ter verbetering van kweekvijvers.

KENMERKEN VAN KWEEKVIJVERTRAJECTEN

Op basis van documenten, een vragenlijst ingevuld door 27 deelnemers uit 6 verschillende kweekvijvers, een vragenlijst ingevuld door 4 schoolleidersopleidingen en interviews met 6 deelnemers en 6 leidinggevendenden beschrijven we een aantal belangrijke karakteristieken van kweekvijvers, zoals motieven en doelen; het profiel van de deelnemers; de werving en selectie; de inhoud, vormgeving en uitvoering van de kweekvijvertrajecten en de loopbaanontwikkeling tijdens of na afronding van het kweekvijvertraject.

Motieven en doelen

De belangrijkste twee redenen van schoolbesturen om met een kweekvijvertraject te beginnen zijn het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden aan de eigen medewerkers en het voorkomen van tekorten aan leidinggevendenden. De besturen beogen met kweekvijvertrajecten de deelnemers

- inzicht bieden in wat het betekent leiding te geven en hen een bewuste keuze laten maken om wel of niet door te gaan in een leidinggevende functie/taak.
- zodanig te ondersteunen dat zij zich ontwikkelen om als leidinggevende te kunnen functioneren.

In een klein aantal gevallen richt een kweekvijver zich ook op de voorbereiding op het vervullen van andere taken, zoals intern begeleider.

Niet alle kweekvijvertrajecten schenken even veel aandacht aan de ontwikkeling van de ambities voor leidinggevende functies. De meeste doen dat wel, maar in sommige kweekvijvers gaat men er vanuit dat deelnemers reeds beschikken over de ambities en basisbekwaamheden om als leidinggevende te functioneren.

Het profiel van de deelnemers

In de deelnemersgroep kan men een drietal categorieën onderscheiden:

- leraren die belangstelling hebben om in de toekomst een leidinggevende functie te vervullen, maar zich ook nog nadrukkelijk de vraag stellen of leiding geven in de toekomst iets voor hen is;

- leraren die beschikken over (h)erkende ambities en mogelijkheden om leiding te geven en die verder willen ontwikkelen en,
- leraren die een staffunctie ambiëren (zoals IB-ers). Deze groep vormt een minderheid.

Bijna de helft van de deelnemers heeft bij aanvang van de kweekvijver al een leidinggevende functie of leidinggevende taken.

Het aantal vrouwen in de respondentengroep bedraagt ruim zeventig procent. In vergelijking met de tweejarige schoolleidersopleiding (ca. 20 - 30 %) is het deelnamepercentage van vrouwen in kweekvijveropleidingen hoog. Dit deelnamepercentage blijft wel wat achter bij het aantal vrouwelijke leraren in het primair onderwijs (ca. 80%).

De gemiddelde leeftijd, zowel van mannen als van vrouwen, bedraagt ruim 40 jaren. Het aantal deelnemers in de jongste-leeftijdscategorieën is hoger in de kweekvijvertrajecten dan in de tweejarige opleiding. Maar ook is de helft van de deelnemers ouder dan 40 jaar en 15 % is ouder dan 50 jaar.

Bijna iedereen heeft de pabo of voorlopers daarvan gevolgd.

Ongeveer 80% van de deelnemers heeft een aanstelling van 0,8 tot en met 1 fte.

Op het moment van onderzoek was bijna 80% van de deelnemers werkzaam als leidinggevende. De overigen zijn werkzaam als leraar of als IB-er. De meeste deelnemers zijn sinds kort in hun huidige functie werkzaam.

Gemiddeld geeft men aan 19 personen leiding, maar de spreiding is groot (van 0 tot 50).

Het profiel van de scholen

Het gemiddelde aantal leerlingen in de scholen waarin de deelnemers aan de onderzochte kweekvijver werkten, is 243. Hierbij was een grote spreiding merkbaar (van 84 tot 450 leerlingen).

