Vraag en aanbod van Master in Leadership in Education

Onderzoek naar het beroepscompetentieprofiel Master in Leadership in Education en de macrodoelmatigheid van de opleiding Master in Leadership in Education

Jos Frietman
Loes Frietman
Robbert Vermulst

Nijmegen, 19 december 2007

In opdracht van de partners in MLE:
Magistrum, NES en Octaaf

Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt

© 2007 Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt, Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van KBA Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoudsopgave

1 Inleiding 1

2 Beroepscompetentieprofielen 7
2.1 Ontwikkelingen in en rondom het werkveld 7
2.1.1 Verandering in functies 7
2.1.2 Professionalisering 8
2.2 Beroepscompetentieprofielen Master in Leadership in Education 9
2.2.1 Beroepscompetentieprofiel Cluster Directeur 9
2.2.2 Beroepscompetentieprofiel lid College van Bestuur/Algemeen Directeur 11
2.2.3 Beroepscompetentieprofiel Master Schoolleider primair onderwijs 11

3 Macrodoelmatigheid 15
3.1 Blauwdruk opleiding Master in Leadership in Education 15
3.2 Opleidingenstructuur Bachelor-Master 19
3.3 Doelmatig? 20
3.3.1 Herkenning ontwikkeling nieuwe beroepscompetentieprofielen 20
3.3.2 Beroepscompetentieprofielen 21
3.3.3 Macrodoelmatigheid van de opleiding Master in Leadership in Education 26
3.3.3.1 Behoefte aan afgestudeerden MLE 26
3.3.3.2 De behoefte aan MLE geschat 29

4 Samenvattende conclusies en beschouwing 33

5 Geraadpleegde literatuur 39

1 Inleiding

Vanaf de jaren tachtig is er door schaalvergroting in het primair onderwijs een steeds grotere behoefte ontstaan aan professionele bestuurkracht. Aan deze behoefte is tegemoet gekomen middels het aanstellen van bovenschools managers. Schoolleiders, die zich verder bekwaamd en geprofessionaliseerd hebben in bestuurlijke taken. Op dit moment is er een verschuiving van het beroepsprofiel van de Bovenschools Manager waarneembaar naar twee, elkaar deels overlappende, nieuwe beroepscompetentieprofielen, te weten dat van de *Cluster Directeur* en van *Lid College van Bestuur / Algemeen Directeur*.
Voor wat betreft het beroep van de Schoolleider primair onderwijs lijken de ontwikkelingen daarnaast te wijzen op het ontstaan van een nieuw beroepscompetentieprofiel van de *Master Schoolleider*. Het aansturen van professionals in het huidige, moderne onderwijs vraagt om een professionaliseringtraject van schoolleiders, dat het bestaande profiel van de schoolleider overstijgt.

De partners in de opleiding Master in Leadership in Education (MLE), Magistrum, NES en Octaaf, spelen in op deze ontwikkelingen met de verdere doorontwikkeling van de opleiding MLE als bekostigde Masteropleiding. In het kader daarvan hebben de partners in MLE onderzoek laten verrichten gericht op een nadere empirische onderbouwing van de beschrijving, validering en legitimering van de beroepscompetentieprofielen van de Master in Leadership in Education, en van de doelmatigheid van de beoogde Masteropleiding. Het onderzoek is uitgevoerd door het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt te Nijmegen (KBA).

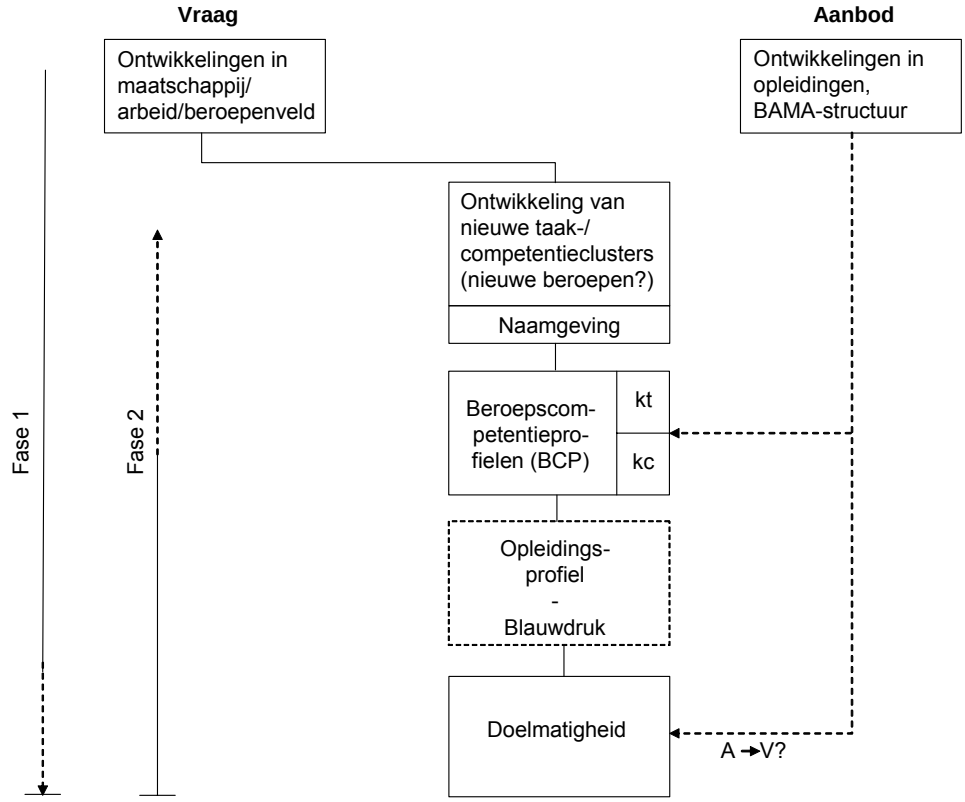
Onderzoeksvragen
Het onderzoek richt zich op de volgende onderzoeksvragen.
(1) Hoe kunnen de nieuwe beroepscompetentieprofielen van de Cluster Directeur, het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur en de Master Schoolleider worden beschreven in termen van kerntaken en kerncompetenties. Zijn die beschrijvingen voldoende consistent en valide?
(2) Bestaat er voor deze beroepscompetentieprofielen een arbeidsmarktvraag? Is er, macrodoelmatig bezien, sprake van een voldoende substantiële vraag om een door de Rijksoverheid bekostigde opleiding Master in Leadership in Education te rechtvaardigen.

Onderzoeksaanpak
Er is gekozen voor een iteratieve onderzoeksaanpak bestaande uit twee fasen, te weten:
1. een fase waarin het beroepscompetentieprofiel van de Master in Leadership in Education vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt nader is gepreciseerd, gevalideerd en gelegitimeerd, en
2. een fase waarin de macrodoelmatigheid van de opleiding Leadership in Education is onderzocht.

Het iteratieve karakter van het onderzoek komt tot uitdrukking in de wisselwerking tussen de werkzaamheden en de opbrengst van beide fasen. Zo dragen de aanscherping en validering van de profielen in de eerste onderzoeksfase bij aan het preciseren van de doelmatigheids-

vraag. Andersom kunnen – voor zover nodig – de in de eerste fase opgestelde beroepscompetentieprofielen op grond van de bevindingen in de tweede fase nog nader worden verfijnd. Schematisch kan de onderzoeksopzet als volgt worden weergegeven:

Figuur 1 – Schematisch overzicht van de onderzoeksopzet



Dit schema maakt duidelijk dat in het onderzoek ontwikkelingen in de arbeid (de vraagkant) als primaire invalshoek zijn gehanteerd bij het vaststellen van de nieuwe beroepscompetentieprofielen. Tegelijkertijd is er ook oog voor het feit dat ontwikkelingen aan de aanbodzijde (het ontwikkelen en aanbieden van een nieuwe opleiding) een niet onbelangrijke rol kunnen spelen bij de beroepenvorming (versterken institutionaliseringsproces), en dat het aanbod van afgestudeerden van een nieuwe opleiding ook vraag op de arbeidsmarkt kan creëren ('A → V?').

Fase 1: Vaststellen beroepscompetentieprofielen

Stap 1. Het preciseren en valideren van de beroepscompetentieprofielen Master in Leadership in Education op basis van documentanalyse en door middel van enkele *interviews met sleutelpersonen* over hun opvattingen inzake (a) strategische ontwikkelingen in en om het betreffende werkveld, (b) het ontstaan van nieuwe taak- en competentieclusters en (c) precisering van kerntaken en kerncompetenties voor beroepsbeoefenaren Master in Leadership in Education.

In samenspraak met de opdrachtgever is ten behoeve van het doelmatigheidsonderzoek een zogenaamde *blauwdruk* van de opleiding opgesteld. Een blauwdruk is een korte, niet al te gedetailleerde beschrijving van een opleiding (een uitwerking op hoofdlijnen van het nieuwe curriculum van de MLE).

Stap 2. Bevindingen van stap 1 schriftelijk terugleggen bij de sleutelpersonen en de opdrachtgevers. Vervolgens verder verfijnen en vaststellen van de beroepscompetentieprofielen Master in Leadership in Education op basis van de empirische gegevens. Hetzelfde wordt gedaan met de blauwdruk van de opleiding MLE.

