

# Directeur in het Praktijkonderwijs

*Profielchets*

Rob Vink  
Saskia von der Fuhr  
Morris Oosterling  
Linda Sontag

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Vink, C. R., S. von der Fuhr, M. Oosterling, L. Sontag

Directeur in het Praktijkonderwijs. Profielschets

C.R.Vink, S. von der Furh, M. Oosterling en L. Sontag, Tilburg: IVA

ISBN 00-0000-000-0

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige manier, 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:

IVA Tilburg

Postbus 90153

5000 LE TILBURG

Telefoon: 013-466 8440

[www.iva.nl](http://www.iva.nl)

Copyright © IVA Tilburg, 2008

*Dit onderzoek is gefinancierd uit het budget dat het ministerie van OCW jaarlijks beschikbaar stelt aan de LPC ten behoeve van Kortlopend Onderwijsonderzoek dat uitgevoerd wordt op verzoek van het onderwijsveld.*

# Inhoud

Woord vooraf	5
Samenvatting	7
Aansluiting profiel-praktijk	12
Ervaren knelpunten en belemmeringen	13
1 Inleiding	15
1.1 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen	15
1.2 Opzet van het onderzoek	16
1.3 Leeswijzer	16
2 Bouwstenen voor de profielschets	17
2.1 Taken en verantwoordelijkheden	17
2.2 Benodigde competenties	18
2.3 Belemmerende en bevorderende factoren	19
3 Directeur in het praktijkonderwijs: taken, verantwoordelijkheden en competenties	21
3.1 Het onderwijskundig domein	21
3.2 Het domein ‘personeel’	25
3.3 Het domein ‘financieel en materieel beheer’	27
3.4 Het domein ‘interne en externe communicatie’	29
3.5 Het domein ‘zorg’	29
3.6 Onderzoeksinstrument	31
4 Wie zijn onze respondenten?	33
5 Taken en verantwoordelijkheden van directeurs in het Praktijkonderwijs	37
5.1 Inleiding	37
5.2 De feitelijke en wenselijke tijdsbesteding	37
5.3 Het onderwijskundig domein	39
5.4 Het domein personeel	42
5.5 Financieel en materieel beheer	45
5.6 Interne en externe communicatie	47
5.7 Leerlingenzorg binnen het Praktijkonderwijs	48
5.8 Verschuivingen in het takenpakket	50
5.9 Ervaren knelpunten in het werk	52
6 Competenties van directeurs in het Praktijkonderwijs	55
6.1 Inleiding	55

6.2	Het onderwijskundig domein	55
6.3	Het domein personeel	58
6.4	Het domein financieel en materieel beheer	60
6.5	Het domein interne en externe communicatie	61
6.6	Het domein zorg	62
7	Literatuurlijst	64

Bijlage 1 65

## Woord vooraf

In dit rapport doen we verslag van een onderzoek naar het profiel van directeuren in het praktijkonderwijs. Wat zijn hun taken en verantwoordelijkheden en welke competenties hebben zij nodig om hun functie goed te vervullen?

Onderdeel van het onderzoek waren inspirerende interviews met een aantal directeuren. We willen hen hierbij hartelijk danken voor hun medewerking aan het onderzoek. Daarnaast ook een woord van dank aan alle directeuren die de moeite hebben genomen om de vragenlijst in te vullen.

Rob Vink (projectleider)



# Samenvatting

In dit onderzoek is op basis van een literatuurverkenning en een scan van bestaande functie- en competentieprofielen een profielschets voor directeuren in het Praktijkonderwijs opgesteld en met een webenquête getoetst. De verwachting is dat directeuren in het Praktijkonderwijs een vergelijkbaar profiel hebben als hun collega's in het reguliere voortgezet onderwijs, maar dat directeuren in het Praktijkonderwijs extra taken in de leerlingenzorg hebben. Bijvoorbeeld taken in het onderhouden van contacten met de jeugdzorg, stagebedrijven, CWI en MEE. Het onderzoek beantwoordt de volgende onderzoeksvragen:

- Welk profiel (in termen van taken en verantwoordelijkheden enerzijds en competenties anderzijds) heeft een directeur van een school voor Praktijkonderwijs?
- Is dat verschillend voor de diverse leidinggevende functies die binnen het Praktijkonderwijs onderscheiden kunnen worden: directeur, locatieleider en teamleider?
- Hoe is de relatie tussen dit profiel en de daadwerkelijke uitvoering van de functie in de praktijk?
- Welke bevorderende en belemmerende factoren kunnen daarbij worden onderscheiden binnen de functie en persoon enerzijds en binnen de onderwijsorganisatie anderzijds?

## Het profiel van directeuren in het Praktijkonderwijs

Uit de webenquête blijkt dat zowel de taken en verantwoordelijkheden, als de benodigde competenties in het veld herkend worden. Het merendeel van de geformuleerde taken worden inderdaad door de directeuren uitgevoerd en alle competenties worden door het overgrote merendeel van de respondenten van belang voor de uitvoering van hun functie geacht. Het functieprofiel voor directeuren in het Praktijkonderwijs wijkt in die zin nauwelijks af van bestaande profielen voor directeuren in het VO of SBO-REC. Wat ons het meest opvalt is dat specifieke taken in de leerlingenzorg niet door alle directeuren worden uitgevoerd. Vooral het onderhouden van contacten met het bedrijfsleven en job-coaches worden door minder dan de helft van de directeuren tot hun takenpakket gerekend. Terwijl dit toch partijen zijn die een belangrijke rol vervullen in het vinden van een passende arbeidsplaats voor de leerlingen uit het Praktijkonderwijs.

## Onderwijskundig domein

In het *onderwijskundig* domein zijn taken en verantwoordelijkheden op het gebied van innoveren en ontwikkelen (strategische doelen vaststellen, een onderwijskundige visie ontwikkelen) en kwaliteitszorg (evaluatie en verantwoording) met name bij de directeuren belegd. Adjuncten en teamleiders vervullen hier een minder grote rol in. De coördinatie en aansturing van het onderwijsproces behoort daarentegen juist meer tot de taken van de adjuncten en teamleiders.

Tabel 0.1 Onderwijskundig domein: belangrijkste taken en verantwoordelijkheden per functie

	Directeur	Adjunct-directeur	Teamleider
Innoveren en ontwikkelen	Strategische beleidsontwikkeling Vaststellen doelen en jaarplannen	Vertalen onderwijskundige ontwikkelingen naar eigen beleid	Vertalen onderwijskundige ontwikkelingen naar eigen beleid
Coördinatie en sturing	Bewaken onderwijsdoelen Bewaken pedagogisch-didactische klimaat	Bewaken onderwijsdoelen Bewaken pedagogisch-didactische klimaat Implementeren van beleid	Bewaken pedagogisch-didactische klimaat Implementeren van beleid
Stimuleren en binden	Creëren van draagvlak voor doelen binnen de school Leraren in staat stellen eigenaarschap te dragen	Creëren van draagvlak voor doelen binnen de school Leraren in staat stellen eigenaarschap te dragen	
Kwaliteitszorg	Bewaken en borgen van kwaliteit Evalueren Bewaken van beleidsuitvoering	Bewaken en borgen van kwaliteit Evalueren Bewaken van beleidsuitvoering	Zorg dragen voor continuïteit Bewaken en borgen van kwaliteit

De competenties die we bij dit domein hebben geformuleerd worden door nagenoeg alle directeuren van belang voor het uitoefenen van hun functie geacht. De mate waarin de respondenten deze competenties beheersen verschilt per functie. De teamleiders achten zich vaker startend dan directeuren en adjuncten. Directeuren achten zich het minst competent in het leiding geven aan veranderingsprocessen, het vertalen van nieuwe inzichten naar het pedagogisch-didactisch handelen en het bewaken dat het onderwijs tegemoet komt aan verschillen tussen leerlingen. Zij scoren zich



daarentegen op het ontwikkelen van een visie en het vertalen van kansen en bedreigingen naar beleid het vaakst excellent.

### *Het domein personeel*

Het *ontwikkelen* van personeelsbeleid is vooral een taak voor de directeuren. Adjuncten en teamleiders rekenen dit in veel mindere mate tot hun takenpakket. Bij de *uitvoering* van het personeelsbeleid zien we dat directeuren vooral een taak hebben bij de werving en selectie en het voeren van beoordelingsgesprekken. Adjuncten spelen vooral een rol bij de functioneringsgesprekken, teamleiders bij de begeleiding van docenten en de meer praktisch uitvoerende taken, zoals het regelen van vervanging.

*Tabel 0.2 Domein personeel: belangrijkste taken en verantwoordelijkheden per functie*

	Directeur	Adjunct-directeur	Teamleider
Ontwikkelen personeelsbeleid	Ontwikkelen strategisch personeelsbeleid Ontwikkelen taakbeleid Ontwikkelen professionaliserings- en scholingsbeleid		
Uitvoeren personeelsbeleid	Werving en selectie Beoordelingsgesprekken Begeleiden/coachen staf	Functioneringsgesprekken	Functioneringsgesprekken
Faciliteren en stimuleren	Zorg dragen voor optimale faciliteiten Stimuleren professionele ontwikkeling	Zorg dragen voor optimale faciliteiten Stimuleren professionele ontwikkeling	Zorg dragen voor optimale faciliteiten Vervanging/invulkrachten regelen

De directeuren achten zich het meest competent in het ontwikkelen van een visie op personeelsbeleid. Veel adjuncten en teamleiders achten zich op dit terrein minder competent. Zij voeren de taken die hierbij horen echter ook niet uit, waardoor zij daar geen deskundigheid op ontwikkelen.

Bij de inzet van instrumenten voor personeelsbeleid geeft een vijfde van de respondenten aan startend te zijn. In vergelijking tot de andere competenties die in dit onderzoek zijn genoemd is dat een substantieel percentage.

### *Het domein financieel en materieel beheer*

Taken binnen het domein financieel en materieel beheer worden met name door directeuren uitgevoerd. Adjuncten en teamleiders voeren deze taken in mindere mate uit.

*Tabel 0.3 Domein financieel en materieel beheer: belangrijkste taken en verantwoordelijkheden per functie*

	Directeur	Adjunct-directeur	Teamleider
Scheppen van financiële en materiële randvoorwaarden	Scheppen van materiële randvoorwaarden Aanwenden van beschikbare middelen voor het realiseren van doelen Vaststellen organisatiestructuur Het verwerven van additionele middelen	Aanwenden van beschikbare middelen voor het realiseren van doelen	
Verantwoording	Verantwoording over de inzet van middelen afleggen		

De directeuren hebben vooral een belangrijke taak in het scheppen van financiële en materiële randvoorwaarden, de adequate aanwending van middelen, het vaststellen van de organisatiestructuur en het verwerven van aanvullende middelen. Daarnaast behoort het afleggen van verantwoording over de inzet van de middelen tot hun takenpakket.

De competenties die nodig zijn om deze taken uit te kunnen voeren beheersen de directeuren naar eigen zeggen over het algemeen op ervaren/excellent niveau. Op het beheersen van de planning en controlcyclus scoren zij zich echter voor een kwart van de directeuren startend.

### *Het domein interne en externe communicatie*

Ook taken in de in- en externe communicatie zijn in belangrijke mate een verantwoordelijkheid voor de directeuren.

*Tabel 0.4 Domein interne en externe communicatie: belangrijkste taken en verantwoordelijkheden per functie*

	Directeur	Adjunct-directeur	Teamleider
Interne en externe communicatie	Organiseren interne overlegstructuur Bewaken interne overlegstructuur Contacten met stakeholders	Initiëren intern overleg	

Zowel het organiseren en bewaken van de interne overlegstructuur als contacten met belangrijke stakeholders behoren tot het takenpakket van de directeuren. Over het algemeen beheersen de directeuren de bijbehorende competenties naar eigen inschatting op ervaren/excellent niveau. Met uitzondering van het ontwikkelen van een marketingstrategie. Daar scoort 31% zichzelf startend. In de externe contacten (zoals het rekening houden met verschillende belangen en netwerken) scoren zij zich het vaakst excellent.

#### *Het domein leerlingenzorg*

Gezien de specifieke opdracht van het Praktijkonderwijs hebben we het domein leerlingenzorg als afzonderlijk domein benoemd.