Het aantal scholen dat onder hetzelfde bestuur valt, waaraan de deelnemer verbonden was, is gemiddeld 7. Ook hier is de spreiding zeer groot. In één geval is er sprake van een zogeheten éénpitter. Eén ander bestuur beheert 10 scholen. De overige besturen zijn alle groter. Er zijn ook twee schoolbesturen betrokken die elk ca. 80 scholen bestuurden.

Werving en selectie

In alle gevallen is er sprake van een of ander vorm van intake en of selectie. In de werving- en selectieprocedures is een zeker patroon herkenbaar: het informeren van mogelijke deelnemers; het verzamelen van informatie over die deelnemers en het selecteren van de deelnemers. De wijze waarop dit patroon wordt ingevuld is zeer divers.

Een deelnemer beschreef het traject als volgt: *“Vanuit het schoolbestuur werd per brief (aan iedereen) geïnformeerd of men belangstelling had voor leidinggevende functies. Ook werd persoonlijk gevraagd “waarom wordt je geen directeur”. Ik heb me dan aangemeld. Ik had twee gesprekken met de algemeen directeur en een assessment. Ook het advies van directeur en collegae werd gevraagd. Het advies directeur weegt zwaar. De algemeen directeur neemt dan uiteindelijk de beslissing.”*

In kweekvijvertrajecten die zich ook richten op talentvolle en belangstellende deelnemers, is er minder sprake van selectie dan wel van het stimuleren van een kritische bezinning van de potentiële deelnemer op ambities en competenties. Waar men zich richt op deelnemers die al (h)erkende ambities en mogelijkheden om leiding te geven hebben, heeft de selectie in feite in een voortraject plaatsgevonden en vindt er in deze situatie nog een intakegesprek plaats.

De meest voorkomende manieren waarop men in aanraking komt met het kweekvijvertraject zijn: gevraagd worden door de leidinggevende of bestuur en via brochures, personeelsbladen of vergaderingen.

Gesprekken en assessments zijn de meest gebruikte methoden voor selectie. Het meest gebruikte selectiecriteria is *"de mate waarin men over enkele van tevoren geformuleerde competenties beschikt"* gehanteerd. Ook de *"kwaliteit van functioneren zoals blijkt uit functionerings- en of beoordelingsgesprekken"* wordt nogal eens gebruikt.

Vaak speelt de directeur van de potentiële deelnemers een belangrijke rol in de selectie.

Slechts in een beperkt aantal gevallen wordt door het schoolbestuur of de directie voorwaarden gesteld voor deelname aan het kweekvijvertraject. Het betreft dan meestal financiële voorwaarden. Eén iemand kreeg de opdracht om het geleerde aan collega's over te dragen.

Ook in een beperkt aantal gevallen wordt er toezeggingen gedaan door schoolbestuur / directie aan de deelnemers. Meestal zijn deze toezeggingen conditioneel: *"mits men geschikt werd bevonden kon men doorstromen naar een leidinggevende functie"*.

De verwachtingen van de deelnemers zijn zeer divers. Een aantal soorten verwachtingen kan onderscheiden worden:

- over leren over school en schoolleiderschap. Bijvoorbeeld: *vaardigheden ontwikkelen m.b.t. omgang teamleden*;
- over leren over jezelf. Bijvoorbeeld: *om te weten wat directeur zijn met zich meebrengt, om te kijken of het iets voor mij is*;
- over de aard en de kwaliteit van de opleiding. Bijvoorbeeld: *ik verwachtte er erg veel van omdat anderen hier zeer enthousiast over waren*;
- over de eigen loopbaan. Bijvoorbeeld: *ik had nauwelijks verwachtingen, het was nodig om officieel adjunct te worden*;
- diversen. Bijvoorbeeld: *voor het bestuur is het een leerproces; door ervaringen kunnen ze tot aanpassingen in kweekvijverproject komen*.

Het merendeel van de verwachtingen valt in de eerste en tweede categorie.