Fase 2: Macrodoelmatigheidsonderzoek
Stap 3. Het doen van een macrodoelmatigheidsonderzoek op basis van de beroepscompetentieprofielen Master in Leadership in Education en de door de partners in MLE ontwikkelde blauwdruk voor de nieuwe opleiding.

Response
Het onderzoek richtte zich op de werkgevers van de schoolleiders primair onderwijs, i.c. op de schoolbesturen. Ten behoeve van het onderzoek is via de partners in MLE een gestratificeerde steekproef van 187 schoolbesturen getrokken uit het bestand van schoolbesturen primair onderwijs (uit totaal van ca. 1.250 schoolbesturen). Gestratificeerd is naar partnerscholen van de drie partners in MLE (zie tabel 1).
Voor de enquête zijn de bovenschools managers of algemeen directeuren benaderd, als gemandateerde van de betrokken schoolbesturen. Tabel 1 geeft een weergave van de steekproef en de onderzoeksrespons. Het onderzoek heeft een goede respons opgeleverd. In totaal hebben 76 van de 187 (= 41%) respondenten deelgenomen aan het onderzoek.

Tabel 1 – Steekproef- en responsverdeling

	Aantal steekproef	Percentage steekproef	Aantal responsgroep	Percentage responsgroep
Magistrum	78	42%	41	54%
NES	53	28%	21	28%
Octaaf	56	30%	14	18%
Totaal	187	100%	76	100%

Uit tabel 1 blijkt verder dat de respondenten van Magistrum *over*vertegenwoordigd zijn in de response en die van Octaaf *onder*vertegenwoordigd. De relatief lage response van Octaaf is te wijten aan een latere aanlevering van het adressenbestand, als gevolg waarvan de periode waarin contactpersonen benaderd konden worden korter is geweest dan die bij Magistrum en NES.

Verdeling naar schoolgrootte
Tabel 2 laat zien dat onder de 76 onderzochte schoolbesturen in totaal 1.111 scholen voor primair onderwijs ressorteren (gemiddeld 16,2 per schoolbestuur). Het aandeel van de scholen in de response (1.111 scholen) is 15 procent van het totale aantal scholen in de populatie (7.296 scholen). Verder zien we dat de verdeling naar schoolgrootte een goede afspiegeling is ten opzichte van de populatie.

Tabel 2 – Response ten opzichte van de totale populatie naar schoolgrootte

	Populatie [1]		Response	
	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Kleine scholen (< 200)	3656	50%	553	50%
Middelgrote scholen (200-500)	3414	47%	515	46%
Grote scholen (> 500)	226	3%	43	4%
Totaal aantal scholen in het onderzoek	7296	100%	1.111	100%

Bron: 1. Primair onderwijs in cijfers, CBS 2005/2006

Tabel 3 laat zien dat bij NES naar verhouding meer kleine scholen voorkomen dan bij Magistrum en Octaaf. De verdeling van kleine en middelgrote besturen van Magistrum en Octaaf is vergelijkbaar. Bij de categorie van de grote scholen is te zien dat het merendeel van Magistrum afkomstig is.

Tabel 3 – Response in schoolgrootte verdeeld naar partners in MLE

	Magistrum		NES		Octaaf		Totaal	
	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Kleine scholen (< 200)	240	38%	224	87%	89	41%	553	50%
Middelgrote scholen (200-500)	359	57%	34	13%	122	56%	515	46%
Grote scholen (> 500)	35	5%	0	0%	8	3%	43	4%
Totaal aantal scholen in het onderzoek	634	100%	258	100%	219	100%	1.111	100%

Verdeling response naar aantal scholen per bestuur

Uit tabel 4 is op te maken dat de besturen tot en met 10 scholen en besturen tot en met 20 scholen in gelijke mate voorkomen binnen de response (respectievelijk 40% en 38%). Besturen met meer dan 20 scholen komen minder vaak voor (22%).

Gegevens over de verdeling binnen de populatie zijn niet voorhanden op dit punt. Wel kan worden vastgesteld dat als gevolg van de schaalvergroting het aantal kleine schoolbesturen sterk is teruggebracht in de afgelopen jaren. Zo had in 2001 nog de helft van de schoolbesturen slechts één school onder zich en had 90 procent van alle schoolbesturen minder dan tien scholen.

Tabel 4 – Response naar aantal scholen (categorieën) per bestuur primair onderwijs

Aantal scholen onder bestuur	Response	
	Abs.	Perc.
1 t/m 10 scholen	30	40%
11 t/m 20 scholen	29	38%
Meer dan 20	17	22%
Totaal	76	100%

Verdeling naar fte

Uit tabel 5 kan worden afgeleid dat de verdeling in de response naar fte's (full-time-equivalent) een goede afspiegeling is van de verdeling in de totale populatie.

Tabel 5 – Response verdeling functies in fte

	Populatie		Response	
	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Bovenschools manager[1]	1.305	1,1%	113	0,6%
Schoolleider[1]	6.794	5,9%	1.058	5,3%
Intern begeleider[2]	3.969	3,4%	866	4,3%
Leerkracht[1]	103.197	89,6%	18.014	89,8%
Totaal	115.265	100,0%	20.051	100,0%

Bron: 1. Aandachtsgroepenmonitor 2007; 2. Functiedifferentiatie in het onderwijs

Opbouw van deze rapportage

In het navolgende hoofdstuk 2 (Beroepscompetentieprofielen) worden allereerst de ontwikkelingen in het relevante beroependomein beschreven. Daarna volgt een beschrijving van de nieuwe beroepscompetentieprofielen in termen van kerntaken en kerncompetenties. Hoofdstuk 3 bevat een korte typering (blauwdruk) van de opleiding Master in Leadership in Education, inclusief een schema van de structuur van de opleiding en een typering van de inhoud ervan (paragraaf 3.1). Paragraaf 3.2 behandelt de opleidingstructuur van de Master in Leadership in Education. Daarna wordt ingegaan op het vraagstuk van de macrodoelmatigheid (paragraaf 3.3). Het afsluitende hoofdstuk 4 bevat de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek en een slotbeschouwing.

2 Beroepscompetentieprofielen

2.1 Ontwikkelingen in en rondom het werkveld

Als opmaat naar het ontstaan van nieuwe beroepscompetentieprofielen in het management van scholen voor primair onderwijs wordt in deze paragraaf allereerst in het kort stilgestaan bij ontwikkelingen in het werkveld van het bovenschools management en de schoolleider primair onderwijs.

2.1.1 Verandering in functies

Vanaf de jaren tachtig is er door schaalvergroting in het primair onderwijs een steeds grotere behoefte gekomen aan professionele bestuurkracht. Aan deze behoefte is invulling gegeven middels het aanstellen van bovenschools management. Dit bovenschools management bestaat voornamelijk uit schoolleiders die zich verder geprofessionaliseerd hebben in het management. Deze ontwikkeling van schoolleider naar bovenschools management is zich nu aan het vertakken in twee richtingen. Enerzijds specialiseren huidige bovenschools managers (algemeen directeuren) zich meer en meer op bestuurlijk niveau en vervullen zij de facto taken als lid van het College van Bestuur. Anderzijds zijn er schoolleiders die zich inzetten op meer onderwijsinhoudelijk niveau en zich specialiseren als Master (of Excellent) Schoolleider.

Governance
Op bestuurlijk niveau wordt ook wel gesproken van (good) governance. De ontwikkelingen van een functie als het lid College van Bestuur is onder andere in gang gezet door het wetsvoorstel governance van het ministerie van OCW. Daarin wordt gesteld dat schoolbesturen zorg dienen te dragen voor een goed bestuurde school (zorgplicht goed bestuur). Verder dienen zij een scheiding tot stand te brengen tussen de functies van bestuur en intern toezicht. Bovendien dient het beginsel van horizontale of maatschappelijke verantwoording.
Ook de invoering van de lumpsum heeft effect gehad op de organisatie van het schoolbestuur. Door de lumpsum in het primair onderwijs is de beleidsvrijheid van basisscholen toegenomen.
De toegenomen beleidsvrijheid brengt echter ook extra verplichtingen met zich mee. Scholen zijn verplicht verantwoording af te leggen over de kwaliteit van hun onderwijs en de beleidskeuzes die zij maken. Het toezicht van de onderwijsinspectie is hier ook op afgestemd. Scholen moeten laten zien hoe zij werken aan kwaliteit aan zowel de inspectie, de ouders en/of verzorgers als aan de leerlingen.

Toename besturen met meerdere scholen
Ook de toename van het aantal schoolbesturen met tien of meer scholen heeft bijgedragen aan deze ontwikkelingen. Tussen 2002 en 2006 is dit aandeel van ruim 12 procent naar 21 procent toegenomen. Invoering van de WPO en het beleid op het gebied van stimulering bestuurlijke krachtenbundeling hebben hierop invloed gehad.