*Tabel 0.5 Het domein leerlingenzorg: belangrijkste taken en verantwoordelijkheden per functie*

	Directeur	Adjunct-directeur	Teamleider
Onderhouden van contacten			Contacten met andere partijen
Leerlingenzorg			Organiseren van de leerlingbegeleiding

Het valt ons op dat veel van de genoemde taken door geen van de onderscheiden functiegroepen worden uitgevoerd. Het onderhouden van contacten met basisscholen, met het bedrijfsleven en met job-coaches worden door veel respondenten niet tot hun takenpakket gerekend. Hoewel deze taken wellicht bij andere functionarissen in de school zijn belegd (zoals de stagecoördinatoren) hadden we verwacht dat ook

directeuren hier een belangrijke rol in vervullen. Zeker gezien de wens van zowel het bedrijfsleven als van de scholen voor Praktijkonderwijs om meer met elkaar in contact te treden (Vink, Van Schilt-Mol en Sontag, 2008).

De competenties die bij dit domein horen, worden door de respondenten op ervaren/excellent niveau beheerst. Het gaat hierbij om competenties als het omgaan met acceptatieproblematiek van ouders en het formuleren en scheppen van randvoorwaarden voor het realiseren van een toekomstperspectief voor de leerlingen.

### **Aansluiting profiel-praktijk**

Het profiel dat is opgesteld aan de hand van bestaande competentie- en functieprofielen voor directeuren in het VO en SBO-REC sluit goed aan op de bestaande praktijk. Veel van de taken, verantwoordelijkheden en competenties uit de bestaande profielen worden door de directeuren Praktijkonderwijs ook tot hun functie gerekend. Wel is het van belang in de profielen aandacht te schenken aan de positionering van de functie in de school. Het blijkt nogal verschil te maken of je het over een profiel van een directeur, adjunct of teamleider hebt. Directeuren zijn meer strategisch en besluitvormend, teamleiders meer uitvoerend.

De *wenselijke* praktijk van directeuren is dat zij meer tijd willen besteden aan onderwijs en personeel, en minder tijd aan financieel en materieel beheer.

### **Ervaren knelpunten en belemmeringen**

De belangrijkste knelpunten die de respondenten ervaren zijn: teveel verschillende taken, de groter wordende problematiek van de leerlingen en de procedures rond de leerlingenzorg. Adjuncten en teamleiders vullen daarop de beperkte financiële arm-slag die ze ervaren aan toe. Dit is vooral binnen scholengemeenschappen het geval.

# 1 Inleiding

Het Praktijkonderwijs biedt onderwijs aan een specifieke groep leerlingen en heeft (mede) als opdracht deze leerlingen voor te bereiden op de arbeidsmarkt. In 2005 heeft het SCO Kohstamminstituut onderzoek gedaan naar het functioneren van het Praktijkonderwijs. Onderdeel van dit onderzoek was een brede bevraging van schoolleiders en afdelingsleiders van het Praktijkonderwijs, onder andere over schoolorganisatie, beleid en management. Naar aanleiding van dit onderzoek is gesteld dat de manier waarop afdelingsleiders op dit moment in het Praktijkonderwijs functioneren “een ideale situatie voor een burn-out” zou kunnen zijn.

Op dit moment bestaat er geen specifieke profielschets van de directeur<sup>1</sup> Praktijkonderwijs. Hoewel directeuren in het Praktijkonderwijs naar verwachting ongeveer hetzelfde takenpakket zullen hebben als hun collega-directeuren van reguliere scholengemeenschappen, onderscheiden zij zich waarschijnlijk van deze collega's in de “zorgtaken” die zij uitvoeren. Hieronder kan worden verstaan de externe contacten die zij hebben met zorginstellingen waar hun leerlingen ook klant zijn (bijvoorbeeld jeugdzorg), de contacten met de ouders en contacten met stagebedrijven en potentiële werkgevers voor hun leerlingen. Kortom, alle contacten die voortvloeien uit de zorgbehoefte van de leerlingen van het Praktijkonderwijs. Het Praktijkonderwijs groeit nog steeds en daarmee gaat een verzwaring van de problematiek van de leerlingen die gevolgen heeft voor de begeleiding en het onderwijs gepaard. Dit heeft mogelijk zijn weerslag op het functioneren van de directeuren van scholen voor Praktijkonderwijs.

## 1.1 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen

Het onderzoek heeft als belangrijkste doelstelling een profiel van directeuren in het Praktijkonderwijs op te stellen. Onder een profiel verstaan we de taken en verantwoordelijkheden die bij de functie horen en de benodigde competenties om deze taken goed uit te kunnen voeren. Zowel de inhoud van het profiel als de knelpunten in het werk van directeuren komen in het onderzoek aan bod.

---

<sup>1</sup> Waar directeur staat kan ook schoolleider, locatiedirecteur of afdelingsleider gelezen worden.

Het onderzoek beantwoordt de volgende onderzoeksvragen:

- Welk profiel (in termen van taken en verantwoordelijkheden enerzijds en competenties anderzijds) heeft een directeur van een school voor Praktijkonderwijs?
- Is dat verschillend voor de diverse leidinggevende functies die binnen het Praktijkonderwijs onderscheiden kunnen worden: directeur, locatieleider en teamleider?
- Hoe is de relatie tussen dit profiel en de daadwerkelijke uitvoering van de functie in de praktijk?
- Welke bevorderende en belemmerende factoren kunnen daarbij worden onderscheiden binnen de functie en persoon enerzijds en binnen de onderwijsorganisatie anderzijds?

## **1.2 Opzet van het onderzoek**

De opzet van het onderzoek bestaat uit drie fasen. In de eerste onderzoeksfase is een literatuurscan, een bestudering van taakomschrijvingen uit FUWA-VO en een scan van openstaande vacatures uitgevoerd. Deze fase van het onderzoek resulteerde in een conceptprofiel dat in interviews met vier directeuren Praktijkonderwijs is getoetst. De directeuren kregen ter voorbereiding op de interviews een korte notitie waarin de taken en verantwoordelijkheden die we in bestaande taakomschrijvingen en competentieprofielen terugvonden waren beschreven. De directeuren is gevraagd of de beschrijving volledig was, of zij hun eigen werk daarin herkenden en waar aanvullingen nodig waren. Deze interviews leidden tot een bijstelling van het conceptprofiel. Het uiteindelijke profiel is omgezet in een webenquête die onder de leden van het Landelijk Werkverband PrO is uitgezet.

## **1.3 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 beschrijven we de belangrijkste bouwstenen voor het opstellen van de profielschets. Hierbij komen de taken en verantwoordelijkheden, benodigde competenties en belemmerende en bevorderende factoren in het werk van directeuren in het Praktijkonderwijs aan bod. Hoofdstuk 3 doet verslag van een literatuurverkenning aan de hand waarvan de verschillende bouwstenen concreet worden ingevuld. De hoofdstukken 4 (responsanalyse), 5 (taken en verantwoordelijkheden) en 6 (competenties van directeuren in het Praktijkonderwijs) beschrijven de resultaten van de webenquête. Hoofdstuk 7 sluit het rapport af met een conclusie.

## 2 Bouwstenen voor de profielschets

### 2.1 Taken en verantwoordelijkheden

In het eerder genoemde onderzoek van SCO-Kohnstamm Instituut (2005) is aan directeuren en afdelingsleiders gevraagd naar hun takenpakket. De directeuren hebben aangegeven of de betreffende taak tot de functie behoort, of ze de taak regelmatig uitvoeren en of ze de taak naar eigen tevredenheid kunnen uitvoeren. Hierbij is een onderscheid gemaakt in verschillende domeinen:

- Onderwijs: strategisch ontwikkelen onderwijsbeleid, coördineren en aansturen van onderwijs, uitvoerende taken (bijvoorbeeld leerlingenzorg, verzuimafhandeling, intake).
- Personeel: strategisch ontwikkelen personeelsbeleid, personeelsbeheer (zoals taakbeleid, nascholing), uitvoerende taken personeelsbeleid (waaronder begeleiding docenten, voeren functioneringsgesprekken etc.).
- Financieel en materieel beheer: strategische lange termijnplanning, gebouwenbeheer, huisvesting, administratieve en organisatorische taken.
- Interne en externe communicatie: waaronder bestuur en MR, teamoverleg, contacten met externen, contacten met jeugdzorg en ouders en leerlingen

Kortom: het takenpakket is breed, de verantwoordelijkheden zijn groot. Hierbij merken we op dat er verschil is in de taken tussen directeuren van zelfstandige scholen voor Praktijkonderwijs en afdelingsleiders Praktijkonderwijs binnen (brede) scholengemeenschappen.

Tabel 2.1 Feitelijke en wenselijke tijdsbesteding van directeuren in het Praktijkonderwijs

Tijdsbesteding	Gemiddeld percentage van de totale werktijd	
	Feitelijk	Wenselijk
Onderwijskundige zaken	18	23
Personeel	23	23
Financieel en materieel beheer	13	13
Lesgevende taken	4	5
Interne communicatie en overleg	20	19
Externe communicatie	15	15
Anders	14	11

Bron: SCO, 2005

Vergelijking van de feitelijke met de wenselijke tijdsbesteding laat weinig verschillen zien. Met uitzondering van de tijd die men aan onderwijskundige zaken zou willen besteden. Daar zou men meer tijd voor willen hebben. Ook dit onderzoek neemt bovenstaande domeinen als uitgangspunt. Waar het domein zorg in het onderzoek van SCO Kohstamm echter tot het onderwijskundige domein wordt gerekend, benoemen we dat in dit onderzoek als afzonderlijk domein. Dit vanuit de veronderstelling dat de zorg voor leerlingen in het Praktijkonderwijs juist onderscheidend is ten opzichte van directeuren in het primair of overig voortgezet onderwijs. Deze zorg brengt naar verwachting een veelheid aan taken met zich mee, bijvoorbeeld in de afstemming met externen (ouders, stagebedrijven, werkgevers, actoren in de zorgstructuur).

## 2.2 Benodigde competenties

Over de feitelijk benodigde competenties om een goede directeur in het Praktijkonderwijs te zijn is uit onderzoek nog niets bekend. Competentieprofielen zoals die voor directeuren in het basis- en speciaal basisonderwijs bestaan (bijvoorbeeld het NSA-competentieprofiel) bestaan eveneens niet specifiek voor directeuren in het praktijkonderwijs.

Als kader voor dit onderzoek gaan we uit van het competentieprofiel directeuren SBO-REC scholen van de NSA. We verwachten hierbij een grote gelijkenis aan te treffen met de benodigde competenties van directeuren in het Praktijkonderwijs. Dit competentieprofiel bestaat uit de volgende onderdelen:



- Onderwijskundig leiderschap (bijvoorbeeld: 'kan nieuwe concepten, praktijken en leermiddelen introduceren en borgen')
- Visiegericht leiderschap ('kan een visie op onderwijs en opvoeding ontwikkelen en levend houden')
- Doelgericht leiderschap ('kan de voortgang van processen bewaken')
- Aansturen van professionals ('durft medewerkers aan te spreken op het functioneren en de verantwoordelijkheden')
- Organisatiebeleid- en beheer ('kan een meerjarenplanning opstellen en bewaken')
- Omgevingsmanagement ('kan omgaan met acceptatieproblematiek bij ouders')
- Beroepsidentiteit ('kan de grondslag van de organisatie bewaken').