Ook besturen of leidinggevendens wekten soms verwachtingen. Zo melde een deelnemer in het interview: *"In het intake gesprek van de kweekvijver werd de toon direct gezet: 'jullie gaan de kweekvijver anders uit dan jullie er in komen. Jullie gaan veranderen'. Dat is waar gemaakt."*

Inhoud, vormgeving en uitvoering kweekvijvertrajecten

De curricula zijn zeer divers georganiseerd. Soms is een curriculum vooral gebaseerd op ervarend leren en dient men zelf te bepalen wat men wil leren. Soms wordt een waaier van onderwerpen behandeld, terwijl in andere kweekvijvers de inhouden georganiseerd worden rondom een aantal basisrollen van de schoolleider, waarbij accentverschillen in de gehanteerde rollen merkbaar zijn. In nog andere gevallen vormen de beroepsstandaard en kerncompetenties onderwijskundig leiderschap de leidraden in het curriculum. Ondanks deze diversiteit in de organisatie van het curriculum, is er wel een redelijke mate van overeenstemming over de inhouden zelf. *Persoonlijke ontwikkeling, leidinggevende vaardigheden en vaardigheden op het gebied van samenwerking en communicatie* komen meestal aan bod. In bijna alle gevallen wordt nadruk gelegd op kennis, op vaardigheden, op ervaringen opdoen en op reflectie en persoonlijke verwerking van (leer)ervaringen.

Ter illustratie volgen hierna een schets van een programma van een kweekvijvertraject (tabel 1). Het betreft een kweekvijver uitgevoerd door een schoolleidersopleiding ten behoeve van een schoolbestuur. Het traject had een studielast van 320 uur, gelijk verdeeld over contacttijd en zelfstudie. Het traject werd aangeboden in 16 studiedagen en tweemaal een tweedaagse. In deze kweekvijver had het concept van integraal leiderschap een centrale plaats. Verschillende aspecten of rollen van de integraal schoolleider kregen in de kweekvijver aandacht.

Tabel 1: Schets van een programma van een kweekvijvertraject.

Rol van de schoolleider	Inhouden
onderwijskundig leider	- ontwikkelen van een schoolconcept; - begeleiden van de ontwikkeling van een visie; hantieren van mentale modellen; - persoonlijk leiderschap; reflectie op eigen werk en loopbaan; - inhoudelijke verkenning van kerninnovaties; - hanteren van kwaliteitssystemen;
begeleider	- begeleiden van vernieuwingstrajecten; - ondersteunen van betrokkenheid van leraren - voeren van professioneel overleg; collegiale consultatie - coaching van leraren - omgaan met weerstanden; - teambuilding;
beheerder	- basisprincipes van financieel-materieel beleid; - ontwerpen van meerjarenbegrotingen - basisprincipes van personeelsbeleid (IPB, lump sum).

In het onderzoek een aantal dimensies onderscheiden in professionele ontwikkeling. In navolging van Hargreaves (1995) is onderscheid gemaakt tussen een viertal dimensies van professionele ontwikkeling: een *technische* dimensie (kennis en vaardigheden een *morele* dimensie (waarden) een *politieke* dimensie (belangen) en een *emotionele* dimensie (emoties). In de kweekvijveropleidingen die in het vragenlijst onderzoek betrokken zijn komen alle dimensies van professionele ontwikkeling aan bod. Maar in vergelijking met een tweejarige opleiding wordt er significant minder aandacht besteed aan kennis en vaardigheden, terwijl ook de morele en politieke dimensie minder aandacht krijgen.