2.1.2 Professionalisering

De schoolleiders en leerkrachten moeten nieuwe competenties ontwikkelen om met actuele ontwikkelingen om te gaan. Enkele ontwikkelingen zijn:

- Kinderen leren op meerdere plaatsen. Kinderen leren op internet, clubs, bibliotheek, televisie, enzovoort. De school / klas raakt haar monopolie als het gaat om leren kwijt. De schoolleiders en leerkrachten hebben een taak om het leren binnen en buiten de school / klas met elkaar te combineren.
- Het ministerie is meer betrokken bij de kwaliteit van het onderwijs. De schoolleiding moet zorgen voor bewustwording, bij zichzelf maar ook bij het team, dat er kwalitatief goed onderwijs gegeven moet worden. Hierbij is er een groeiend kwaliteitsbewustzijn. Scholen worden primair verantwoordelijk voor de kwaliteit en dienen zich verticaal en horizontaal te verantwoorden naar ouders en overheid.
- Scholen moeten in het onderwijsaanbod rekening houden met het feit dat ze in het centrum staan van een multiculturele samenleving.
- We leven in een dynamische kennismaatschappij. Waarin kennis zeer snel veroudert. Het wordt daarom voor de schoolleiders een taak om vaardigheden bij te brengen. Dit vergt een andere aanpak van de leerkracht.

De rol van schoolleider verandert als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen die hun invloed hebben op onderwijskundige ontwikkelingen. De schoolleider zal zich moeten richten op de dynamische context rond de school. Ook zal de schoolleider een samenwerkingsklimaat tot stand moeten brengen, waarin elk individu zich betrokken en verantwoordelijk voelt, initiatieven neemt en zichzelf blijft ontwikkelen.
Van de schoolleider wordt verwacht dat deze een team inspireert, motiveert en coacht; verantwoordelijkheid neemt voor het leren “leren” binnen de school van zowel leerkrachten als leerlingen en helpt teamleden te reflecteren op hun werk. Tenslotte participeert de schoolleider actief in ontwerp- en implementatieprocessen om de kwaliteit van het onderwijs aan de leerlingen te optimaliseren.

In juni 2006 is met de werkgevers- en werknemersorganisaties in het primair en voortgezet onderwijs een convenant gesloten over de professionalisering en begeleiding van het onderwijspersoneel. Het convenant is erop gericht de mogelijkheden te vergroten voor de professionele beroepsbeoefenaren om zich binnen de school verder te ontwikkelen. Hierdoor kunnen de onderwijsprofessionals een meer centrale rol spelen in de onderwijsontwikkeling en beleidsvorming binnen de school. Dat draagt bij aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, aan onderwijsinnovatie en aan schoolontwikkeling.
Vanaf 2010 dreigt er een tekort aan schoolleiders in het primair onderwijs. Zonder maatregelen zal het tekort verder oplopen. Dit feit, in combinatie met de veranderende schoolleidersrol en een waarborging van kwaliteit, vraagt om aandacht voor de bevordering van de professionaliteit van schoolleiders. Inspanningen op het gebied van scholing en training van schoolleiders zijn niet los te zien van de autonomievergroting en veranderende bestuurlijke verhoudingen en van ontwikkelingen op de onderwijsarbeidsmarkt. Zoals de uitbreiding van het takenpakket van schoolleiders in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en bve. Scholing van schoolleiders neemt een belangrijke plaats in bij de voorbereiding en implementatie van veranderingen.

Het invoeren van IPB (integraal personeels beleid) is één van de mogelijke antwoorden op de eerdergenoemde ontwikkelingen. IPB draagt ertoe bij dat medewerkers, met behulp van het

bestuur (bovenschools management) en het schoolmanagement, blijvende zorg en aandacht besteden aan hun professionele ontwikkeling.
IPB wordt gedefinieerd als: *"Het regelmatig en systematisch afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van de medewerkers op de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school. Deze afstemming is ingebed in de strategische positie en gerelateerd aan de onderwijscontext van de school. Hierbij wordt professioneel gebruik gemaakt van een samenhangend geheel van instrumenten en middelen die gericht zijn op de ontwikkeling van de individuele medewerkers".*
Een van de kernpunten binnen IPB is de ontwikkeling van het personeel. Zo is het voor een steeds betere afstemming van de vaardigheden van het personeel op de doelen van de school soms noodzakelijk bepaalde competenties te ontwikkelen. De verschillende medewerkers hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheden om het IPB te laten slagen. De schoolleider zal het beleidsproces initiëren en er zorg voor dragen dat dit proces goed verloopt. Dat houdt onder andere in dat de schoolleider zorg draagt voor een open cultuur van afstemming en communicatie binnen de school en een borging van de afstemming in een regelmatige beleidscyclus. Daarnaast kunnen ze medewerkers coachen, uitdagen en stimuleren. Schoolleiders moeten ook zorgen voor faciliteiten en condities voor medewerkers om zich in gewenste richting te ontwikkelen. De vormgeving van het IPB stelt nieuwe eisen aan de kwaliteiten van de schoolleider, zoals:

- kennis en inzicht in het thema IPB;
- kennis en vaardigheden op toepassingsniveau van de verschillende personeelsinstrumenten;
- herkennen en erkennen van de relatie tussen bestuur en management;
- strategische keuzes en professionalisering personeel
- inzicht hebben in de werking van een beleidscyclus en deze planmatig inzetten in de schoolorganisatie;
- en het managen van competentie en het werken met POP (Persoonlijk Ontwikkelings Plan).

2.2 Beroepscompetentieprofielen Master in Leadership in Education

Ontwikkelingen in het domein van het bovenschools management in het primair onderwijs wijzen, zoals gezegd, op het ontstaan van twee, elkaar deels overlappende beroepscompetentieprofielen, te weten dat van de *Cluster Directeur primair onderwijs* en dat van het *Lid College van Bestuur/Algemeen Directeur primair onderwijs*. Daarnaast lijken voor wat betreft het beroep van de Schoolleider primair onderwijs de ontwikkelingen te wijzen op het ontstaan van een nieuw beroepscompetentieprofiel van de *Master Schoolleider primair onderwijs*[1].
Deze nieuwe beroepscompetentieprofielen worden hieronder in het kort beschreven in termen van kerntaken en kerncompetenties.

2.2.1 Beroepscompetentieprofiel Cluster Directeur

Het beroepscompetentieprofiel van de Cluster Directeur is afgeleid van dat van de Bovenschools Manager. De Cluster Directeur heeft een directe (hiërarchische) relatie met het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur en is verantwoordelijk voor de aansturing van twee

1 De termen Cluster Directeur, College van Bestuur en Master Schoolleider komen niet per definitie zo voor in het werkveld. Ze zijn in het onderzoek gebruikt om beroepsbeoefenaren met de beschreven kerntaken en kerncompetenties aan te duiden.

of meer schoolleiders / locatieleiders. De Cluster Directeur is belast met het integraal management op het niveau van onder hem ressorterende scholen voor primair onderwijs. Hij is verantwoordelijk voor de vertaling van het centrale beleid naar tactisch en operationeel niveau.

Typering nieuwe kerntaken

- vertaalt het centrale beleid naar tactisch en operationeel beleid;
- legt verantwoordelijkheid af aan het College van Bestuur voor het initiëren en de uitvoering van de beleidsvoorbereiding door vertaling te geven aan ontwikkelingen op bovenschools niveau;
- pleegt planmatig overleg met schoolleiders / locatieleiders over de voortgang van de ontwikkelingen vastgelegd in het schoolplan;
- versterkt de primaire taak van iedere afzonderlijke school (onderwijskundige taak);
- draagt zorg voor de borging en uitbouw van de kwaliteit;
- stemt samen met de schoolleiders / locatieleiders de inzet, kennis en bekwaamheden van de personeelsleden op de inhoudelijke en organisatorische doelen van de scholen regelmatig en systematisch af (integraal personeelsbeleid);
- treedt op als coachend leider: streeft naar zelfstandige en kwaliteitsbewuste teams (is coach van de schoolleiders / locatieleiders bij het verder ontwikkelen van kwaliteiten in het team);
- draagt zorg voor het financieel en materieel management op niveau van het cluster van scholen (o.a. huisvesting);
- draagt zorg voor het personeelsmanagement op bovenschools niveau van het cluster van scholen (o.a. functioneringsgesprekken schoolleiders / locatieleiders, opstellen arbocontract).

Vereiste kerncompetenties

- is in staat de ontwikkeling van personeel en organisatie actief te stimuleren: o.a. door ontwikkelingsgericht leiderschap, visieontwikkeling en draagvlakontwikkeling;
- straalt sterk persoonlijk leiderschap uit;
- beschikt over een analytisch vermogen;
- beschikt over beheersmatige en organisatorische kwaliteiten: integraal personeelsbeleid, organisatiemanagement en kwaliteitsmanagement;
- beschikt over het vermogen om informatie analytisch te kunnen verwerken en om problemen op te lossen, alsmede om te kunnen samenwerken met collega's en om externe relaties te onderhouden (interpersoonlijke competenties);
- heeft een onderzoekende houding, is nieuwsgierig (intrapersoonlijke comptenties);
- heeft het vermogen om te reflecteren op eigen ervaringen en veranderingen in onderwijsbehoeften, en om op basis daarvan nieuwe ideeën te ontwikkelen;
- beschikt over algemene managementvaardigheden; kan (meerjaren) plannen en begrotingen opstellen, uitvoeren, bewaken en verantwoorden.
- heeft gedegen theoretische kennis en praktische vaardigheden op het terrein van organisatievraagstukken en veranderkunde;
- is resultaatgericht, is een expert in planmatig handelen;
- is strategisch/situationeel communicatief vaardig;
- is in staat schoolleiders aan te spreken op het realiseren van beleidsdoelen.