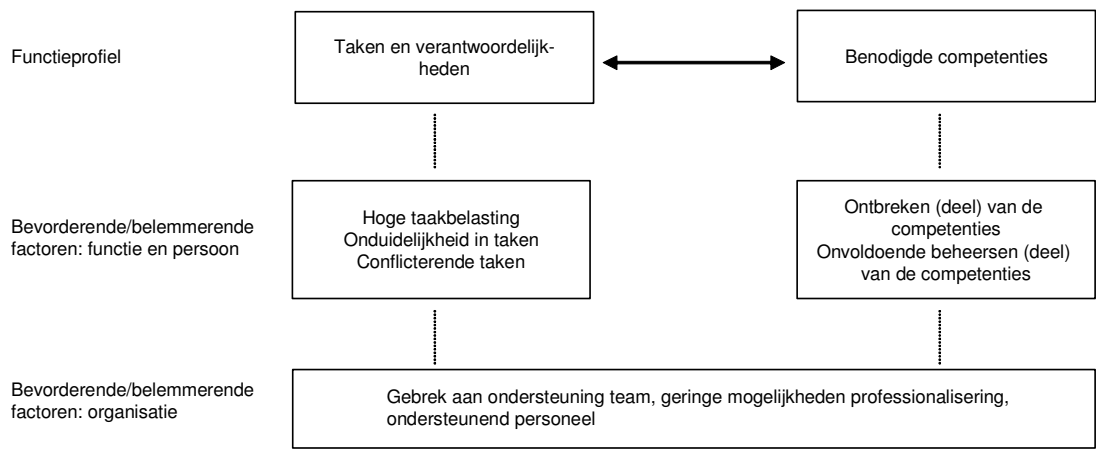
### 2.3 Belemmerende en bevorderende factoren

Belemmerende en bevorderende factoren bij het uitoefenen van de functie zijn te ordenen binnen zowel het takenpakket en verantwoordelijkheden als binnen de benodigde competenties. Een te hoge taakbelasting (teveel taken, taken die teveel tijd in beslag nemen) kan er immers toe leiden dat niet alle aspecten die bij de functie horen naar behoren kunnen worden uitgeoefend. Daarnaast kan de functie niet optimaal vervuld worden als de benodigde competenties ontbreken of onvoldoende ontwikkeld zijn.

Andere mogelijke belemmerende of bevorderende factoren doen zich voor wanneer directeuren conflicterende rollen moeten vervullen. Zoals het uitvoeren van beheers-taken en aandacht hebben voor het onderwijs en de zorg voor leerlingen. Hier kan bijvoorbeeld ook leiderschapsstijl een rol bij spelen.

Belemmerende en bevorderende factoren hoeven echter niet rechtstreeks voort te vloeien uit de persoon en de functie. Ook de werkomgeving kan ervoor zorgen dat de functie niet optimaal wordt uitgevoerd. Zo kunnen de ondersteuning vanuit het team, een goede taakverdeling tussen directie en team, de financiële armslag van het bestuur, goede mogelijkheden voor professionalisering en de beschikbaarheid van ondersteunend personeel ervoor zorgen dat de directeur optimaal kan functioneren. Ook deze 'inbedding' van de directeur in de organisatie wordt in het onderzoek naar belemmerende en bevorderende factoren meegenomen.

Onderstaand schema vat de onderwerpen die in dit onderzoek aan bod komen samen:



### **3 Directeur in het praktijkonderwijs: taken, verantwoordelijkheden en competenties**

Dit hoofdstuk doet verslag van een literatuurverkenning om een eerste profielschets voor directeurs Praktijkonderwijs op te stellen. Hiertoe zijn verschillende bronnen geraadpleegd. Ten eerste zijn bestaande competentieprofielen voor directeur SBO/REC en functiebeschrijvingen voor directeurs in het voortgezet onderwijs bestudeerd. Daarnaast zijn personeelsadvertenties op verschillende vacaturebanken die specifiek gericht zijn op het onderwijs bekeken. Tot slot zijn de resultaten van deze verkenning in de vorm van een eerste profielschets voor een eerste toets voorgelegd aan vier directeurs in het Praktijkonderwijs. De resultaten van de verkenning worden in dit hoofdstuk per domein beschreven.

#### **3.1 Het onderwijskundig domein**

##### **3.1.1 Taken en verantwoordelijkheden**

De kernactiviteit van scholen in het Praktijkonderwijs is vanzelfsprekend het verzorgen van onderwijs. Het eerste domein dat we bespreken is dan ook het onderwijskundig domein. Zo neemt in de Wet op de Beroepen in het Onderwijs (Wet BIO) het onderwijskundig leiderschap een prominente plaats in. Volgens Van Wieringen (1995) dient het professioneel handelen van directeurs zich te richten op:

- Het verantwoorden van het onderwijskundig handelen van de organisatie;
- Het ontwikkelen en levend houden van een gezamenlijke visie op onderwijs, leren en opvoeding;
- Het scheppen van optimale randvoorwaarden van goed onderwijs;
- Het planmatig verbeteren van onderwijs (doelgericht werken aan kwaliteit).

Directeurs hebben volgens deze definitie verschillende rollen binnen het onderwijskundige domein: beleidsontwikkeling en innovatie, coördineren en sturen, stimuleren en binden en doelgerichtheid zijn daarbij kernbegrippen. Deze invalshoeken komen ook terug bij bestaande profielen, zoals die van de directeur SBO/REC die is opgesteld door De Nederlandse Schoolleiders Academie (NSA). Bestaande profielen gebruiken de vier invalshoeken die Van Wieringen (1995) onderscheidt echter niet om taken en verantwoordelijkheden en competenties te clusteren. Dat doen we hier wel.

### *Innoveren en ontwikkelen*

Binnen het onderwijskundig domein is de directeur verantwoordelijk voor het innoveren en ontwikkelen van (de doelstellingen van) het onderwijsbeleid en het pedagogisch-didactische klimaat. Hieronder vallen de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Strategisch ontwikkelen van onderwijsbeleid;
- Adviseren van het bestuur over vernieuwing van het onderwijsbeleid en te realiseren beleidsdoelen;
- Betrekken interne en externe ontwikkelingen bij de beleidsontwikkeling;
- Het vaststellen van strategische doelen en
- Opstellen van (meerjaren) beleidsplannen.

### *Coördineren en sturen van het onderwijsproces*

Naast een ontwikkelende en innoverende rol heeft de directeur een belangrijke taak in het aansturen van de organisatie. Hiertoe kunnen de volgende taken en verantwoordelijkheden worden gerekend:

- Bewaken van de doelstelling, identiteit en het pedagogisch-didactische klimaat;
- Implementeren van onderwijsbeleid;
- Schooloverstijgende afstemming van onderwijs- en werkprocessen;
- Coördineren en aansturen van onderwijs.

### *Stimuleren en binden*

In de bestaande profielen worden in het onderwijskundige domein geen specifieke taken en verantwoordelijkheden rond stimuleren en binden genoemd. Als competentie komt dit aspect wel terug waar de NSA formuleert dat de directeur een uitdagende en stimulerende leer- en werkomgeving kan creëren.

Op basis van adviezen van bijvoorbeeld de Commissie Rhinnooy Kan (OCW, 2008) en de Onderwijsraad (Onderwijsraad, 2007) is het voor leraren en schoolleiding van belang hun gemeenschappelijke belangen te definiëren en met elkaar de visie, missie en doelstellingen te formuleren. Dit om enerzijds de professional meer zeggenschap te geven over het onderwijs en aan de andere kant om tot beter gedeelde doelstellingen te komen. We formuleren aanvullend op bestaande profielschetsen de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Het creëren van draagvlak voor onderwijsdoelen binnen en buiten de school;
- Leraren binnen de kaders (visie, missie en onderwijsdoelen) in staat stellen in gezamenlijke verantwoordelijkheid het eigenaarschap van het onderwijs te dragen.

### *Kwaliteitszorg*

Bij kwaliteitszorg gaat het in bestaande competentieprofielen en de definitie van onderwijskundig leiderschap zoals we die in het begin van deze paragraaf definiëren onder meer om kwaliteitsborging, evaluatie en kwaliteitszorg.

De directeur:

- Bewaakt en borgt de kwaliteit van het onderwijs;
- Evalueert het onderwijsbeleid;
- Verbeter het onderwijs op basis van resultaten van kwaliteitsonderzoek en audits (bijvoorbeeld inspectie-onderzoek);
- Implementeert organisatieveranderingen en onderwijsvernieuwingen;
- Bewaakt de kwaliteit van de uitvoering van het vastgestelde beleid;
- Draagt zorg voor de continuïteit van de dagelijkse processen.

### **3.1.2 Competenties**

De competenties van een directeur Praktijkonderwijs in het onderwijskundige domein zoals die in bestaande functie- en competentieprofielen zijn beschreven, hebben we in onderstaande tabel geclusterd naar zowel cluster van taken als naar bijbehorende definitie van leiderschap. De competenties zijn afkomstig uit de competentieprofielen van de NSA.

Tabel 3.1 Competenties: onderwijskundig domein

Innoveren en ontwikkelen	
Onderwijskundig schap	<p>leider-Kan achterhaalde concepten, praktijken en leermiddelen uitbannen</p> <p>Kan nieuwe concepten, praktijken en leermiddelen introduceren en borgen</p> <p>Kan nieuwe inzichten naar het pedagogisch- didactisch handelen in de organisatie vertalen</p> <p>Kan de (on)mogelijkheden van de school aangeven</p>
Visiegericht leiderschap	<p>Kan een visie ontwikkelen op onderwijs</p> <p>Ziet visieontwikkeling als een dynamisch cyclisch proces</p> <p>Kan een visie op onderwijs en opvoeding ontwikkelen en levend houden</p> <p>Kan op basis van visie vormgeven aan organisatieveranderingen</p> <p>Kan leidinggeven aan veranderingsprocessen</p> <p>Kan draagvlak voor organisatiedoelen ontwikkelen</p> <p>Kan de school in maatschappelijke context positioneren</p> <p>Kan de grondslag van de organisatie bewaken</p>
Omgevingsmanagement	<p>Kan kansen en bedreigingen voor de organisatie onderscheiden</p> <p>Kan een marketingstrategie ontwikkelen</p>
Coördineren en sturen	
Onderwijskundig schap	<p>leider-Kan de balans tussen leerstof- en kindgerichtheid bewaken</p> <p>Kan de mate waarin het onderwijs tegemoet komt aan verschillen tussen leerlingen bewaken</p> <p>Kan het planmatig handelen binnen de school organiseren</p> <p>Kan de onderwijsorganisatie inrichten</p>
Visiegericht leiderschap	<p>Kan de relatie leggen tussen leerlingkenmerken en de betekenis daarvan voor onderwijs-leermiddelen en expertise</p> <p>Heeft zicht op en volgt ontwikkelingen in het denken over integratie en inclusie</p>

Vervolg tabel 3.1

Omgevingsmanagement	Kan opereren in het krachtenveld van verschillende opvattingen en belangen
	Kan netwerkrelaties opbouwen en onderhouden

Organisatiebeleid- beheer	enKan een (meerjaren)planning opstellen en bewaken
------------------------------	--

#### Stimuleren en binden

Onderwijskundig schap	leider.Kan een uitdagende en stimulerende leer- werkomgeving organiseren
	Kan het pedagogisch (school)klimaat bewaken

#### Doelgerichtheid

Doelgericht leiderschap	Kan doelen stellen
	Kan de voortgang van processen bewaken
	Kan kwaliteitskaders en –normen opstellen en of hanteren

## 3.2 Het domein ‘personeel’

### 3.2.1 Taken en verantwoordelijkheden

Naast richting en sturing geven aan het onderwijskundig beleid in de school heeft de directeur Praktijkonderwijs een cruciale rol in de aansturing van professionals. De directeur stimuleert en faciliteert de professionele ontwikkeling van het personeel, draagt zorg voor de duurzame en optimale inzet en inzetbaarheid van het personeel en zorgt voor een aantrekkelijk werkklimaat dat personeel bindt en boeit.

#### *Ontwikkelen en (doen) uitvoeren van personeelsbeleid*

Ten eerste is de directeur verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een adequaat personeelsbeleid. Zowel beleid dat gericht is op de middellange termijn (strategisch personeelsbeleid) als beleid dat gericht is op de dagelijkse praktijk (personeelsbeleid en –beheer).

Naast de ontwikkeling van personeelsbeleid valt de uitvoering hiervan onder verantwoordelijkheid van de directeur. Of de uitvoering daadwerkelijk in handen is van de directeur zal afhankelijk zijn van de managementstructuur. De directeur blijft daarentegen altijd eindverantwoordelijk.

De directeur:

- Ontwikkelt strategisch, op de middellange termijn gericht, personeelsbeleid;
- Ontwikkelt personeelsbeleid (scholing, taakbeleid, werving en selectie);
- Geeft uitvoering aan personeelsbeleid (functioneren en beoordelen, begeleiding van docenten);
- Het opstellen van een sociaal jaarverslag.

#### *Stimuleren en faciliteren professionals*

In bestaande functie- en competentieprofielen wordt zelden expliciet aandacht besteedt aan het stimuleren en faciliteren van professionals. Soms wordt dat als deelcompetentie gezien, maar wij beschouwen dit als algemene verantwoordelijkheid van de directeur. Zeker gezien de eerder aangehaalde discussie over de positie van de professional en eigenaarschap over het onderwijs is het van belang dat de directeur in staat is de professionele ontwikkeling van docenten te bevorderen en docenten in staat te stellen hun onderwijs te ontwerpen, te onderzoeken en te evalueren.