In een vijfde van de gevallen is de kweekvijver georganiseerd voor het personeel van meerdere besturen. Externe opleidingsinstituten spelen meestal een rol in de uitvoering van de kweekvijvers. De deelnemersgroepen variëren tussen de ca.15 en 22 personen. De studiebelasting en duur van de diverse trajecten lopen sterk uiteen. Uit de bestudeerde documentatie blijkt de *totale studiebelasting* te variëren tussen ca. 50 uur en ca. 420 uur. De *ervaren studielast* loopt ver uiteen, ook binnen eenzelfde kweekvijver, en ligt meestal veel hoger dan de opleiding aangeeft. De duur van de in het vragenlijst-onderzoek betrokken kweekvijvers varieert tussen de 12 en 22 maanden.

In alle onderzochte kweekvijvers wordt een diversiteit aan werkvormen toegepast. In veel trajecten is sprake van een cursorisch gedeelte, een trainingsgedeelte en een deel gewijd aan werkplekleren en of stage als leidinggevende. In de meeste gevallen, maar in verschillende mate, is er sprake van enig maatwerk.

Tijdens het volgen van het kweekvijvertraject ontvangt een meerderheid van de deelnemers begeleiding of coaching vanuit de school of het bestuur. Vaak speelt de directeur van de deelnemer hierin een belangrijke rol. Een meerderheid van de deelnemers ontving faciliteiten (bijvoorbeeld bekostiging van de studie en of roostervrije tijd voor het volgen van de opleiding). Het verkrijgen van faciliteiten was soms afhankelijk van de school(directeur).

Loopbaanontwikkeling tijdens of na afronding van het kweekvijvertraject

Slechts in een beperkt aantal gevallen gaat een schoolbestuur specifieke verplichtingen aan met deelnemers die een kweekvijvertraject hebben afgerond. Maar feitelijk krijgt bijna de helft van de medewerkers een leidinggevende taak of functie om de

doorstroming te bevorderen. Vanuit de schoolbesturen wordt dan ook gesteld dat deelnemers die een kweekvijver succesvol afronden een grote kans maken op een leidinggevende taak of functie. Feitelijk blijkt dat ook het geval te zijn, zij het dat het merendeel van de deelnemers aan de onderzochte kweekvijvers al een leidinggevende functie of taak heeft bij aanvang van het traject. Maar ook de deelnemers die begonnen aan een kweekvijver zonder leidinggevende taak of functie, hebben voor het overgrote deel tijdens of kort na afsluiting van het traject een dergelijke functie of taak gekregen. In een beperkt aantal gevallen bleef men na afronding van de kweekvijver functioneren als leraar. Of men gaf de functie van bouwcoördinator op en bleef leraar. In een derde van de gevallen bemoeilijken bijzondere omstandigheden een promotie naar een leidinggevende functie of taak. Bijzondere omstandigheden betroffen bijvoorbeeld de eigen gezondheid, een reorganisatie en het functioneren van de directie van de school waarop men werkte.

In tabel 2 is per functie of taakcategorie aangegeven welke verschuivingen optraden.

Tabel 2: Verschuiving in de functie / taken van deelnemers tijdens of na afronding van het kweekvijvertraject – per functie of taakcategorie

functie / taak bij aanvang van de kweekvijver	huidige functie / taak								Totaal
	leraar	leraar met leiding- ge- vende taken	bouw- coör- dina- tor	ad- junct- direc- teur	loca- tielei- der	direc- teur	an- ders	IB-er	
leraar	1		4	2		1	1	1	10
bouwcoördinator	2	1	2	2(*)		1			8
adjunct-directeur (incl. a.i.)				4	1				5
unitleider				1					1
IB-er						1		2	3
Totaal	3	1	6	9	1	3	1	3	27

(*) één van deze adjunct-directeuren heeft een garantie op een directeursbenoeming.

We zien dat het merendeel van de deelnemers een leidinggevende functie heeft of een functie met leidinggevende taakaspecten, zoals bouwcoördinator. Van de 27 deelnemers hebben 20 personen een dergelijke functie of taak. Het merendeel (17 personen) had echter al een leidinggevende functie of een functie met leidinggevende taakaspecten bij aanvang van de kweekvijver. Zeven deelnemers die voorheen geen leidinggevende functie of taak hadden, hebben dit nu wel. Slechts één leraar is leraar gebleven. Twee personen met een leidinggevende taak (bouwcoördinatoren) zijn leraar geworden. Verder is 1 leraar IB-er geworden, 2 IB-ers zijn dat gebleven. Eén deelnemer heeft een eigen bedrijf opgezet.