2.2.2 Beroepscompetentieprofiel lid College van Bestuur / Algemeen Directeur

Het beroepscompetentieprofiel van het lid College van Bestuur (CvB) kan voor wat betreft de beroepstaken getypeerd worden als een combinatie van (elementen uit) het takenpakket van de Algemeen Directeur / Bovenschools Management en aanvullende bestuurlijke taken. De taken van het lid College van Bestuur zijn voornamelijk organisatiegericht en minder op het primaire onderwijskundige proces. Het College van Bestuur is belast met het besturen van de scholen, hierbij richt het College van Bestuur zich naar het belang van de school, naar het belang van de samenleving, en naar de wet- en regelgeving.

Typering nieuwe kerntaken

- legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht;
- geeft op resultaatgerichte wijze sturing aan het team van schoolleiders / cluster directeuren;
- speelt als eindverantwoordelijke een centrale rol in de professionalisering van het management, ziet toe op het bestaan van een afdoend systeem van coaching van schoolleiders / cluster directeuren;
- legt en onderhoudt contacten met stakeholders;
- is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, naleving en handhaving van goed onderwijsbestuur;
- stelt de missie en doelstellingen van de scholen voor de lange termijn vast en bewaakt deze;
- beoordeelt het functioneren van de onder het bestuur ressorterende scholen en bewaakt de kwaliteit van het onderwijs en het werk- en leefklimaat.

Vereiste kerncompetenties

- is bestuurlijk vaardig, legt politieke sensibiliteit aan de dag, heeft gevoel voor verhoudingen;
- is in staat de ontwikkeling van personeel en organisatie actief te stimuleren: o.a. ontwikkelingsgericht leiderschap, visieontwikkeling en draagvlakontwikkeling (straalt sterk persoonlijk leiderschap uit);
- beschikt over een analytisch vermogen;
- beschikt over het vermogen om informatie analytisch te kunnen verwerken en om problemen op te lossen, alsmede om te kunnen samenwerken met collega's en om externe relaties te onderhouden (inter- en intrapersoonlijke competenties);
- is strategisch/situationeel communicatief vaardig;
- is visionair en ondernemend zonder het primaire proces te schaden.

2.2.3 Beroepscompetentieprofiel Master Schoolleider primair onderwijs

De Master Schoolleider is in eerste instantie verantwoordelijk voor het beleid en de coördinatie van de dagelijkse gang van zaken op een basisschool (kerntaken van de Schoolleider). De Master Schoolleider is daarenboven verantwoordelijk voor de borging en ontwikkeling van de onderwijsinhoudelijke kwaliteit van het primaire proces. Vanuit die rol kan de Master Schoolleider een bijzondere taakstelling hebben voor de totstandkoming van de onderwijskundige visie voor de onder het schoolbestuur ressorterende scholen. Ook is de Master Schoolleider in staat nieuwe onderwijskundige visies te ontwikkelen en implementeren.

Typering nieuwe kerntaken

- geeft leiding en sturing aan en is verantwoordelijk voor de werkzaamheden gericht op het inrichten, het uitvoeren en het evalueren van de primaire onderwijstaakstelling en beleidsontwikkelingen van de school;
- zet de onderwijsvisie van het bestuur om in toepasbaar onderwijsbeleid op de school;
- ontwikkelt onderwijskundige visie op basis van actuele ontwikkelingen (binnen het werkveld);
- verzamelt op analytische en systematische manier gegevens over het primaire proces en benut de aldus verkregen inzichten als stuurinformatie voor het formuleren van de onderwijskundige visie van de bestuurlijke eenheid en voor het beleid van de eigen school;
- draagt zorg voor het formuleren en handhaven van de kwaliteitsnorm van de school;
- coacht/faciliteert/ondersteunt het onderwijzend en niet onderwijzend personeel; bevordert de professionalisering van het team;
- beheren en managen van de (financiële) middelen van de school;
- legt verantwoording af aan Bovenschools Management, College van Bestuur of schoolbestuur.

Vereiste kerncompetenties

- is gericht op het primaire proces (o.a. leren, leerstof, leeromgeving, leerklimaat en leerlingenzorg), overziet het gehele primaire proces (helikopterview);
- is resultaatgericht en in staat projecten tot een succesvol einde te brengen;
- is in staat de ontwikkeling van personeel en organisatie actief en systematisch te stimuleren: o.a. ontwikkelingsgericht leiderschap, visieontwikkeling en draagvlakontwikkeling;
- heeft het vermogen om teams, ouders en bestuur actief te betrekken bij het ontwikkelen van een onderwijskundige visie en deze levend te houden;
- is strategisch/situationeel communicatief vaardig;
- is omgevingsgevoelig, legt politieke sensibiliteit aan de dag;
- is in staat om individuele personeelsleden te begeleiden en te stimuleren;
- geeft leiding aan het gehele team, is in staat om sturing te geven;
- beschikt over beheersmatige en organisatorische kwaliteiten: integraal personeelsbeleid, organisatiemanagement en kwaliteitsmanagement;
- beschikt over het vermogen om informatie analytisch te kunnen verwerken en om problemen op te lossen, alsmede om te kunnen samenwerken met collega's en om externe relaties te onderhouden (inter- en intrapersoonlijke competenties);
- geeft blijk van een onderzoekende houding;
- beschikt over een analytisch en probleemoplossend vermogen;
- heeft het vermogen om te reflecteren op eigen ervaringen en veranderingen in onderwijsbehoeften, en om op basis daarvan nieuwe ideeën te ontwikkelen;
- is in staat om planmatig oplossingen uit te werken voor meervoudige, complexe problematieken;
- beschikt over vakinhoudelijke kennis en vaardigheden en is actief ten aanzien van het vernieuwen en verdiepen ervan;
- is op de hoogte van actuele theorieën (en discussies) op het gebied van onderwijs, verandermanagement en kwaliteitskunde.

Inhoudelijke aanvullingen beroepscompetentieprofielen
De beroepscompetentieprofielen zijn, in de vorm zoals ze hier boven zijn beschreven, aan de orde gesteld in de enquête onder de Bovenschools Managers / Algemeen directeuren als gemandateerden van de onderzochte schoolbesturen. Er is in de enquête onder meer gevraagd naar inhoudelijke aanvullingen op de verschillende beroepscompetentieprofielen. Hieronder wordt ter afsluiting van dit hoofdstuk per profiel kort beschreven welke aanvullingen naar voren zijn gebracht.

Inhoudelijke aanvullingen Cluster Directeur
Voornaamste inhoudelijke aanvullingen op het beroepscompetentieprofiel van de Cluster Directeur zijn: het missen van ondernemerschap, de coachende rol en het strategische niveau. De Cluster Directeur dient een ondernemend persoon te zijn, die sturing kan geven aan het bestuurlijke proces. Qua coachende rol geven respondenten te kennen dat zij de Cluster Directeur zien als iemand die anderen kan inspireren, stimuleren en ook coachen op het terrein van samen werken en leren. Aanvullingen op het strategisch niveau komen naar voren in contact met de regio en een duidelijker verschil tussen de Cluster Directeur en het lid College van Bestuur.

Inhoudelijke aanvullingen lid College van Bestuur
Kennis van en inzicht hebben op het inhoudelijke onderwijskundige vlak worden aangekaart als mogelijke verbeterpunten/aanscherpingen van dit profiel. Hierbij wordt gedacht aan verschil in onderwijsvarianten, inhoudelijke proces van onderwijs en onderwijsontwikkeling. Ook op bestuurlijk niveau zijn er aanvullingen gegeven. Zo dient de eindverantwoordelijkheid tussen het lid College van Bestuur en de Algemeen Directeur duidelijker uit elkaar gehouden te worden. Deze twee posities verschillen volgens de respondenten wezenlijk van elkaar als het gaat om besturen en verantwoording.
Op niveau van de competenties geven respondenten aan dat het hebben van onderzoeksvaardigheden en het (kunnen) denken in conceptuele / abstracte kaders van belang zijn voor het goed functioneren van het lid College van Bestuur. Tenslotte wordt aangegeven dat het lid College van Bestuur (het bestuur) de scholen dient te positioneren in de maatschappij. Het College van Bestuur is een belangrijke partner op bestuurlijk vlak (niveau) van gemeente, provincie en zorginstellingen.

Inhoudelijke aanvullingen Master Schoolleider
Op competentieniveau dienen veranderkundige en interpersoonlijke vaardigheden duidelijker naar voren te komen. Ook dient de Master Schoolleider een onderwijskundig ondernemer te zijn, met een signalerende functie naar de Algemeen Directeur. Tenslotte wordt ook aangegeven dat het punt van financieel inzicht en financiële verantwoording meer nadruk behoeft.