De directeur:

- Stimuleert de professionele ontwikkeling van docenten;
- Draagt zorg voor optimale faciliteiten waarbinnen het personeel werkt.



### 3.2.2 Competenties

In onderstaande tabel zijn de benodigde competenties van een directeur Praktijkonderwijs weergegeven.

Tabel 3.2 Competenties: domein personeel

Ontwikkelen en uitvoeren van personeelsbeleid	
Visiegericht leiderschap	Kan een visie ontwikkelen op personeel Ziet visieontwikkeling als een dynamisch cyclisch proces
Organisatiebeleid- en -beheer	Kan de juiste medewerkers werven Kan de ontwikkeling van personeel en organisatie stimuleren Heeft expliciet aandacht voor ARBO- en gezondheidszorgaspecten Kan vormgeven aan kenmerken van de schoolorganisatie
Stimuleren en faciliteren	
Aansturen van professionals	Kan een klimaat scheppen waarin medewerkers zich gewaardeerd en gestimuleerd voelen Kan resultaatgericht werken van (een groep) medewerkers bevorderen Kan teamgeest en samenwerkingsbereidheid bevorderen Stimuleert een professionele dialoog op basis van beelden, verwachtingen en ervaringen Moedigt initiatief en experiment aan en faciliteert dit Kan gevoelens, interesses en behoeften van anderen inschatten Durft (een groep) medewerkers aan te spreken op het functioneren en de verantwoordelijkheden Kan omgaan met kritiek en weerstand Beheerst een breed scala aan sociale en communicatieve vaardigheden

### 3.3 Het domein 'financieel en materieel beheer'

#### 3.3.1 Taken en verantwoordelijkheden

De bestaande functie- en competentieprofielen die we onder de loep hebben genomen benoemen een aantal taken, verantwoordelijkheden en competenties die gericht zijn op het scheppen van randvoorwaarden en bijvoorbeeld de allocatie en aanwending van beschikbare middelen of het verwerven van additionele middelen worden genoemd. Deze taken, verantwoordelijkheden en competenties ordenen we in dit onderzoek naar:

- Het scheppen van financiële en materiële randvoorwaarden voor goed onderwijs (lange termijnplanning/financieel en materieel beheer);
- De verantwoording over de inzet van middelen.

#### *Het scheppen van financiële en materiële randvoorwaarden*

De directeur Praktijkonderwijs heeft op dit terrein de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Het adequaat alloceren en aanwenden van beschikbare middelen voor het realiseren van onderwijsbeleid;
- Het verwerven van additionele middelen voor het realiseren van het onderwijsbeleid.
- Het opstellen van een meerjaren huisvestingsplan;
- Het vaststellen van de organisatiestructuur.

#### *Verantwoording*

De directeur heeft als taak en verantwoordelijkheid verantwoording over de financiële en materiële gang van zaken aan bestuur en andere stakeholders af te leggen. Hoewel dit ook voor de domeinen onderwijs en personeel geldt, plaatsen we de gehele verantwoordingscyclus in dit domein.

### 3.3.2 Competenties

In onderstaande tabel zijn de bij dit domein behorende competenties weergegeven:

*Tabel 3.3 Competenties: domein financieel en materieel beheer*

Scheppen van randvoorwaarden	
Organisatiebeleid en -beheer	Kan de inzet van middelen aan visie en doelen koppelen en deze verantwoorden  Kan hulpbronnen en –middelen organiseren (zoals vergoedingen, fondsen, vermogen, subsidies) Kan taakstellend budgetteren en beheren  Kan een systeem voor facilitaire dienstverlening organiseren
Verantwoording	
Organisatiebeleid en -beheer	Kan een systeem van planning en control hanteren  Kan behaalde resultaten verantwoorden
Omgevingsmanagement	Kan werken met prognoses en sturen op kengedaten  Kan een managementinformatiesysteem hanteren

### 3.4 Het domein ‘interne en externe communicatie’

#### 3.4.1 Taken en verantwoordelijkheden

De directeur is verantwoordelijk voor de communicatie naar bestuur en team (intern) en de communicatie met externen. Onder communicatie verstaan we hier het voeren van overleg, informatie verstrekken en contacten onderhouden.

Dat betekent dat de directeur verantwoordelijk is voor:

- Het organiseren en bewaken van de interne overlegstructuur (bestuur, MR, OR, team);
- Het initiëren van intern overleg;
- Het pro-actief onderhouden van contacten met stakeholders (waaronder ouders);

- Het pro-actief onderhouden van contacten met andere partijen in de zorgstructuur.

### 3.4.2 Competenties

In bestaande competentieprofielen vallen de bij dit domein behorende competenties onder het omgevingsmanagement:

*Tabel 3.4 Competenties: domein interne en externe communicatie*

Interne en externe communicatie	
Omgevingsmanagement	Kan rekening houden met de belangen, positie en verantwoordelijkheid van ouders/verzorgers
	Kan vergaderingen, studiedagen, (school)conferenties e.d. organiseren

## 3.5 Het domein 'zorg'

### 3.5.1 Taken en verantwoordelijkheden

Het domein zorg wordt in de bestaande functieprofielen niet als apart domein beschouwd. In de toetsende gesprekken met directeuren Praktijkonderwijs zijn we specifiek ingegaan op de taken en verantwoordelijkheden en competenties die betrekking hebben op de leerlingenzorg.

Op basis van deze gesprekken hebben we de volgende taken onderscheiden:

- Het organiseren en (doen) uitvoeren van leerlingbegeleiding;
- Het initiëren en onderhouden van contacten in de zorgstructuur;
- Het werven van middelen, specifiek voor de leerlingenzorg in het Praktijkonderwijs.

### 3.5.2 Competenties

Op basis van de gesprekken die we met directeuren in het Praktijkonderwijs hebben gevoerd, formuleren we de volgende competenties:

Tabel 3.5 Competenties: domein zorg

Zorg	
Onderwijskundig leiderschap	<p>Kan de kwaliteit van de interne leerlingenzorg bewaken</p> <p>Kan op basis van diagnostische gegevens een toekomstperspectief voor leerlingen formuleren en kan de randvoorwaarden op weg naar dit perspectief organiseren</p> <p>Heeft expliciet aandacht voor de veiligheid van elke leerling</p> <p>Kan een klassenconsultatie uitvoeren</p>
Aansturen van professionals	<p>Kan de inbreng van disciplines organiseren in het belang van de totale ontwikkeling van de leerling</p>
Omgevingsmanagement	<p>Kan omgaan met kwetsbare ouders</p> <p>Kan de juiste informatie boven tafel halen bij complexe procedures voor verwijzing en begeleiding</p> <p>Kan omgaan met acceptatieproblematiek van ouders</p> <p>Kan de pedagogisch- didactische omgeving verbinden aan leerlingkenmerken</p>

### 3.6 Onderzoeksinstrument

Bovenstaande taken en verantwoordelijkheden en competenties zijn door ons opgenomen in een vragenlijst. Bij de verschillende taken is aan de directeuren gevraagd met welke regelmaat zij deze uitvoeren (niet, niet regelmatig, regelmatig). Daarnaast hebben we de respondenten gevraagd in welke mate zij over de benodigde competenties beschikken om hun functie uit te kunnen oefenen. Hierbij merken we op dat niet alle competenties die we hierboven hebben beschreven letterlijk in de vragen-

lijst op hebben genomen. Met name omdat sommige meer generieke competenties in de competentieprofielen op meerdere plekken terugkomen (bijvoorbeeld een visie kunnen ontwikkelen).

## 4 Wie zijn onze respondenten?

In dit hoofdstuk gaan we in op de achtergrondkenmerken van de directeuren die de vragenlijst hebben ingevuld. Hierbij gaan we in op hun specifiekere functie en aanstelling en hun leeftijd en geslacht.

In totaal hebben 93 directeuren de vragenlijst ingevuld. Dat is een respons van meer dan 50%. Dit is meer dan voldoende om een voor de beroepsgroep representatieve profielschets op te stellen. De respondenten zijn allemaal op verschillende scholen werkzaam. Het komt dus niet voor dat een directeur en een teamleider van eenzelfde school de vragenlijst hebben ingevuld.

Tabel 4.1 Functie van de respondenten

	n	%
Directeur	51	54,8
Adjunct-/sector-/afdelingsdirecteur	25	26,9
Teamleider	17	18,3
Totaal	93	100

De meeste respondenten zijn directeur van een school voor Praktijkonderwijs (55%), een kwart is adjunct-, sector- of afdelingsdirecteur. Zeventien respondenten fungeren als teamleider.

Tabel 4.2 Functie van de respondenten naar schooltype

	Directeur	Adjunct-/sector-/locatiedirecteur	Teamleider
Zelfstandige school voor Praktijkonderwijs	86%	24%	29%
(Brede) scholengemeenschap	14%	76%	71%

Adjunct-directeuren en teamleiders komen vanzelfsprekend vooral voor op vestigingen of afdelingen binnen een (brede) scholengemeenschap. Van de 42 adjuncten en teamleiders die de vragenlijst hebben ingevuld werken er 31 binnen een (brede) scholengemeenschap. De directeuren die de vragenlijst hebben ingevuld zijn bijna allemaal directeur van een zelfstandige school voor praktijkonderwijs (86%).

Tabel 4.3 Leeftijd van de respondenten.

	n	%
Tot en met 45 jaar	13	14,0
46 tot en met 50 jaar	23	24,7
51 tot en met 55 jaar	36	38,7
Ouder dan 55 jaar	21	22,6
Totaal	93	100

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 51 jaar. Ongeveer een kwart is tussen de 46 en 50 jaar. De grootste groep (39%) is tussen de 51 en 55 jaar oud.

Driekwart van de respondenten is man. Teamleiders zijn wat vaker vrouw dan directeuren (33% versus 20%).

Tabel 4.4 Aantal jaren dat de respondenten in hun huidige functie werkzaam zijn.

	n	%
Tot en met 5 jaar	49	52,7
6 tot en met 10 jaar	29	31,2
11 tot en met 15 jaar	5	5,4
Meer dan 15 jaar	10	10,8
Totaal	93	100

Op een enkele directeur na hebben de directeuren in het Praktijkonderwijs een full-time baan: 86 van de 93 directeuren hebben een aanstelling van 1 fte.

Een aantal van de directeuren (n=22) heeft naast de leidinggevende taken ook lesgevende taken. Dit zijn vooral de teamleiders: twaalf van de 17 teamleiders hebben



naast de leidinggevende taken ook lesgevende taken. Het aantal uren varieert bij hen van 2 uur tot en met 18 uur per week



## 5 Taken en verantwoordelijkheden van directeuren in het Praktijkonderwijs

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de taken en verantwoordelijkheden van de directeuren Praktijkonderwijs zoals die uit de vragenlijst naar voren komen. Ten eerste beschrijven we op hoofdlijnen de feitelijke en wenselijke tijdsbesteding van de directeuren. Vervolgens gaan we per domein in op de taken die zij feitelijk binnen hun functie uitoefenen. Net als in hoofdstuk 3 onderscheiden we de hierbij volgende domeinen:

- Onderwijs;
- Personeel;
- Financieel en materieel beheer;
- Interne en externe communicatie en
- Zorg.

De verschillende domeinen zijn onderverdeeld in clusters van taken. In dit hoofdstuk geven we *per cluster van taken* aan in welke mate de directeuren het cluster tot hun takenpakket rekenen. Het overzicht van de mate waarin de afzonderlijke taken bij het takenpakket van de directeuren horen is in de bijlage te vinden. Waar relevant maken we een onderscheid tussen directeuren, adjunct-/ sector- en locatiedirecteuren (in het vervolg: adjunct-directeuren) en teamleiders.

### 5.2 De feitelijke en wenselijke tijdsbesteding

Aan de respondenten is gevraagd hun feitelijke en wenselijke tijdsbesteding over de vijf onderscheiden domeinen in te schatten. Op deze manier krijgen we op hoofdlijnen een beeld van het belang van de verschillende clusters van taken. De helft van de tijd wordt besteed aan onderwijsbeleid en communicatie. De overige tijd is evenredig verdeeld over taken binnen de domeinen personeel, financieel en materieel beheer en leerlingenzorg.