Een peiling, uitgevoerd door OCW in 2005, onder deelnemers aan kweekvijvers die georganiseerd werden door schoolleidersopleidingen, laat echter een wat ander beeld zien. Gevraagd werd of men direct dan wel na enige tijd benoemd is in een directeurs- of adjunct-directeursfunctie. Aan deelnemers die nog als leraar werken en geen perspectief hebben op een voorrangsbehandeling bij een directeursvacature is ook ge-

vraagd of dit al dan niet conform hun wens is. Meer dan de helft van de ondervraagden (N=156) werkte nog als leraar en gaf aan geen perspectief te hebben op een voorrangsbetraging bij een directeursvacature. Van deze 84 respondenten gaf 58% aan dat dit conform hun wens was; 42% vond de situatie ongewenst. De overige respondenten waren direct of na enige tijd benoemd in een directeurs- of adjunct-directeursfunctie of hadden een perspectief op een voorrangsbetraging bij een directeursvacature. Het relatief grote deel leraren dat ongewenst nog als leraar functioneert (22% van de gehele respondentengroep) kan wellicht deels verklaard worden uit de samenstelling van de populatie van deze peiling. De kweekvijvers georganiseerd door schoolleidersopleidingen omvatten ook open kweekvijvers. Deelnemers aan deze kweekvijvers hoeven niet door hun bestuur te worden voorgedragen of geselecteerd. Deelnemers die op eigen initiatief een kweekvijver volgen hebben het misschien minder gemakkelijk om benoemd te worden in een leidinggevende functie

Afgaande op de interviews met vertegenwoordigers van de besturen is er in veel gevallen sprake van een natraject. De invulling van deze natrajecten is zeer divers: soms wordt iets georganiseerd afhankelijk van de vragen van de deelnemers, soms is er sprake van een doorstroomtraject dat opleidt tot het diploma schoolleider p.o., soms van coaching, van individuele gesprekken en of van intervisie. Enkele besturen zien nazorg vooral als taak van de directeuren.

Van de deelnemers zelf zegt ruim eenderde (37%) geen begeleiding te hebben ontvangen na afronding van de kweekvijver. Degenen die wel begeleiding kregen, noemen onder meer een doorstroomtraject en coaching als vorm van begeleiding.

Alle schoolleidersopleidingen hebben regelingen voor wat betreft de doorstroming naar vervolgentrajecten. Maar de aard van deze regelingen is zeer verschillend.

KWALITEIT VAN DE KREEKVIJVERS

In deze paragraaf staan we stil bij de perceptie en waardering van de kweekvijvertrajecten door de deelnemers en andere betrokkenen. We maken hierbij het onderscheid tussen de beoordeling door de leidinggevers en de beoordeling door de deelnemers zelf.

Beoordeling van de kweekvijver door de leidinggevers

Over het algemeen waren de geïnterviewde leidinggevers (n=6) tevreden over de organisatie, uitvoering en resultaten van de kweekvijvertrajecten. Slechts één leidinggevende was minder te spreken over een deel van de in eigen beheer opgezette kweekvijver. De toepassing van het geleerde in de praktijk verschilt per domein en per deelnemer. Strategisch leiderschap vanuit een schoolvisie en het scheppen van een cultuur van samenwerking gaat meestal goed. Deelnemers zijn, aldus de leidinggevers, competent geworden op het vlak van communicatie, organisatieontwikkeling en zelfsturing. Nogal wat leidinggevers merken wel op dat het realiseren van een aantal competenties in de praktijk nog meer ervaring vraagt. *“De competentie (de kwaliteit van onderwijsleerprocessen garanderen en bewaken) heeft men wel verworven. Men vindt het ook belangrijk. Maar de uitvoering, het waar maken is nog kwetsbaar, vooral door de hectiek van de dag die de directeur verleidt tot andere taken.”*

Een kweekvijver kan slechts een basis leggen, aldus een leidinggevende. In enkele gevallen werd ook gewezen op zwakke onderdelen en gaven enkele leidinggevers aan dat de coaching te vrijblijvend was. Coaching vraagt ook aandacht voor de kwaliteit en scholing van de coaches zelf.