3 Macrodoelmatigheid

In voorafgaand hoofdstuk is verslag gedaan van dat deel van de eerste fase van het onderzoek, waarin het beroepscompetentieprofiel van de Master in Leadership in Education vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt nader is gepreciseerd, gevalideerd en gelegitimeerd. In dit hoofdstuk wordt gerapporteerd over de tweede fase van het onderzoek, dat gericht is op de centrale onderzoeksvraag naar de macrodoelmatigheid van de opleiding Master in Leadership in Education.
Om een beeld te krijgen van de arbeidsmarktvraag naar afgestudeerden Master in Leadership in Education is een enquête gehouden onder Bovenschools Managers / Algemeen directeuren in het primair onderwijs als gemandateerden van hun schoolbesturen. De enquête is, zoals eerder al aangegeven, gebaseerd op:

- de in hoofdstuk 2 gepresenteerde beroepscompetentieprofielen Master in Leadership in Education, en
- de door de partners in MLE ontwikkelde blauwdruk voor de nieuwe opleiding Master in Leadership in Education. Die blauwdruk wordt hieronder als eerste gepresenteerd.

3.1 Blauwdruk opleiding Master in Leadership in Education[2]

De opleiding Master in Leadership in Education (MLE), bereidt voor op hogere leidinggevende functies in het primair onderwijs. De opleiding MLE is een driejarige opleiding, die ontwikkeld is door een drietal samenwerkende opleidingen schoolleider primair onderwijs, te weten Magistrum, NES en Octaaf.

Ontwikkelingen rondom het beroep van de schoolleiders primair onderwijs
De eisen die tegenwoordig aan schoolleiders in het (primair) onderwijs worden gesteld, zijn de laatste jaren sterk veranderd. Tien jaar geleden sprak men in de toen ontwikkelde beroepsprofielen van de schoolleider nog niet over bovenschoolse managers, maar inmiddels is het primair onderwijs gewend geraakt aan nieuwe functies zoals bovenschoolse directeur (manager), algemeen directeur, meerschoolse directeur, locatiedirecteur etc. (zie ook de in 2004 gepubliceerde 'Beroepsstandaard' van de Nederlandse Schoolleiders Academie - NSA).
Recente ontwikkelingen in het domein van het bovenschools management wijzen op het ontstaan van twee, elkaar deels overlappende, beroepscompetentieprofielen, te weten die van de *Cluster Directeur primair onderwijs* en die van het *lid College van Bestuur primair onderwijs*. Voor wat betreft het beroep van de Schoolleider primair onderwijs lijken de ontwikkelingen daarnaast te wijzen op het ontstaan van een nieuw beroepscompetentieprofiel van de *Master Schoolleider primair onderwijs*.
Het aansturen van professionals in het onderwijs vraagt om een professionaliseringtraject van schoolleiders, dat uitstijgt boven het gemiddelde niveau. Het onderwijs in de 21e eeuw vraagt om hoog gekwalificeerde schoolleiders. De Opleiding MLE voorziet daar in.

2 Opgesteld onder verantwoordelijkheid van de partners in MLE.

Uitstroomprofielen opleiding MLE
Kenmerkend voor de Master opleiding is, dat de schoolleideropleiding een substantieel onderdeel vormt van de opleiding. Het diploma Schoolleider Primair Onderwijs (tweejarig traject) geeft het recht op deelname aan het instroomassessment voor toelating in het tweede studiejaar van het Mastertraject. Indien de opleiding schoolleider niet is gevolgd, maar een vergelijkbare opleiding, kan de examencommissie bepalen of dat eenzelfde verkorting van de studieduur oplevert.

De opleiding MLE leidt op tot Master Schoolleider / Cluster Directeur / lid College van Bestuur primair onderwijs. In aansluiting daarop voorziet het opleidingsprogramma in drie uitstroomdifferentiaties. De structuur van de driejarige opleiding MLE ziet er als volgt uit.

Figuur 2 – Schematisch overzicht van de structuur MLE

Studiejaar	Opbouw opleiding			Beroep
3de jaar	uitstroomprofielen/differentiaties			lid CvB, Cluster directeur, Master schoolleider
	lid CvB / Algemeen Directeur	Cluster directeur	Master schoolleider	
2de jaar	RDO - opleiding Register directeur onderwijs (Registerbekwaam)			Register directeur
1ste jaar	Basisopleiding Schoolleider primair onderwijs (Basisbekwaam)			Aspirant schoolleider

Korte beschrijving van de inhoud van de programmaonderdelen

De kern van het opleidingsprogramma bestaat uit tien onderdelen, waaronder vier inhoudelijke thema's en een thema dat speciaal gericht is op 'School en onderzoek' en dat het afstudeertraject inleidt.

Introductie-programma	De opleiding kent twee introductiebijeenkomsten. Deze bijeenkomsten staan met name in het teken van het kennismaken met elkaar, met het programma, de werkwijze en het tele-leerplatform. Inhoudelijke onderwerpen zijn: competentieleren en – management, het ontwikkelen van een leerstijl en het (laten) werken met een portfolio.
School en omgeving	Het thema *School en Omgeving* focust inhoudelijk op het voeren van strategisch beleid, het kennen van, het (actief) opereren in, en het omgaan met de omgeving van de organisatie, het belang van netwerken (creëren) en het leren inschatten van, en omgaan met (soms) tegengestelde belangen. De opleiding legt het accent op het zichzelf willen, durven en kunnen presenteren in 'de omgeving' van de school. Tevens wordt aandacht besteed aan de multidimensionale verantwoordingsplicht (accountability) in verhouding tot Good Governance Policy-regels.
School en leiderschap	In het thema *School en Leiderschap* wordt vooral aandacht besteed aan de leider (de bovenschools manager) als persoon. In de bijeenkomsten denken de studenten na over vragen als: hoe kunnen we de organisatie adequaat aansturen (besturingsfilosofieën), hoe kunnen we onze medewerkers inspireren, motiveren en laten samenwerken, hoe kunnen we op een effectieve wijze onze middelen aanwenden (financieel management) en eindverantwoordelijkheid nemen voor het beheer van de financiën, hoe kunnen we coachend leidinggeven (vaardigheidstraining) en hoe kunnen we onze invloed aanwenden om de juiste besluiten te nemen en te laten nemen (communicatievaardigheden).

Stage	De stage is met name bedoeld als verdieping en verbreding van het thema *School en Leiderschap*. De inhoud en de vormgeving van de stage zijn afhankelijk van de behoeften van de student. Het is dus mogelijk om ook actiepunten met betrekking tot competenties die niet tot *School en Leiderschap* behoren, op te nemen in het stageplan. De opleiding gaat ervan uit, dat de student zijn stageplan relateert aan zijn persoonlijk ontwikkelingsplan. De student legt verantwoording af voor de gemaakte keuzes en de ontwikkeling in de stage via het stageverslag.
School en vernieuwing	In het thema *School en Vernieuwing* staat het invoeren van vernieuwingen centraal. Vanuit diverse disciplines bestuderen en bespreken de studenten onder leiding van een expert het managen van veranderingen (verandermanagement, projectmanagement). Belangrijke onderwerpen zijn: probleemanalyse, projectvergaderingen, omgaan met weerstanden en conflicten en de ontwikkeling van de strategie, de structuur en de cultuur. Binnen dit thema wordt er ook veel aandacht geschonken aan de persoon van de bovenschools manager; de studenten beschrijven hun biografisch perspectief, waardoor zij zichzelf en hun handelen, motieven, successen en teleurstellingen (alsmede de reacties van anderen) beter leren begrijpen.
School en kwaliteit	De inhoud van het thema *School en Kwaliteit* is vooral gericht op het aanreiken van een conceptueel kader voor wat betreft kwaliteitszorg. De opleiding pretendeert de attitude van de student zo te (laten) ontwikkelen, dat kwaliteitsgerichtheid en kwaliteitsdenken een vanzelfsprekendheid, een automatisme wordt. Dat vraagt in veel gevallen om de reconstructie van het subjectief concept van de student. De inhoud van de bijeenkomsten is daarom niet gericht op de instrumentele kant van kwaliteitszorg, maar op het denken over kwaliteit en kwaliteitszorg.
Studiereis	De internationale studiereis is bedoeld als mogelijkheid om leervragen te beantwoorden in internationaal perspectief. Bovendien biedt de studiereis een kans om de eigen ervaringen te toetsen aan die van collega's in het nabije buitenland. En tot het bestuderen van oplossingen voor vraagstukken die vergelijkbaar zijn met die in de eigen werksituatie. De studiereis duurt een week en valt binnen het thema *School en Kwaliteit*. De studenten maken inzichtelijk welke doelen zij hebben gesteld (en bereikt) in het reisverslag
School en onderzoek	De inhoud van het thema *School en Onderzoek* richt zich op de afstudeerscriptie die de studenten moeten schrijven. De bijeenkomsten geven studenten zicht op alle aspecten die een rol spelen bij het opzetten en uitvoeren van een praktijkrelevant onderzoek. Thema's zijn (onder meer): het formuleren van een probleemstelling, deelproblemen onderscheiden, oplossingsstrategieën gebruiken en literatuurgebruik. Speciale aandacht wordt geschonken aan het leren lezen en interpreteren van onderzoeksresultaten (vaardigheidstraining).
Afstudeer-traject	Het afstudeertraject bestaat uit de afronding van het portfolio inclusief een persoonlijk ontwikkelingsplan als bovenschools manager / master schoolleider en uit het afstudeeronderzoek binnen de eigen praktijksituatie. In portfolio beschrijft de student de eigen ontwikkeling gedurende de opleiding, de leermomenten gekoppeld aan voorbeelden van good practice, een eigen visie op bovenschools management aan de hand van de vier thema's van de opleiding en een beschrijving en onderbouwing van het leerrendement van de opleiding voor de student. Tevens bevat het portfolio een plan van aanpak voor het onderhoud van de verdere professionele ontwikkeling. Het afstudeeronderzoek wordt gekoppeld aan een van de vier thema's uit het opleidingsprogramma. De student legt de geformuleerde probleemstelling en een eerste (globale) onderzoeksopzet voor aan een praktiserend bovenschools manager en aan een portfoliodocent die deel uitmaakt van de kenniskring rond het desbetreffende thema. Deze portfoliodocent voert ook de één op één begeleidingsgesprekken met de student tijdens het onderzoek.