Tabel 5.1 De feitelijke tijdsbesteding van directeuren Praktijkonderwijs naar functie

	Directeur	Adjunct-/sector-/locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Onderwijsbeleid	24%	24%	23%	23%
Personeelsbeleid	18%	16%	14%	17%
Financieel en materieel beheer	18%	15%	9%	16%
Communicatie	24%	23%	28%	25%
Leerlingenzorg	15%	21%	25%	19%
Totaal	100%	100%	100%	100%

De directeuren besteden in vergelijking tot de adjunct-directeuren en teamleiders meer tijd aan personeelsbeleid en financieel en materieel beheer. De teamleiders en adjuncten hebben daarentegen een grotere rol in de leerlingenzorg. Opvallend is dat de ontwikkeling en implementatie van onderwijsbeleid bij alle functiegroepen een evenredig deel van de feitelijke tijdsbesteding in beslag neemt.

Tabel 5.2 De wenselijke tijdsbesteding van directeuren Praktijkonderwijs naar functie

	Directeur	Adjunct-/sector-/locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Onderwijsbeleid	27%	28%	28%	28%
Personeelsbeleid	21%	20%	16%	20%
Financieel en materieel beheer	13%	13%	11%	12%
Communicatie	24%	20%	25%	23%
Leerlingenzorg	15%	19%	21%	17%
Totaal	100%	100%	100%	100%

De wenselijke tijdsbesteding ziet er iets anders uit dan de feitelijke tijdsbesteding. De respondenten zouden graag meer tijd willen steken in onderwijsbeleid en personeelsbeleid, en vooral minder tijd kwijt zijn aan het financiële en materiële beheer. In vergelijking tot het eerder aangehaalde onderzoek van het SCO is de wenselijke tijdsbesteding voor directeuren iets sterker gericht op onderwijsbeleid en communicatie en iets minder sterk op personeelsbeleid.

In de volgende paragrafen beschrijven we voor welke specifieke clusters van taken de directeuren worden ingezet.

### 5.3 Het onderwijskundig domein

De mate waarin de onderscheiden taken binnen het onderwijskundig domein worden uitgevoerd verschilt nogal per functie. Over het algemeen kan gesteld worden dat directeuren zich meer met strategie- en beleidsontwikkeling bezig houden en dat teamleiders feitelijk invulling geven aan het primaire proces.

In hoofdstuk 3 onderscheidde we de volgende clusters van taken:

- Innoveren en ontwikkelen;
- Coördineren en sturen van het onderwijsproces;
- Stimuleren en binden en
- Kwaliteitszorg.

#### *Innoveren en ontwikkelen*

Het cluster innoveren en ontwikkelen heeft betrekking op taken die te maken hebben met strategische ontwikkeling van onderwijsbeleid. Dit cluster bestaat uit 5 taken. Om aan te geven in welke mate de directeuren de taken binnen dit cluster uitvoeren is het aantal taken dat regelmatig wordt uitgevoerd geteld.

*Tabel 5.3 Taken binnen het onderwijskundig domein: innoveren en ontwikkelen*

	Directeur	Adjunct-/sector-/locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Voert geen van de taken regelmatig uit (0)		4,0%	11,8%	3,2%
Voert een beperkt aantal taken regelmatig uit (1-2)	11,8%	24,0%	29,4%	18,3%
Voert het merendeel van de taken regelmatig uit (3-4)	31,4%	48,0%	47,1%	38,7%
Voert alle taken regelmatig uit (5)	56,9%	24,0%	11,8%	39,8%
Totaal	51	25	17	93

Uit bovenstaande tabel blijkt dat directeuren de taken binnen het cluster innoveren en ontwikkelen het zwaarst in hun takenpakket terug zien, gevolgd door de adjuncten en de teamleiders. Zo voert 90% van de directeuren het merendeel of alle taken die bij dit cluster horen uit, terwijl dit bij teamleiders 60% is.

De grootste verschillen zien we bij het ontwikkelen van strategisch onderwijsbeleid, het adviseren van het bestuur over vernieuwing van het onderwijsbeleid en het vaststellen van strategische doelen. Deze taken behoren vooral tot het takenpakket van de directeuren (zie bijlage).

#### *Coördineren en sturen van het onderwijsproces*

De taken die binnen dit cluster vallen hebben enerzijds te maken met het bewaken van de identiteit en het pedagogische klimaat. Daarnaast vallen hier taken onder als het implementeren van onderwijsbeleid, schooloverstijgende afstemming en het concreet invulling geven aan het primaire proces.

*Tabel 5.4 Taken binnen het onderwijskundig domein: coördineren en sturen van het onderwijsproces*

	Directeur	Adjunct-/sector-/locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Voert geen van de taken regelmatig uit (0)	2,0%		5,9%	2,2%
Voert een beperkt aantal taken regelmatig uit (1-3)	27,5%	12,0%	17,6%	21,5%
Voert het merendeel van de taken regelmatig uit (4-5)	52,9%	60,0%	52,9%	54,8%
Voert alle taken regelmatig uit (6)	17,6%	28,0%	23,5%	21,5%
<b>Totaal</b>	<b>51</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>93</b>

In tegenstelling tot het cluster innoveren en ontwikkelen zijn het hier vooral de adjuncten en teamleiders die alle taken binnen dit cluster met regelmaat uitvoeren (28% en 24% tegenover 18%). De directeuren voeren de taken in dit cluster in mindere mate uit. De grootste verschillen zien we bij het implementeren van beleid en het concreet invulling geven aan het primaire proces. Dit zijn vooral taken die bij de adjuncten en teamleiders horen. Het bewaken van de doelstellingen en het pedagogisch-didactische klimaat zijn daarentegen taken die door alle respondenten in dezelfde mate tot hun takenpakket worden gerekend (zie bijlage).

### Stimuleren en binden

Het cluster stimuleren en binden bestaat uit drie taken:

- Het creëren van draagvlak voor onderwijsdoelen binnen de school;
- Het creëren van draagvlak voor onderwijsdoelen buiten de school en
- Het in staat stellen van leraren om binnen de kaders van het onderwijsbeleid eigenaarschap van het onderwijs te dragen.

Tabel 5.5 Stimuleren en binden: percentage respondenten dat aangeeft dat ze de taak regelmatig uitvoeren

	Directeuren	Adjunct-/sector-/locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Het creëren van draagvlak voor onderwijsdoelen binnen de school	80,4%	88,0%	76,5%	81,7%
Het creëren van draagvlak voor onderwijsdoelen buiten de school	60,8%	52,0%	29,4%	52,7%
Leraren in staat stellen eigenaarschap te dragen	82,4%	92,0%	76,5%	83,9%

Directeuren en adjunct-directeuren voeren deze taken in dezelfde mate uit. Ongeveer de helft van beide functiegroepen geeft aan dat ze alle drie de taken regelmatig uitvoeren, tegenover minder dan eenderde van de teamleiders.

Wanneer we naar de afzonderlijke taken kijken zien we dat het creëren van draagvlak binnen de school een belangrijke taak voor alle respondenten is: 82% voert deze taak regelmatig uit, waarbij geen grote verschillen tussen de verschillende functies bestaan. Het creëren van draagvlak buiten de school is voor alle functiegroepen minder belangrijk en wordt voornamelijk door de directeuren uitgevoerd: ongeveer 60% van de directeuren is regelmatig bezig met het creëren van draagvlak voor de onderwijsdoelen buiten de school, bij teamleiders is dat ongeveer 30%.

### *Kwaliteitszorg*

Het cluster kwaliteitszorg bestaat uit zeven taken die te maken hebben met de kwaliteitsborging, de evaluatie van beleid en het bewaken van de uitvoering van beleid en de zorg voor continuïteit.

*Tabel 5.6 Taken binnen het onderwijskundig domein: kwaliteitszorg*

	Directeur	Adjunct-/sector/ locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Voert geen van de taken regelmatig uit (0)	2,0%		5,9%	2,2%
Voert een beperkt aantal taken regelmatig uit (1-3)	7,8%	20,0%	23,5%	14,0%
Voert het merendeel van de taken regelmatig uit (4-6)	62,7%	56,0%	52,9%	59,1%
Voert alle taken regelmatig uit (7)	27,5%	24,0%	17,6%	24,7%
<b>Totaal</b>	<b>51</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>93</b>

Ook voor dit cluster van taken geldt dat de directeuren de meeste taken op zich nemen, gevolgd door de adjuncten en teamleiders. Taken in het borgen van kwaliteit en het bewaken van de uitvoering van beleid zijn redelijk gelijk verdeeld over de functiegroepen. Daarentegen is het zorg dragen voor continuïteit voor processen meer een taak van de teamleiders, terwijl de taken in de evaluatie en verantwoording meer bij directeuren en adjuncten zijn belegd.

## **5.4 Het domein personeel**

Het domein personeel heeft betrekking tot die taken en verantwoordelijkheden die te maken hebben met personeelsbeleid. We onderscheiden aan de ene kant taken in de ontwikkeling van het personeelsbeleid als taken in de feitelijke uitvoering van het beleid. Daarnaast onderscheiden we taken in het faciliteren en stimuleren van het personeel.



### *Het ontwikkelen en uitvoeren van personeelsbeleid*

Het eerste cluster van taken binnen het domein personeel heeft te maken met het ontwikkelen van personeelsbeleid. Uit onderstaande tabel blijkt dat veel teamleiders hier geen rol in spelen. Deze taken horen meer bij de directeuren en adjunct-directeuren.

*Tabel 5.7 Taken binnen het domein personeel: het ontwikkelen van personeelsbeleid*

	Directeur	Adjunct-/sector-/locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Voert geen van de taken regelmatig uit (0)	9,8%	32,0%	70,6%	26,9%
Voert een deel van de taken regelmatig uit (1-2)	41,2%	44,0%	23,5%	38,7%
Voert alle taken regelmatig uit (3)	49,0%	24,0%	5,9%	34,4%
<b>Totaal</b>	<b>51</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>93</b>

Bij het ontwikkelen van personeelsbeleid onderscheiden we drie taken: het ontwikkelen van strategisch, op de middellange termijn gericht, personeelsbeleid, de ontwikkeling van taakbeleid en de ontwikkeling van scholingsbeleid. Deze taken liggen over het algemeen bij de directeur, gevolgd door de adjuncten en de teamleiders. Doordat het hier over beleidsontwikkeling gaat, geven veel directeuren aan dat ze deze taken wel uitvoeren, maar niet regelmatig.

*Tabel 5.8 Regelmaat waarmee de ontwikkeling van personeelsbeleid door directeuren wordt uitgevoerd*

	Niet	Niet regelmatig	Regelmatig
Ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid	2,0%	25,5%	72,5%
Ontwikkeling van scholings-/opleidingsbeleid	3,9%	33,3%	62,7%
Ontwikkeling van taakbeleid	2,0%	27,5%	70,6%

In onderstaande tabel is weergegeven hoeveel taken in de *uitvoering* van personeelsbeleid met regelmaat door de verschillende functiegroepen worden uitgevoerd:

Tabel 5.9 Taken binnen het domein personeel: het uitvoeren van personeelsbeleid

	Directeur	Adjunct-/sector-/locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Voert geen van de taken regelmatig uit (0)	7,8%	4,0%	11,8%	7,5%
Voert een beperkt aantal taken regelmatig uit (1-3)	29,4%	48,0%	70,6%	41,9%
Voert het merendeel van de taken regelmatig uit (4-6)	60,8%	48,0%	17,6%	49,5%
Voert alle taken regelmatig uit (7)	2,0%			1,1%
<b>Totaal</b>	<b>51</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>93</b>

Bij het uitvoeren van personeelsbeleid onderscheiden we zes taken, zoals werving en selectie, het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken en taken in de begeleiding van docenten. Deze taken worden, zoals bovenstaande tabel laat zien niet allemaal regelmatig uitgevoerd. Vooral het begeleiden van docenten wordt volgens de directeuren niet met regelmaat uitgevoerd.

Wanneer we kijken naar de vraag of deze taken überhaupt worden uitgevoerd (al dan niet regelmatig), zien we dat de directeuren binnen dit cluster van taken de meeste taken uitvoeren (96% voert meer dan 3 taken binnen dit cluster uit, gevolgd door de adjuncten (84%) en teamleiders (70%).

De directeuren hebben vooral een taak in de werving en selectie, beoordeling en het begeleiden van de staf. De adjuncten spelen vooral een rol bij de functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Het begeleiden van docenten is meer een taak voor de teamleiders.