De leidinggevers van de deelnemers waren meestal positief over het natraject.

Beoordeling van de kweekvijver door de deelnemers

Ook de deelnemers waren over het algemeen tevreden over de kweekvijver die ze gevolgd hebben. Het algemeen rapportcijfer dat de deelnemers aan een kweekvijver in het vragenlijstonderzoek gaven, is 7,9. De waardering voor de docenten is het hoogst; voor de organisatie wordt een wat lager cijfer gegeven. Bijna 80 % van de deelnemers geeft aan dat hun verwachtingen zijn uitgekomen.

Volgens een aantal geïnterviewde deelnemers heeft een kweekvijvertraject een grote invloed. Zo vertelde een deelnemer: *“De relatie theorie / praktijk was erg goed. Het was prettig en leerzaam om via de opdrachten praktisch te leren, bv. de school door te lichten. Dat was als beginnende directeur erg nuttig. Men leerde daardoor ook allerlei verbanden zien. Bij de kweekvijverdeelnemers heerste ook een goed groepsgevoel. Veel nadruk lag er op reflectie; op het waarom, het hoe en de effecten van wat je doet. Dus op bewustwording van je handelen (...) Ik ben meer een bezinner en denker geworden. Wat verder erg sterk is, is dat dit de eerste cursus is waardoor ik, ook als mens, veranderd ben. De impact is erg groot, ook in je relatie naar andere mensen toe, in het aanspreken van mensen. De cursusleider maakt je ook steviger als mens. Wat er boven uitstak waren de trainingsdagen. De verhouding opleidingsdeel versus praktijkdeel, is sterk, want het ging goed samen. De theorie wordt in dienst van de praktijk gesteld. Het ging om het toepassen. Pas zo leer je.”*

Positieve onderdelen of kenmerken die genoemd werden waren met name een goede relatie tussen theorie en praktijk, de nadruk op reflectie, het leren verbanden zien en de school kunnen analyseren vanuit verschillende perspectieven en onderwijskundig leiderschap. Onderwerpen die verbetering verdienden waren: een module financieel beleid, coaching en communicatie. Ook het werken met portfolio kon beter.

De werkvormen die in de kweekvijvertrajecten gebruikt worden, beoordeelt men over het algemeen als zeer zinvol. Vooral zelf oefenen in de praktijk, intervisie, werken in groepen, trainingsbijeenkomsten en persoonlijke coaching scoren hoog. Literatuur lezen en colleges scoren wat minder hoog, maar nog steeds redelijk hoog. De beoordeling van de ervaren *belasting* van de diverse werkvormen is niet al te hoog, met een gemiddelde van 2,55 op een zespuntsschaal. Persoonlijke coaching en werken in groepen worden als het minst belastend ervaren. Toetsopdrachten, voorbereidende opdrachten en literatuur lezen worden als het meest belastend ervaren. Ook zelf oefenen in de praktijk scoort nog redelijk boven het gemiddelde.