Gesprekken	De opleiding onderscheidt drie typen gesprekken: (een) intakegesprek gekoppeld aan een criteriumgericht interview, begeleidingsgesprekken en intervisiemomenten. In de begeleidingsgesprekken bespreken de portfolio-begeleider en de student de leerstijl- en competentieontwikkeling, het persoonlijk ontwikkelingsplan, de (beoordeelde) toetsen, de acties en de reflecties van de student. Standaard blikken zij terug op het afgeronde thema en kijken zij vooruit naar het eerstvolgende thema (reflection after and before action). De begeleidingsgesprekken in de laatste fase van de opleiding focussen met name op het afstuderen in het algemeen en de afstudeerscriptie in het bijzonder. Per opleidingsfase organiseert de portfoliodocent twee keer een bijeenkomst waarbij alle leden van de portfoliogroep betrokken zijn. Studenten presenteren dan hun ontwikkeling en geven elkaar feedback op de ondernomen acties en de bereikte resultaten. De intervisiebijeenkomsten worden door de studenten zelf georganiseerd op een locatie naar wens. De besproken onderwerpen kunnen divers zijn (afhankelijk van de leerbehoeften van de studenten en de groep als geheel). Studenten hebben zelf de leiding over deze bijeenkomsten.

Inhoudelijke aanvullingen Blauwdruk opleiding Master in Leadership in Education

Binnen het onderzoek is er voor de respondenten, naast de mogelijkheid om aanvullingen te geven op de beroepscompetentieprofiellen, ook ruimte geweest om inhoudelijke aanbevelingen en/of aanpassingen op de blauwdruk te geven. Hieronder worden de aanbevelingen en/of aanpassingen in het kort weergegeven.

Allereerst moet opgemerkt worden dat veel van de respondenten aangegeven hebben dat de blauwdruk in zijn huidige vorm voldoet. Maar er zijn natuurlijk altijd verbeterpunten mogelijk. Een eerste punt is dat niet alle drie de differentiaties bij elkaar gevoegd kunnen worden. Verder moet er in de opleiding duidelijk aandacht worden besteed aan de ene hand een verdieping van de onderwijskundige inhoud, maar aan de andere hand een nadruk op de ondernemerskant van het bestuur (financiële vaardigheden, marktconform denken en markgericht denken).

Om de opleiding naar een Master niveau te tillen moet er volgens de respondenten meer nadruk komen te liggen op het analytisch denken, onderzoek opzetten, uitvoeren en analyses kunnen interpreteren.

3.2 Opleidingenstructuur Bachelor-Master

Met ingang van het studiejaar 2002 hebben we in Nederland te maken met de Bachelor-Master structuur in het hoger onderwijs.

Figuur 3 – Verschillen tussen bachelor- en masteropleidingen op hbo-niveau en wo-niveau

	HBO	**WO**
Bachelor	Beroepsgerichte oriëntatie Vierjarige opleiding Toegangseis: diploma op mbo- of havo-niveau ---- '*Een hbo-bachelor heeft de kwalificaties voor het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar in een specifiek beroep of samenhangend spectrum van beroepen waarvoor een hbo-opleiding vereist is of dienstig is'* (NVAO, 2003)	Wetenschappelijke oriëntatie Driejarige opleiding Toegangseis: vwo-diploma of hbo-propedeuse --- '*Een wo-bachelor heeft de kwalificaties voor toegang tot tenminste één verdere studie op wo-masterniveau en eventueel voor het betreden van de arbeidsmarkt*' (NVAO, 2003)
Master	Beroepsgerichte oriëntatie Een- of tweejarige opleiding Masteropleiding volgt op een bacheloropleiding (aantal jaren werkervaring vereist) --- '*Een hbo-master heeft de kwalificaties voor het niveau van zelfstandig en/of leidinggevend beroepsbeoefenaar in een beroep of spectrum van beroepen, dan wel het niveau van het functioneren in een multidisciplinaire omgeving waarvoor een hbo-opleiding vereist of dienstig is*' (NVAO, 2003)	Wetenschappelijke oriëntatie Een- of tweejarige opleiding Masteropleiding volgt op een bacheloropleiding --- '*Een wo-master heeft de kwalificaties om zelfstandig wetenschappelijk onderzoek te verrichten of multi- en interdisciplinaire vraagstukken op te lossen in een beroepspraktijk waarvoor een wo-opleiding vereist is of dienstig is*' (NVAO, 2003)

Bovenstaand overzicht maakt duidelijk dat een master op hbo-niveau beroepsgericht is en een master op wo-niveau wetenschappelijk gericht is. De hbo-master en de wo-master hoeven qua inhoud en werkwijze niet gelijk te zijn. Ze moeten echter wel zijn opgeleid tot hetzelfde niveau. Kort gezegd, de twee masters moeten gelijkwaardig zijn, maar zijn niet gelijk (Dittrich, 2005).

Aansluiting Masteropleiding op arbeidsmarkt

De opleiding *Master in Leadership in Education* leidt beroepsbeoefenaren op die passen binnen de beroepscompetentieprofielen van de Cluster Directeur, lid College van Bestuur en Master Schoolleider (zoals omschreven in paragraaf 2.3.). Afgestudeerden van deze opleiding kunnen na hun masteropleiding werkzaam zijn in functies die (in grote mate) aansluiten bij deze beroepscompetentieprofielen.

Om de arbeidsmarktvraag naar Masters in Leadership in Education in beeld te kunnen brengen, gaan we vooralsnog uit van de *assumptie* dat het aantal afgestudeerden van andere, aanverwante opleidingen dat doorstroomt naar de functies Cluster Directeur, lid College van Bestuur en Master Schoolleider en het aantal afgestudeerden met een opleiding Master in Leadership in Education dat doorstroomt naar een andere functie met elkaar in evenwicht is. In het navolgende komen we daar nog op terug (zie paragraaf 3.3).

3.3 Doelmatig?

In deze paragraaf worden de resultaten beschreven van de enquête die gehouden is onder 76 Bovenschools Managers of Algemeen directeuren van scholen voor primair onderwijs die deelgenomen hebben aan het onderzoek. Aan deze 76 personen zijn de beroepscompetentieprofielen van de Cluster Directeur, het lid College van Bestuur/Algemeen Directeur en de Master Schoolleider voorgelegd, evenals de blauwdruk van de opleiding Master in Leadership in Education. Deze informatie is als achtergrondinformatie toegevoegd aan de vragenlijst, die tot doel had de arbeidsmarktvraag naar afgestudeerden van de opleiding Master in Leadership in Education in kaart te brengen.
De vragenlijst is opgedeeld in drie delen: een algemeen deel (o.a. over ontwikkelingen in BCP's), een deel over de beroepscompetentieprofielen van de Cluster Directeur, van het lid College van Bestuur/Algemeen Directeur en van de Master Schoolleider en een deel met betrekking tot de behoefte naar de opleiding MLE. Deze paragraaf heeft dezelfde opbouw.

3.3.1 Herkenning ontwikkeling nieuwe beroepscompetentieprofielen

Op de vraag of de algemene ontwikkelingen van Bovenschools Manager naar Cluster Directeur en lid College van Bestuur/Algemeen Directeur en van Schoolleider naar Master Schoolleider herkend werden, geeft 93 procent van de respondenten aan dat zij deze ontwikkelingen herkennen.
Om na te kunnen gaan welk type bestuur de algemene ontwikkelingen herkennen, is de herkenning afgezet tegen de besturen verdeeld naar de partners in MLE en naar het aantal scholen per bestuur. Tabel 6 geeft weer dat er geen noemenswaardige verschillen zijn tussen respondenten verdeeld naar de partners in MLE, of het zou moeten zijn dat *alle* schoolbesturen 'van' Octaaf de geschetste ontwikkelingen onderschrijven.

Tabel 6 – Herkenning ontwikkelingen naar besturen verdeeld naar de partners in MLE

	Magistrum		NES		Octaaf		Totaal	
	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Ja	38	93%	19	91%	13	100%	70	93%
Nee	3	7%	2	9%	0	0%	5	7%
Totaal	41	100%	21	100%	13	100%	75	100%

Tabel 7 geeft de verdeling van de herkenning van de algemene ontwikkelingen naar het aantal scholen per bestuur weer. De tabel laat zien dat de ontwikkelingen naar verhouding nog het

minst door de besturen met 11 tot en met 20 scholen worden onderkend. Maar ook voor die categorie geldt dat een overgrote meerderheid van 86 procent zich kan vinden in de geschetste ontwikkelingen.