#### *Stimuleren en faciliteren*

Bij het stimuleren en faciliteren van het personeel hebben we vier taken gedefinieerd:

- Het maken van roosters;
- Het regelen van vervanging;
- Het stimuleren van professionele ontwikkeling en
- Het zorg dragen voor optimale faciliteiten voor het personeel.

Tabel 5.10 Taken rond het stimuleren en faciliteren van docenten (% niet regelmatig en regelmatig)

	Directeur	Adjunct-/sector-/locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Het maken van roosters	31,4%	48,0%	76,5%	44,1%
Het regelen van vervanging	60,8%	68,0%	82,4%	66,7%
Het stimuleren van professionele ontwikkeling	96,1%	96,0%	94,1%	95,7%
Het zorg dragen voor optimale faciliteiten	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totaal	51	25	17	93

Het stimuleren van de professionele ontwikkeling en de zorg voor optimale faciliteiten horen in gelijke mate bij de taken van de respondenten, ongeacht hun functie. De directeuren hebben daarentegen een minder zware taak in het regelen van vervanging en het maken van roosters. Dit is over het algemeen de zorg van de teamleiders.

## 5.5 Financieel en materieel beheer

Binnen het domein financieel en materieel beheer hebben we taken benoemd die te maken hebben met het scheppen van financiële en materiële randvoorwaarden en het afleggen van verantwoording over de inzet van middelen.

### *Het scheppen van financiële en materiële randvoorwaarden*

Onderstaande tabel geeft aan hoeveel van de taken die bij het cluster ‘randvoorwaarden’ horen tot het takenpakket van de directeuren behoren. Hierbij hebben we geen rekening gehouden met de regelmaat waarmee de taken worden uitgevoerd, omdat veel van deze taken jaarlijks of zelfs meerjaarlijks moeten worden opgepakt.

Tabel 5.11 Taken binnen het domein financieel en materieel beheer: het scheppen van randvoorwaarden

	Directeur	Adjunct-/sector-/locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Voert geen van de taken uit (0)			11,8%	2,2%
Voert een beperkt aantal taken uit (1-3)		8,0%	23,5%	6,5%
Voert het een deel van de taken uit (4-6)	35,3%	44,0%	58,8%	41,9%
Voert het merendeel van de taken uit (7-9)	64,7%	48,0%	5,9%	49,5%
Voert alle taken uit (10)				
<b>Totaal</b>	<b>51</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>93</b>

Het scheppen van financiële en materiële randvoorwaarden behoort met name tot het takenpakket van de directeuren en, in mindere mate, de adjunct-directeuren. Geen van de respondenten voert alle taken die we hebben benoemd uit. Vooral het maken van leerling-prognoses, het opstellen van een meerjaren huisvestingsplan en onderhoudsplan voor gebouwen en een planning voor de aanschaf van materialen wordt door een beperkt deel van de directeuren uitgevoerd. Deze taken zullen binnen grotere scholengemeenschappen waarschijnlijk centraal belegd zijn.

#### Verantwoording over de inzet van middelen

Bij alle functiegroepen behoort het afleggen van verantwoording over de inzet van middelen tot het takenpakket. Dit is vooral bij de directeuren en adjunct-directeuren het geval (98% en 92%), en in iets mindere mate bij de teamleiders (88%).

Tabel 5.12 Verantwoording over de inzet van middelen

	Directeur	Adjunct-/sector-/locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Niet	2,0%	8,0%	11,8%	4,3%
Niet regelmatig	21,6%	36,0%	29,4%	26,9%
Regelmatig	78,4%	56,0%	58,8%	68,8%
<b>Totaal</b>	<b>51</b>	<b>25</b>	<b>217</b>	<b>93</b>

## 5.6 Interne en externe communicatie

Bij de interne en externe communicatie hebben we vier taken gedefinieerd:

- Het organiseren van de interne overlegstructuur (bestuur, MR, OR, team);
- Het bewaken van de interne overlegstructuur (bestuur, MR, OR, team);
- Het initiëren van intern overleg en
- Het pro-actief onderhouden van contacten met stakeholders (waaronder ouders).

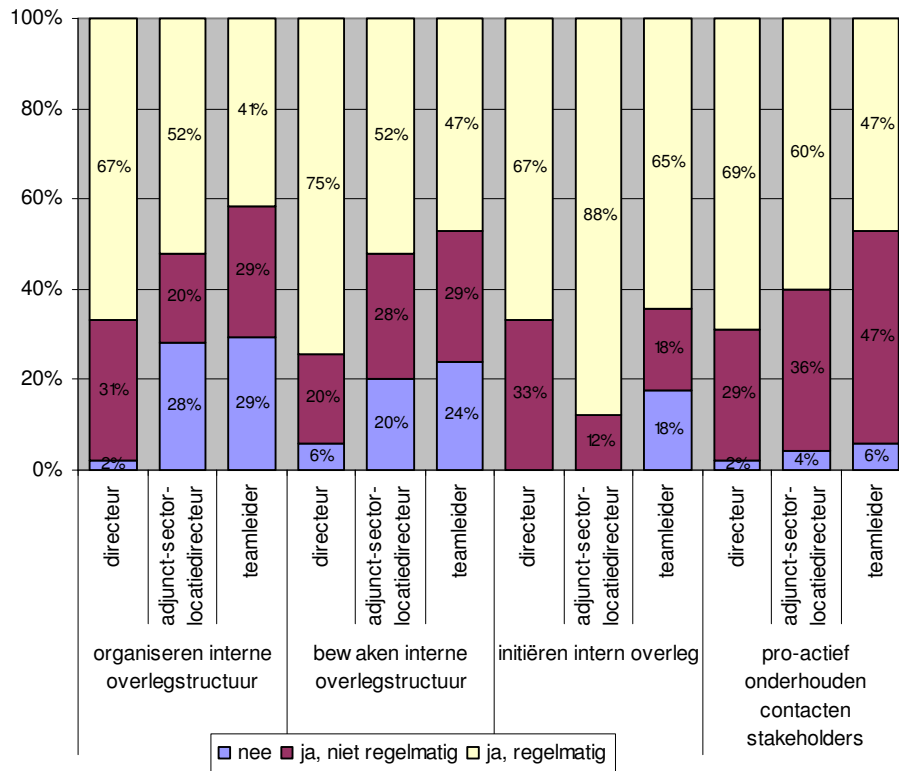
Tabel 5.13 Taken binnen het domein interne en externe communicatie

	Directeur	Adjunct-/sector/ locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Voert geen van de taken regelmatig uit (0)	5,9%	8,0%	35,3%	11,8%
Voert het een deel van de taken regelmatig uit (1-3)	52,9%	52,0%	35,3%	49,5%
Voert alle taken regelmatig uit (4)	41,2%	40,0%	29,4%	38,7%
Totaal	51	25	17	93

Het zijn met name de directeuren en de adjunct-directeuren die zorg dragen voor de interne en externe communicatie.

Figuur 5.1 laat zien dat binnen het domein interne en externe communicatie veel teamleiders zich bezighouden met het initiëren van intern overleg en dat ongeveer tweederde van de directeuren zich met alle facetten van de interne en externe communicatie bezighouden.

Figuur 5.1 Taken binnen het domein interne en externe communicatie



## 5.7 Leerlingenzorg binnen het Praktijkonderwijs

Binnen het domein zorg kunnen de taken onderverdeeld worden in:

- Het onderhouden van contacten met diverse partijen (partijen in de zorgstructuur, basisscholen, ROC's, bedrijfsleven en job-coachinstanties);
- Overige taken op het gebied van leerlingenzorg binnen het Praktijkonderwijs.

### Onderhouden van contacten

Dit cluster bestaat uit 5 taken. Om aan te geven in welke mate de directeuren de taken binnen dit cluster uitvoeren is het aantal taken dat door de directeuren wordt

uitgevoerd (ongeacht de regelmaat waarmee de taken worden uitgevoerd) geteld.

*Tabel 5.14 Taken binnen het domein leerlingenzorg: onderhouden van contacten*

	Directeur	Adjunct-/sector- locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Voert geen van de taken uit (0)	9,8%		5,9%	6,5%
Voert een beperkt aantal taken uit (1-2)	17,6%	16,0%	41,2%	21,5%
Voert het merendeel van de taken uit (3-4)	47,1%	48,0%	23,5%	43,0%
Voert alle taken uit (5)	25,5%	36,0%	29,4%	29,0%
<b>Totaal</b>	<b>51</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>93</b>

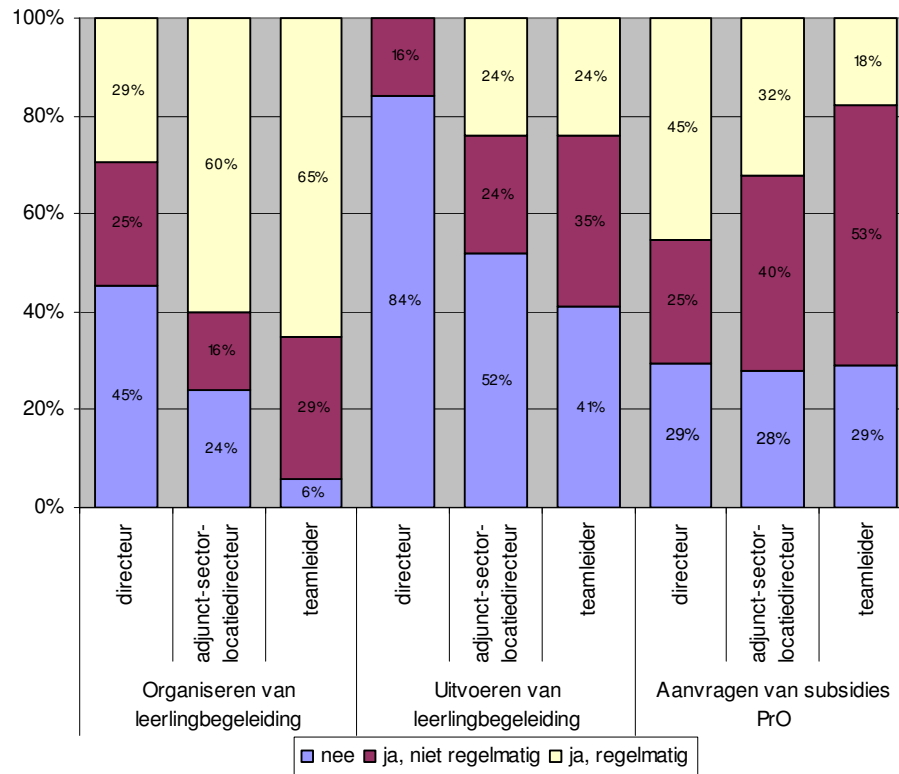
De adjunct-directeuren en teamleiders hebben de meeste taken in het onderhouden van contacten met relevante partijen. Opvallend is dat slechts weinig respondenten het onderhouden van contacten met het bedrijfsleven en job-coaches, belangrijke partijen om leerlingen naar een passende arbeidsplaats te begeleiden, tot hun takenpakket rekenen: respectievelijk 41% en 57% voert deze taken niet uit. Het onderhouden van contacten met relevante partijen in de zorgstructuur blijkt veelal een taak voor de teamleiders: bijna tweederde heeft regelmatig met deze partijen contact.

*Overige taken op het gebied van leerlingenzorg*

Dit cluster bestaat uit 3 taken, welke zijn:

- Het organiseren van de leerlingbegeleiding;
- Het uitvoeren van de leerlingbegeleiding en
- Het aanvragen van subsidies specifiek voor PrO

Figuur 5.2 Taken in de leerlingenzorg



Het organiseren van de leerlingbegeleiding is meestal een taak voor de adjunct-directeuren en teamleiders. De uitvoering van de leerlingbegeleiding zal vooral een taak voor de docenten zijn: slechts weinig directeuren geven aan dat dit een taak is die zij (regelmatig) uitvoeren.

Het aanvragen van subsidies, specifiek voor het praktijkonderwijs, behoort in nagenoeg gelijke mate tot het takenpakket van de respondenten, hoewel directeuren dit met de grootste regelmaat doen.