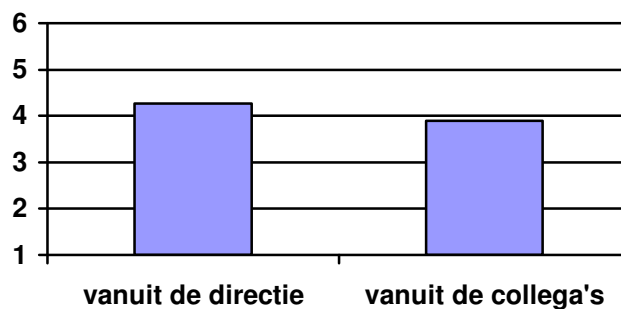
Deelnemers werd gevraagd de opbrengst van het gevolgde kweekvijvertraject te beoordelen. Enkele resultaten konden vergeleken worden met de resultaten van eenzelfde onderzoek onder deelnemers aan de tweejarige opleiding schoolleider p.o. Op de vraag of men zich voldoende bekwaam voelde om als leidinggevende te functioneren scoort, men algemeen gezien, redelijk hoog, maar significant lager dan de deelnemers die een tweejarige opleiding schoolleider p.o. hebben afgesloten. Ook de bijdrage van de opleiding wordt redelijk hoog ingeschat, maar lager dan in het geval van de tweejarige opleiding schoolleider p.o. Eenzelfde constatering geldt de vraag in welke mate de deelnemers zich vaardig achten in een aantal taken (bv. efficiënt plannen van je taken). De deelnemers aan kweekvijvertrajecten scoren op alle groepen van taken redelijk hoog, maar steeds significant lager dan de deelnemers aan de tweejarige opleiding schoolleider p.o.

De deelnemers die reeds een leidinggevende functie vervullen is gevraagd aan te geven in welke mate hun functioneren voldoet aan de eisen die aan de functie van leidinggevende gesteld worden. Ze beoordelen zichzelf gemiddeld met een 3,64 op een vijf puntsschaal. Het hoogst scoort men op het aspect *begeleiden van leraren*, het laagst op het aspect *organisatorische en beheersmatige aangelegenheden*.

De overgrote meerderheid van de deelnemers gaf aan dat men het geleerde tijdens het kweekvijvertraject heeft toegepast op de eigen werkplek.

Deelnemers konden via de vragenlijst aangeven in welke mate men zich gesteund voelde door de directie en door de collega's tijdens het doorlopen van het kweekvijvertraject. Gemiddeld ervaren de deelnemers meer steun van de directie dan van de collega's. Op een zespuntsschaal scoort de ervaren ondersteuning vanuit de directie gemiddeld 4,26. De ervaren ondersteuning vanuit de collega's scoort gemiddeld 3,89.

Grafiek 1: gemiddelde ervaren steun vanuit directie en collega's



In de interviews met de deelnemers kan men een aantal relevante illustraties beluisteren. Zo meldde een deelnemer dat het niet altijd eenvoudig was om als “gewone” collega het kweekvijvertraject te volgen: *Er werd door de directie niet veel ruimte voor leidinggevende taken gegeven. En een aantal collega's vonden het vreemd en pikten niet goed dat zij de rol van leidinggevende opnam (zoals bv. in het verandertraject dat uitgevoerd diende te worden).* Ook een andere deelnemer meldt dat aanvankelijk de *“rolneming (aansturen, bv. leiden vergaderingen) werd lastig gevonden door collega's (...) dat je er tussen komt te hangen, tussen de top en de leraren.”*

De tevredenheid over de verstrekte faciliteiten is wisselend. Die tevredenheid hangt niet geheel af van de mate waarin er faciliteiten zijn. Sommige deelnemers die geen faciliteiten kregen, waren meer tevreden dan deelnemers die wel faciliteiten ontvingen. In een enkel geval leidt het gebrek aan faciliteiten tot het stoppen met de opleiding.

Zoals gezegd, waren de leidinggevenden van de deelnemers meestal positief over het natraject. De deelnemers zelf iets minder. Men acht zichzelf meestal nog niet voldoende toegerust als leidinggevende en dan wordt ondersteuning en verder leren gewenst of zelfs noodzakelijk geacht.

In een volgend artikel formuleren we een aantal knelpunten in kweekvijvers en geven we suggesties voor verbetering.