Tabel 7 – Herkenning ontwikkelingen naar aantal scholen per bestuur

	1 t/m 10 scholen		11 t/m 20 scholen		> 21 scholen		Totaal	
	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Herkenning	29	97%	25	86%	16	100%	70	93%
Geen herkenning	1	3%	4	14%	0	0%	5	7%
Totaal	30	100%	29	100%	16	100%	75	100%

3.3.2 Beroepscompetentieprofielen

Cluster Directeur
Een kwart van de respondenten geeft aan dat het profiel van de Cluster Directeur, of een vergelijkbaar profiel, bij hen in het bestuur voorkomt. Het voorkomen van het profiel van de Cluster Directeur is voor een nader begrip afgezet tegen enkele kenmerken van de besturen, te weten de verdeling naar de partners in MLE en naar het aantal scholen per bestuur (zie de tabellen 8 en 9).

Tabel 8 – Het voorkomen van het profiel Cluster Directeur naar besturen verdeeld naar de partners in MLE

	Magistrum		NES		Octaaf		Totaal	
	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Ja	9	22%	4	19%	6	43%	19	25%
Nee	32	78%	17	81%	8	57%	57	75%
Totaal	41	100%	21	100%	14	100%	76	100%

In tabel 8 is te zien dat het voorkomen van het profiel van de Cluster Directeur het meest voorkomt (43%) bij scholen die samenwerken met Octaaf. Bij scholen die samenwerken met Magistrum en NES komt het profiel van de Cluster Directeur verhoudingsgewijs veel minder vaak voor (respectievelijk 22% en 19%).

Tabel 9 – Het voorkomen van het profiel Cluster Directeur per aantal scholen per bestuur

	1-10 scholen		11-20 scholen		≥ 21 scholen		Totaal	
	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Ja	8	27%	4	14%	7	41%	19	25%
Nee	22	73%	25	86%	10	59%	57	75%
Totaal	30	100%	29	100%	17	100%	76	100%

Het profiel van de Cluster Directeur komt het meest (41%) voor bij schoolbesturen met meer dan 21 scholen (zie tabel 9). De besturen met een gemiddeld aantal scholen (11-20) geven het minst vaak aan een Cluster Directeur binnen hun bestuur werkzaam te hebben.

De respondenten, die aangegeven hebben dat het profiel van de Cluster Directeur voorkomt binnen hun bestuur, is de vraag voorgelegd onder welke functiebenamingen deze functie voorkomt. Tabel 10 geeft aan welke functiebenamingen, binnen de responsegroep, voorkomen. Daaruit is op te maken dat er nog geen eenduidige benaming is voor de functie van Cluster Directeur. De meest voorkomende benaming is die van Directeur.

Tabel 10 – Functiebenamingen profiel Cluster Directeur

Functiebenaming	Aantal keren genoemd
Locatieleider	2
Algemeen Directeur	3
Bovenschools Directeur	3
Cluster Directeur	4
Meerschools Directeur	5
Directeur	7

De respondenten is gevraagd aan te geven hoeveel Cluster Directeuren op dit moment in fte's in dienst zijn bij het bestuur. Ook is hen gevraagd een verwachting te geven over het aantal fte in de toekomst op korte en op langere termijn. Tabel 11 laat zien dat het momenteel bij de 19 schoolbesturen gaat om 136 fte. Dat aantal blijft de eerst komende jaren relatief stabiel en zal dan afnemen, mogelijk als gevolg van verdere schaalvergroting.

Tabel 11 – Totaal aantal fte's Cluster Directeur nu en in de toekomst (n = 19)

	Nu	5 jaar	10 jaar	Trend
Cluster Directeur	136	133	82	van stabiel naar afname

Dezelfde vraag is ook voorgelegd aan personen die aangegeven hebben dat het profiel van de Cluster Directeur niet voorkomt binnen hun bestuur. Uit tabel 12 kan enerzijds worden opgemaakt dat zij verwachten dat het profiel van Cluster Directeur op de korte termijn ook bij (een

aantal) van hen zal voorkomen. Anderzijds wordt ook bij deze categorie schoolbesturen vervolgens een (lichte) afname verwacht van het aantal fte's Cluster Directeur.

Tabel 12 – Verwachte aantal fte's bij niet voorkomen profielen

	Nu	5 jaar	10 jaar	Trend
Cluster Directeur	nvt	42	34	eerst toename, daarna (lichte) afname

Behoefte binnen de sector als geheel

Van de 19 respondenten die aangegeven hebben dat het profiel van de Cluster Directeur voorkomt, geeft ruim 81 procent aan dat de behoefte aan medewerkers met een profiel van de Cluster Directeur *binnen de sector als geheel* de komende tijd zal (sterk) toenemen. De overige respondenten denken dat deze behoefte gelijk zal blijven.

Lid van het College van Bestuur / Algemeen Directeur

Het merendeel van de respondenten, namelijk 83 procent, geeft aan dat het profiel van het lid College van Bestuur/ Algemeen Directeur, of een vergelijkbaar profiel, bij hen in het bestuur voorkomt. Het voorkomen van het profiel van het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur is vervolgens voor een nader begrip wederom afgezet tegen de verdeling van de schoolbesturen naar de partners in MLE en naar het aantal scholen per bestuur (zie de tabellen 13 en 14).

Tabel 13 – Voorkomen van het profiel lid CvB naar de partners in MLE

	Magistrum		NES		Octaaf		Totaal	
	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Ja	37	90%	14	67%	12	86%	63	83%
Nee	4	10%	7	33%	2	14%	13	17%
Totaal	41	100%	21	100%	14	100%	76	100%

Uit tabel 13 blijkt dat de functie van lid van het College van Bestuur / Algemeen Directeur het meest voorkomt bij besturen die partners zijn van Magistrum en Octaaf (respectievelijk 90 en 86 procent). Opvallend is dat deze functie (veel) minder vaak voorkomt bij scholen die aangesloten zijn bij NES (67%).

Tabel 14 geeft aan of het voorkomen van het profiel van het lid College van Bestuur verschilt voor besturen met meer of minder scholen. Uit de tabel blijkt dat het lid College van Bestuur over het algemeen vaak voorkomt ongeacht het aantal scholen (70 tot 100%). Echter, het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur komt, zoals te verwachten is, het minst vaak voor bij besturen die uit minder scholen bestaan. De besturen die uit meer dan 21 scholen bestaan hebben allemaal een (lid) College van Bestuur / Algemeen Directeur of een functie met een vergelijkbaar profiel. Deze resultaten zijn niet terug te zien wanneer het voorkomen van het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur tegen de schoolgrootte wordt afgezet.

Tabel 14 – Voorkomen van het profiel lid CvB per aantal scholen per bestuur

	1-10 scholen		11-20 scholen		≥ 21 scholen		Totaal	
	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Ja	21	70%	25	86%	17	100%	63	83%
Nee	9	30%	4	14%	0	0%	13	17%
Totaal	30	100%	29	100%	17	100%	76	100%

De respondenten is gevraagd aan te geven voor hoeveel fte's het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur op dit moment in dienst is bij het bestuur. Ook is hen gevraagd een verwachting te geven over het aantal fte's in de toekomst op korte en op langere termijn. We zien, zoals weergegeven in tabel 15, dat er een toename verwacht wordt in aantal fte's dat toegekend wordt aan functies als lid College van Bestuur / Algemeen Directeur.

Tabel 15 – Aantal fte's lid CvB / Algemeen Directeur nu en in de toekomst

	Huidig	5 jaar	10 jaar	Trend
CvB	83	100	102	eerst toename, daarna stabilisering

Dezelfde vraag is voorgelegd aan personen die aangegeven hebben dat het profiel van het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur niet voorkomt binnen hun bestuur. Tabel 16 geeft het aantal verwachte fte's op korte en lange termijn weer. Daarin zien we dat er geen trend te ontdekken is qua toe- of afname, maar dat het volgens de respondenten gelijk zal blijven.

Tabel 16 – Verwachte aantal fte bij niet voorkomen profiel lid CvB / Algemeen Directeur

	Nu	5 jaar	10 jaar	Trend
CvB	nvt	10	9	eerst toename, daarna stabilisering

Behoefte binnen de sector als geheel

Van de 63 respondenten die aangegeven hebben dat het profiel van het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur voorkomt, geeft ruim de helft (58%) aan dat de behoefte aan medewerkers met een profiel van het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur *binnen de sector als geheel* de komende tijd (sterk) zal toenemen. Eenderde denkt dat deze behoefte gelijk zal blijven en negen procent van de respondenten verwacht de komende tijd een afnemende behoefte aan leden van het College van Bestuur binnen de sector als geheel.

Master Schoolleider

Ruim de helft van de respondenten geeft aan dat het profiel van de Master Schoolleider of een vergelijkbaar profiel bij hen in het bestuur voorkomt.

Tabel 17 – Voorkomen van het profiel Master Schoolleider verdeeld naar de partners in MLE

	Magistrum		NES		Octaaf		Totaal	
	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Ja	20	49%	14	74%	6	43%	40	54%
Nee	21	51%	5	26%	8	57%	34	46%
Totaal	41	100%	19	100%	14	100%	74	100%

Tabel 17 laat voor wat betreft de verdeling naar partners in MLE zien dat de schoolbesturen waarmee NES samenwerkt er met 74 procent bovenuit steken. De percentages liggen bij de beide andere partners Magistrum en Octaaf respectievelijk op 49 procent en 43 procent.