## 5.8 Verschuivingen in het takenpakket

We hebben de directeuren gevraagd welke veranderingen zij de laatste vijf jaar in hun takenpakket hebben ervaren en welke verschuivingen zij de komende jaren ver-



wachten. Zowel de taken die erbij zijn gekomen of meer tijd in beslag zijn gaan nemen als taken die verdwenen zijn of minder tijd in beslag zijn gaan nemen komen hierbij aan bod.

#### *Taakuitbreiding*

Een groot deel van de directeuren heeft te maken gehad met veranderingen in hun takenpakket: 88% stelt dat er taken zijn bijgekomen of dat sommige taken meer tijd zijn gaan kosten. Vooral de directeuren die relatief kort in hun functie werkzaam zijn hebben hier in mindere mate mee te maken. Van de 11 directeuren die zeggen geen veranderingen te zien in hun takenpakket, zijn er vijf korter dan 5 jaar in dienst.

Voor directeuren geldt dat zij zowel in het onderwijskundig domein, als in de domeinen personeel, financieel en materieel beheer en communicatie een uitbreiding van hun takenpakket zien. In het domein leerlingenzorg is dat minder het geval. Teamleiders zien vooral taakuitbreiding in het onderwijskundig domein, terwijl bij adjunct-directeuren de uitbreiding van taken in elk domein in gelijke mate wordt gesignaleerd.

*Tabel 5.15 Uitbreiding van taken (percentage van de respondenten dat aangeeft dat er binnen het domein taken bij zijn gekomen of meer tijd zijn gaan kosten)*

	Directeur	Adjunct-/sector-/ locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Onderwijskundig	72,1%	58,3%	80,0%	69,5%
Personeel	74,4%	58,3%	60,0%	67,1%
Financieel en materieel beheer	76,7%	62,5%	46,7%	67,1%
Interne en externe communicatie	72,1%	62,5%	60,0%	67,1%
Leerlingenzorg	41,9%	45,8%	60,0%	46,3%

#### *Vermindering van taken*

Iets meer dan eenderde van de directeuren (n=33) geeft aan dat er de afgelopen vijf jaar taken zijn verdwenen of taken zijn bijgekomen. Dit zijn volgens deze respondenten vooral taken in het domein leerlingenzorg (n=23). Slechts een enkele respondent geeft aan dat er taken in de andere domeinen zijn verdwenen of minder tijd zijn gaan kosten (n=6-8).

De oorzaak voor de vermindering van taken (in aantal of tijd) ligt volgens de directeuren in het delegeren van taken in de leerlingenzorg naar LC-docenten of de uitbesteding van deze taken aan specialisten.

#### *Verwachtingen voor de komende vijf jaar*

Op de vraag wat de verwachtingen zijn ten aanzien van het takenpakket in de komende vijf jaar, stelt driekwart van de leidinggevenden dat zij veranderingen verwachten. Deze respondenten konden in een open vraag aangeven welke veranderingen zij zien aankomen. De meest genoemde veranderingen hebben betrekking op financieel en materieel beheer (n=9), op kwaliteitszorg en verantwoording (n=8) en een toename van externe contacten (n=8). Concrete voorbeelden die de leidinggevenden noemen zijn meer financiële verantwoordelijkheden, samenwerking met externe partners in de zorgstructuur, kwaliteitsbewaking en verbetering van de onderwijskwaliteit.

### **5.9 Ervaren knelpunten in het werk**

Aan de leidinggevenden is gevraagd welke knelpunten zij in hun werk ervaren. We hebben hiertoe stellingen voorgelegd waarbij de respondenten aan konden geven in welke mate ze het met de geformuleerde knelpunten eens zijn. Dit zijn onder meer stellingen over de hoeveelheid taken, de beheersing van competenties om de functie uit te oefenen en de complexiteit van de zorgstructuur.

Tabel 5.16 Ervaren knelpunten

	Directeur	Adjunct	Teamleider
De problematiek van onze leerlingen wordt steeds groter	67%	68%	100%
De procedures rond leerlingenzorg nemen teveel tijd in beslag	63%	56%	41%
Ik heb teveel verschillende taken	57%	64%	47%
Ik heb te weinig financiële armslag	29%	44%	41%
Ik ervaar te weinig ondersteuning vanuit bestuur/centrale directie	28%	24%	18%
Ik word teveel in beslag genomen door externe contacten in de zorgstructuur	25%	12%	18%
De zorgstructuur voor leerlingen is te ingewikkeld	20%	20%	24%
Ik heb de bevoegdheden niet om sommige beslissingen te nemen	20%	16%	41%
Ik ervaar te weinig ondersteuning vanuit het team	14%	12%	12%
Ik mis bepaalde competenties om mijn functie goed uit te kunnen voeren	14%	8%	6%
Ik beheers bepaalde competentie onvoldoende om mijn functie goed uit te kunnen voeren	14%	8%	35%

De belangrijkste knelpunten hebben betrekking op de leerling. Enerzijds ervaren de leidinggevenden dat de problematiek van de leerlingen steeds groter wordt als knelpunt (73% is het hier (zeer) mee eens). Dit geldt vooral voor de teamleiders: die geven allemaal aan dat dit voor hen een knelpunt is in de uitvoering van hun werk. Aan de andere kant ervaart meer dan de helft dat de procedures rond de leerlingenzorg veel tijd in beslag neemt: 57% is het hier (zeer) mee eens. Een derde belangrijk knelpunt is volgens de leidinggevenden de hoeveelheid taken die ze hebben: eveneens 57% is het (zeer) eens met deze stelling.

Voor een aantal teamleiders (41%) geldt tot slot dat zij het gemis aan bevoegdheden om bepaalde beslissingen te nemen en het onvoldoende beheersen van bepaalde competenties (35%) hen belemmert in de uitvoering van hun werkzaamheden.



## **6 Competenties van directeuren in het Praktijkonderwijs**

### **6.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk gaan we in op de competenties van de directeuren werkzaam in het Praktijkonderwijs. Hierbij gaan we per domein in, in hoeverre directeuren naar eigen zeggen over de competenties in het betreffende domein beschikken. Net als in hoofdstuk 3 onderscheiden we de volgende domeinen:

- Onderwijs;
- Personeel;
- Financieel en materieel beheer;
- Interne en externe communicatie en
- Zorg.

De verschillende domeinen zijn onderverdeeld in clusters van competenties. In dit hoofdstuk geven we per cluster van competenties weer of de competenties volgens de respondenten van belang zijn voor het uitoefenen van de functie en zo ja, in welke mate zij over deze (clusters van) competenties beschikken. We merken hierbij op dat we de meer generieke competenties, die voor alle hoogopgeleide werknemers van belang zijn, niet gedetailleerd zijn bevraagd. Dat hebben we gedaan om de vragenlijst beknopt te houden. Daardoor komen niet alle competenties die beschreven zijn in hoofdstuk 3 hier letterlijk terug.

Waar relevant maken we een onderscheid tussen directeuren, adjunct-/ sector- en locatiedirecteuren en teamleiders.

### **6.2 Het onderwijskundig domein**

De mate waarin de onderscheiden taken binnen het onderwijskundig domein worden uitgevoerd verschilt nogal per functie. Over het algemeen kan gesteld worden dat directeuren zich meer met strategie- en beleidsontwikkeling bezig houden en dat teamleiders feitelijk invulling geven aan het primaire proces.

Alle genoemde competenties in het onderwijskundig domein worden door de directeuren van belang geacht voor het uitvoeren van hun functie. Wanneer we kijken naar de mate waarin de directeuren deze competenties naar eigen inschatting beheersen, zien we dat tweederde van de respondenten aangeeft alle genoemde competenties (11) op ervaren of excellent niveau te beheersen. Dit varieert van 86% van de directeuren tot 59% van de teamleiders.

*Tabel 6.1 Beheersing van competenties binnen het onderwijskundig domein: innoveren en ontwikkelen*

		Directeur	Adjunct- /sector/ locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Een visie ontwikkelen op onderwijs	Startend	2,0%	4,0%	23,5%	6,5%
	Ervaren	58,8%	72,0%	64,7%	63,4%
	Excellent	39,2%	24,0%	11,8%	30,1%
Nieuwe werkwijzen introduceren	Startend	2,0%	4,0%	17,6%	5,5%
	Ervaren	75,5%	84,0%	76,5%	78,0%
	Excellent	22,4%	12,0%	5,9%	16,5%
Nieuwe inzichten vertalen naar pedagogisch-didactisch handelen	Startend	4,0%		11,8%	4,3%
	Ervaren	78,0%	84,0%	70,6%	78,3%
	Excellent	18,0%	16,0%	17,6%	17,4%
Leiding geven aan veranderprocessen	Startend	7,8%	20,0%	29,4%	15,1%
	Ervaren	62,7%	60,0%	64,7%	62,4%
	Excellent	29,4%	20,0%	5,9%	22,6%
Kansen en bedreigingen vertalen naar beleid	Startend	7,8%	8,0%	23,5%	10,8%
	Ervaren	54,9%	72,0%	58,8%	60,2%
	Excellent	37,3%	20,0%	17,6%	29,0%

De directeuren achten zich het meest capabel in het ontwikkelen van een visie op

onderwijs en het vertalen van kansen en bedreigingen naar onderwijskundig beleid. In het leiding geven aan veranderprocessen en het vertalen van nieuwe inzichten naar het pedagogisch-didactisch handelen beoordelen zij zichzelf als het minst competent.

Wanneer we naar de verschillende functiegroepen kijken zien we dat de teamleiders zich op deze competenties over het algemeen minder competent achten dan adjunct-directeuren en directeuren.

*Tabel 6.2 Beheersing van competenties binnen het onderwijskundig domein: coördinatie en sturing*

		Directeur	Adjunct-/sector-/locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Beleid vertalen naar concrete acties	Startend		8,0%	5,9%	3,3%
	Ervaren	66,0%	76,0%	82,4%	71,7%
	Excellent	34,0%	16,0%	11,8%	25,0%
Bewaken dat het onderwijs tegemoet komt aan verschillen tussen leerlingen	Startend	9,8%		5,9%	6,5%
	Ervaren	72,5%	72,0%	82,4%	74,2%
	Excellent	17,6%	28,0%	11,8%	19,4%
Planmatig handelen in de organisatie organiseren	Startend	8,0%	12,0%	11,8%	9,8%
	Ervaren	70,0%	64,0%	88,2%	71,7%
	Excellent	22,0%	24,0%		18,5%
De onderwijsorganisatie inrichten	Startend		12,0%	18,8%	6,5%
	Ervaren	66,7%	44,0%	68,8%	60,9%
	Excellent	33,3%	44,0%	12,5%	32,6%
Relatie leggen tussen leerlingkenmerken en de betekenis daarvan voor leermiddelen en expertise	Startend	4,2%		5,9%	3,4%
	Ervaren	75,0%	70,8%	88,2%	76,4%
	Excellent	20,8%	29,2%	5,9%	20,2%

Van de competenties die we onderscheiden bij coördinatie en sturing zien we dat de respondenten zich met meest competent achten in de inrichting van de onderwijsorganisatie en het vertalen van beleid naar concrete acties.

### 6.3 Het domein personeel

Binnen het domein personeel onderscheiden we competenties die te maken hebben met het ontwikkelen en uitvoeren van personeelsbeleid en competenties die gericht zijn op het stimuleren en faciliteren van het personeel.

We onderscheiden hierbij negen verschillende competenties. Twee competenties hebben betrekking op de ontwikkeling en uitvoering van personeelsbeleid, zeven competenties gaan over het faciliteren en stimuleren van het onderwijspersoneel. Iets meer dan zestig procent van de respondenten geeft aan alle competenties op ervaren/excellent niveau te beheersen. Hierbij merken we op dat vooral de directeuren deze competenties zeggen te beheersen: driekwart geeft aan alle competenties op ervaren/excellent niveau te beheersen. Daarentegen is dat bij de teamleiders slechts eenderde van de respondenten.

*Tabel 6.3 Beheersing van competenties binnen het domein personeel: ontwikkeling en uitvoering personeelsbeleid*

		Directeur	Adjunct- /sector/ locatiedirecteur	Teamleider	Totaal
Visie op personeelsbeleid ontwikkelen	Startend	3,9%	12,5%	20,0%	8,9%
	Ervaren	64,7%	83,3%	73,3%	71,1%
	Excellent	31,4%	4,2%	6,7%	20,0%
Inzet van instrumenten voor personeelsbeleid	Startend	10,0%	32,0%	42,9%	21,3%
	Ervaren	76,0%	64,0%	57,1%	69,7%
	Excellent	14,0%	4,0%		9,0%

Ook bij deze competenties geldt dat de teamleiders zich met minst competent achten, terwijl de directeuren zichzelf over het algemeen ervaren/excellent scoren. In



visieontwikkeling zijn zij naar eigen zeggen beter dan in de inzet van instrumenten voor personeelsbeleid.

Tabel 6.4 Beheersing van competenties binnen het domein personeel: stimuleren en faciliteren personeel

		Directeur	Adjunct- /sector/ locatiedirec- teur	Teamleider	Totaal
Een klimaat scheppen waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen	Startend	3,9%	4,0%	5,9%	4,3%
	Ervaren	68,6%	60,0%	64,7%	65,6%
	Excellent	27,5%	36,0%	29,4%	30,1%
Resultaatgerichtheid van het team bevorderen	Startend	9,8%	8,0%	29,4%	12,9%
	Ervaren	70,6%	76,0%	64,7%	71,0%
	Excellent	19,6%	16,0%	5,9%	16,1%
De professionele dialoog binnen de school stimuleren	Startend	3,9%	8,0%	29,4%	9,7%
	Ervaren	66,7%	68,0%	47,1%	63,4%
	Excellent	29,4%	24,0%	23,5%	26,9%
De gevoelens van collega's in kunnen schatten	Startend	2,0%	4,0%		2,2%
	Ervaren	70,6%	68,0%	76,5%	71,0%
	Excellent	27,5%	28,0%	23,5%	26,9%
Medewerkers kunnen aanspreken op hun functioneren	Startend	5,9%	4,0%	17,6%	7,5%
	Ervaren	70,6%	68,0%	76,5%	71,0%
	Excellent	23,5%	28,0%	5,9%	21,5%
Medewerkers kunnen coachen	Startend	5,9%	4,0%	11,8%	6,5%
	Ervaren	72,5%	72,0%	76,5%	73,1%
	Excellent	21,6%	24,0%	11,8%	20,4%
Kunnen omgaan met kritiek	Startend	2,0%	4,0%	5,9%	3,2%
	Ervaren	72,5%	88,0%	82,4%	78,5%
	Excellent	25,5%	8,0%	11,8%	18,3%

Het stimuleren en faciliteren van het personeel gaat de directeuren goed af. Vooral de meer sociale competenties, zoals het coachen van medewerkers en het inschatten van hun gevoelens beheersen zij naar eigen zeggen goed. Op de competenties resultaatgerichtheid en het stimuleren van de professionele dialoog scoren zij zich wat vaker startend.

#### **6.4 Het domein financieel en materieel beheer**

Binnen het domein financieel en materieel beheer onderscheiden we vier competenties: de adequate inzet van middelen, planning en control, verantwoording en het werken met managementinformatie. Het zijn vooral de directeuren die aangeven al deze competenties op ervaren/excellent niveau te beheersen (69%). De adjunct-directeuren (56%) en teamleiders (29%) beheersen deze competenties in mindere mate.

Tabel 6.5 Beheersing van competenties binnen het domein financieel en materieel beheer

		Directeur	Adjunct- /sector/ locatiedirec- teur	Teamleider	Totaal
De inzet van middelen koppelen aan de doelen van de school	Startend	5,9%	20,8%	37,5%	15,4%
	Ervaren	60,8%	58,3%	56,3%	59,3%
	Excellent	33,3%	20,8%	6,3%	25,3%
De planning en controlcyclus hanteren	Startend	24,0%	36,0%	56,3%	33,0%
	Ervaren	56,0%	52,0%	37,5%	51,6%
	Excellent	20,0%	12,0%	6,3%	15,4%
Resultaten verantwoorden	Startend	9,8%	20,0%	41,2%	18,3%
	Ervaren	60,8%	68,0%	47,1%	60,2%
	Excellent	29,4%	12,0%	11,8%	21,5%
Met managementinformatie werken	Startend	17,0%	28,0%	64,3%	27,9%
	Ervaren	53,2%	56,0%	28,6%	50,0%
	Excellent	29,8%	16,0%	7,1%	22,1%

Vooraf met de planning en controlcyclus en het werken met managementinformatie lijken de directeuren moeite te hebben. Deze competenties beheersen zij het minst goed.

## 6.5 Het domein interne en externe communicatie

Iets meer dan de helft van de respondenten beheerst naar eigen zeggen al deze competenties op ervaren/excellent niveau (52%). Ook hierbij geldt dat de directeuren het vaakst aangeven deze competenties goed te beheersen (67%), gevolgd door de adjunct-directeuren (40%) en de teamleiders (24%).

Tabel 6.6 Beheersing van competenties binnen het domein interne en externe communicatie

		Directeur	Adjunct- /sector/ locatiedirec- teur	Teamleider	Totaal
Rekening houden met belangen van externe partijen	Startend	2,0%	4,0%	5,9%	3,2%
	Ervaren	56,9%	84,0%	70,6%	66,7%
	Excellent	41,2%	12,0%	23,5%	30,1%
Een marketingstrategie ontwikkelen	Startend	30,6%	58,3%	61,5%	43,0%
	Ervaren	57,1%	29,2%	30,8%	45,3%
	Excellent	12,2%	12,5%	7,7%	11,6%
In het krachtenveld van verschillende belangen opereren	Startend	3,9%	12,0%	18,8%	8,7%
	Ervaren	66,7%	76,0%	75,0%	70,7%
	Excellent	29,4%	12,0%	6,3%	20,7%
Netwerkrelaties opbouwen	Startend	5,9%	12,0%	31,3%	12,0%
	Ervaren	58,8%	72,0%	56,3%	62,0%
	Excellent	35,3%	16,0%	12,5%	26,1%
Netwerkrelaties onderhouden	Startend	3,9%	12,0%	18,8%	8,7%
	Ervaren	58,8%	72,0%	68,8%	64,1%
	Excellent	37,3%	16,0%	12,5%	27,2%
De school positioneren in de maatschappelijke context	Startend	4,0%	16,7%	46,7%	14,6%
	Ervaren	70,0%	66,7%	40,0%	64,0%
	Excellent	26,0%	16,7%	13,3%	21,3%

In het ontwikkelen van een marketingstrategie en het positioneren van de school in de maatschappelijke context achten de directeuren zich het minst competent.

## 6.6 Het domein zorg

Het domein zorg is het enige domein waarbinnen de directeuren zeggen deze competenties minder te beheersen dan de adjuncten en teamleiders. Van de directeuren geeft 55% aan al deze competenties op ervaren/excellent niveau te beheersen, terwijl dat bij adjunct-directeuren en teamleiders respectievelijk 80% en 71% is.

Tabel 6.7 Beheersing van competenties binnen het domein zorg

		Directeur	Adjunct- /sector/ locatiedirec- teur	Teamleider	Totaal
De kwaliteit van de leerlingenzorg bewaken	Startend	10,4%	4,2%	12,5%	9,1%
	Ervaren	72,9%	70,8%	56,3%	69,3%
	Excellent	16,7%	25,0%	31,3%	21,6%
Een toekomstperspectief voor de leerlingen formuleren	Startend	4,1%	4,2%	5,9%	4,4%
	Ervaren	67,3%	66,7%	64,7%	66,7%
	Excellent	28,6%	29,2%	29,4%	28,9%
Randvoorwaarden voor een goed toekomstperspectief voor de leerlingen organiseren	Startend	8,2%	4,0%		5,5%
	Ervaren	67,3%	84,0%	76,5%	73,6%
	Excellent	24,5%	12,0%	23,5%	20,9%
De inbreng van disciplines organiseren in het belang van de ontwikkeling van de leerling	Startend	6,3%		11,8%	5,7%
	Ervaren	66,7%	78,3%	76,5%	71,6%
	Excellent	27,1%	21,7%	11,8%	22,7%
Omgaan met kwetsbare ouders	Startend	2,0%		5,9%	2,2%
	Ervaren	46,0%	60,0%	52,9%	51,1%
	Excellent	52,0%	40,0%	41,2%	46,7%
De juiste informatie boven tafel halen bij complexe procedures voor verwijzing en begeleiding	Startend	14,0%		11,8%	9,6%
	Ervaren	60,5%	82,6%	70,6%	68,7%
	Excellent	25,6%	17,4%	17,6%	21,7%

Vervolg tabel 6.7

Omgaan met acceptatieproblemen van ouders	Startend	2,1%	4,0%	5,9%	3,3%
	Ervaren	62,5%	52,0%	64,7%	60,0%
	Excellent	35,4%	44,0%	29,4%	36,7%
De pedagogisch-didactische omgeving verbinden met leerlingkenmerken	Startend	2,2%		5,9%	2,3%
	Ervaren	63,0%	79,2%	58,8%	66,7%
	Excellent	34,8%	20,8%	35,3%	31,0%

Op alle genoemde competenties scoren de directeuren zich in grote meerderheid op ervaren of excellent niveau. Het kunnen omgaan met kwetsbare ouders beheersen de directeuren naar eigen zeggen het beste, gevolgd door het omgaan met acceptatieproblemen van ouders. Opvallend is dat de respondenten de competentie ‘het bewaken van de kwaliteit van de leerlingenzorg’ het minst vaak ervaren of excellent vinden beheersen.

## 7 Conclusie

### Het profiel van directeuren in het Praktijkonderwijs

Uit de webenquête blijkt dat zowel de taken en verantwoordelijkheden, als de benodigde competenties in het veld herkend worden. Het merendeel van de geformuleerde taken worden inderdaad door de directeuren uitgevoerd en alle competenties worden door het overgrote merendeel van de respondenten van belang voor de uitvoering van hun functie geacht. Het functieprofiel voor directeuren in het Praktijkonderwijs wijkt in die zin nauwelijks af van bestaande profielen voor directeuren in het VO of SBO-REC. Wat ons het meest opvalt is dat specifieke taken in de leerlingenzorg niet door alle directeuren worden uitgevoerd. Vooral het onderhouden van contacten met het bedrijfsleven en job-coaches worden door minder dan de helft van de directeuren tot hun takenpakket gerekend. Terwijl dit toch partijen zijn die een belangrijke rol vervullen in het vinden van een passende arbeidsplaats voor de leerlingen uit het Praktijkonderwijs.

### Aansluiting profiel-praktijk

Het profiel dat is opgesteld aan de hand van bestaande competentie- en functieprofielen voor directeuren in het VO en SBO-REC sluit goed aan op de bestaande praktijk. Veel van de taken, verantwoordelijkheden en competenties uit de bestaande profielen worden door de directeuren Praktijkonderwijs ook tot hun functie gerekend. Wel is het van belang in de profielen aandacht te schenken aan de positionering van de functie in de school. Het blijkt nogal verschil te maken of je het over een profiel van een directeur, adjunct of teamleider hebt. Directeuren zijn meer strategisch en besluitvormend, teamleiders meer uitvoerend.

De *wenselijke* praktijk van directeuren is dat zij meer tijd willen besteden aan onderwijs en personeel, en minder tijd aan financieel en materieel beheer.



### **Ervaren knelpunten en belemmeringen**

De belangrijkste knelpunten die de respondenten ervaren zijn: teveel verschillende taken, de groter wordende problematiek van de leerlingen en de procedures rond de leerlingenzorg. Adjuncten en teamleiders vullen daarop de beperkte financiële arm-slag die ze ervaren aan toe. Dit is vooral binnen scholengemeenschappen het geval.

## Literatuurlijst

Besturenraad: *Voorbeeldfuncties FUWA-VO*. [www.besturenraad.nl](http://www.besturenraad.nl)

ISIS Q5/VO-Raad, (2006): *Op weg naar basiscompetenties schoolleiders VO*, ISIS Q5/VO-Raad, Utrecht.

NSA: Competentieprofiel directeur sbo-rec school, NSA

SCO-Kohnstamm Instituut, (2005): *Het functioneren van het praktijkonderwijs*, SCO, Amsterdam.

Vink, C.R., T. van Schilt-Mol, M. Oosterling en L. Sontag (2008). *De arbeidsmarkt op! De aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt voor schoolverlaters uit het Praktijkonderwijs en Voortgezet Speciaal Onderwijs*. Tilburg: IVA.

Wieringen, A.M.L. van, (1995): Deregulering en autonomievergroting als beleidsuitvoering. In: *Nederlands Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid.*, 3-19