Tabel 18 – Voorkomen van het profiel Master Schoolleider per aantal scholen per bestuur

	1-10 scholen		11-20 scholen		≥ 21 scholen		Totaal	
	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Ja	16	53%	13	48%	11	65%	40	54%
Nee	14	47%	14	52%	6	35%	34	46%
Totaal	30	100%	27	100%	17	100%	74	100%

Uit tabel 18 kan worden opgemaakt dat het profiel van de Master Schoolleider relatief vaker voorkomt bij grote schoolbesturen (meer dan 21 scholen).

De respondenten, die aangegeven hebben dat het profiel van de Master Schoolleider voorkomt binnen hun bestuur, is de vraag voorgelegd onder welke functiebenamingen deze functie voorkomt. Tabel 19 geeft aan welke functiebenamingen, binnen de responsegroep, voorkomen.

Tabel 19 – Functiebenamingen profiel Master Schoolleider

Functiebenaming	Aantal keren genoemd
Directeur	23
Schoolleider	13
Locatieleider	4

Ook bij de trendschatting van het profiel van de Master Schoolleider zien we, net zoals bij het profiel van het lid CvB, een verwachte toename. Tabel 20 laat zien dat er een redelijke toename zal zijn in de behoefte aan Master Schoolleiders in fte's.

Tabel 20 – Aantal fte's Master Schoolleider nu en in de toekomst

	Nu	5 jaar	10 jaar	Trend
MS	328	393	391	eerst toename, daarna stabiel

Dezelfde vraag is voorgelegd aan personen die hebben aangegeven dat het profiel van de Master Schoolleider *niet* voorkomt binnen hun bestuur. Opvallend is dat nogal wat van deze categorie respondenten wel aangeven een toename te verwachten in het aantal fte's Master Schoolleider. Tabel 21 geeft het aantal verwachte fte's op korte en langere termijn weer.

Tabel 21 – Verwachte aantal fte bij niet voorkomen profiel Master Schoolleider

	Nu	5 jaar	10 jaar	Trend
MS	nvt	117	163	toename

Behoefte binnen de sector als geheel
Van de 40 respondenten die aangegeven hebben dat het profiel van de Master Schoolleider voorkomt, geeft tweederde (66%) aan dat de behoefte aan medewerkers met een profiel van de Master Schoolleider *binnen de sector als geheel* de komende tijd zal (sterk) toenemen. Een kwart (24%) denkt dat deze behoefte gelijk zal blijven en een kleine 10 procent van de respondenten verwacht de komende tijd een afnemende behoefte aan Master Schoolleiders binnen de sector als geheel.

3.3.3 Macrodoelmatigheid van de opleiding Master in Leadership in Education

3.3.3.1 Behoefte aan afgestudeerden MLE

Het laatste deel van de vragenlijst gaat over (de behoefte aan) de opleiding Master in Leadership in Education.
Het overgrote deel van de respondenten (90%; waarvan 87% op de korte termijn) voorziet op kortere of langere termijn op de arbeidsmarkt een behoefte aan afgestudeerden van de opleiding Master in Leadership in Education.

Tabel 22 – Behoefte afgestudeerden MLE naar besturen verdeeld naar de partners in MLE

	Magistrum		NES		Octaaf		Totaal	
	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Ja, 5 jaar	37	90%	18	90%	10	72%	65	87%
Ja, 10 jaar	0	0%	0	0%	2	14%	2	3%
Nee	4	10%	2	10%	2	14%	8	10%
Totaal	41	100%	20	100%	14	100%	75	100%

Om ook hier meer vat op te krijgen is de behoefte aan afgestudeerden MLE wederom afgezet tegen de besturen verdeeld naar de partners in MLE en het aantal scholen per bestuur.

Opvallend in de verdeling naar de partners in MLE is, dat de schoolbesturen die samenwerken met Octaaf, vaker dan de andere schoolbesturen, pas een behoefte op de middellange termijn voorzien. Dat neemt niet weg dat ook een grote meerderheid van 72 procent van de schoolbesturen uit de groep van Octaaf een behoefte op korte termijn signaleren.

Tabel 23 – Behoefte afgestudeerden MLE per aantal scholen per bestuur

	1-10 scholen		11-20 scholen		≥ 21 scholen		Totaal	
	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Ja, 5 jaar	27	90%	25	89%	13	77%	65	87%
Ja, 10 jaar	2	7%	0	0%	0	0%	2	3%
Nee	1	3%	3	11%	4	23%	8	10%
Totaal	29	100%	28	100%	17	100%	75	100%

Opvallend is dat de besturen waaronder veel scholen ressorteren relatief laag scoren (77%) ten opzichte van de schoolbesturen met 1-10 of 11-20 scholen (respectievelijk 90 en 89%).

Aan de respondenten is de vraag voorgelegd of hun schoolbestuur bereid zou zijn om de bij hen werkzame (master) schoolleiders de duale opleiding te laten volgen. Een kwart van de respondenten (26%) geeft aan dat hun bestuur dat zonder meer zou doen, 31 procent geeft aan dat hun bestuur daartoe bereid zou zijn mits de opleiding bekostigd wordt en in 40 procent van de gevallen is die bereidheid er alleen indien sprake is van volledige financiële compensatie (dus ook voor vervanging bij afwezigheid). Al met al geven bijna alle respondenten (97%, n = 68) aan dat ze – al dan niet onder condities – bereid zouden zijn medewerkers de opleiding MLE te laten volgen.

Concurrerende opleidingen
De AVS School for Leadership wordt gezien als de grootste concurrent voor MLE. Omgerekend geeft 51 procent van de 67 respondenten die deze vraag beantwoord hebben aan deze opleiding als concurrent te zien. Opleidingen als ESAN (36%) en de Executive Master of Management in Education (TiasNimbasBusiness School) (28%) worden ook gezien als concurrerend.

Tabel 24 – Concurrerende opleidingen voor opleiding Master in Leadership in Education

	Genoemd als concurrent	
Naam opleiding	Abs.	Perc.
Executive Master of Management in Education (Tias)	19	21%
ESAN	24	27%
School for Leadership (AVS)	34	37%
Anders	14	15%
Totaal	91*	100%

* Meerdere antwoorden mogelijk (n = 67)

Op de vraag of deze concurrentie sterk dan wel zwak te noemen is, geeft 82 procent van de respondenten aan dat de concurrentie middelmatig tot sterk is. Overigens is het natuurlijk ook zo dat MLE, op haar beurt, ook een concurrent vormt voor deze opleidingen.

Functiewaardering
Op de vraag of de huidige functiewaarderingsstructuur in voldoende mate voorziet in de mogelijkheden om de nieuwe masters in te schalen conform hun niveau geeft 38 procent van de respondenten aan dat dat voor wat betreft de Cluster directeur het geval is. Voor het lid CvB en de Masters Schoolleider liggen die percentages bij respectievelijk 48% en 43%. Met andere woorden een ruime meerderheid van de respondenten is van mening dat de huidige functiewaarderingsstructuur onvoldoende mogelijkheden biedt om de (toekomstige) masters overeenkomstig hun niveau in te schalen.

Om afgestudeerden van de MLE overeenkomstig hun niveau in te kunnen schalen is gevraagd of schoolbesturen daar een aanpassing van hun huidige functiewaarderingstructuur voor nodig achten.

Tabel 25 – Aanpassing huidige functiewaarderingstructuur

	Cluster Directeur		College van Bestuur		Master Schoolleider		Totaal	
	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Ja, korte termijn	23	59%	21	62%	25	64%	69	62%
Ja, lange termijn	13	33%	9	26%	12	31%	34	30%
Nee	3	8%	4	12%	2	5%	9	8%
Totaal	39	100%	34	100%	39	100%	112	100%

Tabel 25 maakt duidelijk dat ruim 60 procent van de respondenten een noodzakelijk geachte aanpassing van de functiewaarderingsstructuur op korte termijn haalbaar acht. Eenderde geeft aan dat deze aanpassing pas haalbaar zal zijn op de middellange termijn. Vijf a tien procent acht een dergelijke aanpassing niet haalbaar.

3.3.3.2 De behoefte aan MLE geschat

Tabel 26 laat zien dat indien één profiel voorkomt er – ongeacht het profiel – een grote behoefte bestaat aan afgestudeerden van de opleiding Master in Leadership in Education.

Tabel 26 – Behoefte afgestudeerden MLE naar voorkomen profielen

	Profiel Cluster Directeur komt voor		Profiel Lid CvB komt voor		Profiel Master Schoolleider komt voor	
Behoefte MLE:	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.	Abs.	Perc.
Ja	17	89%	54	87%	37	93%
Nee	2	11%	8	13%	3	7%
Totaal	19	100%	62	100%	40	100%

Nadere analyses van de behoefte aan de masteropleiding op het niveau van de afzonderlijke profielen (Wat is de behoefte aan afgestudeerden van de opleiding Master in Leadership in Education per profiel?) wijzen uit dat voor wat betreft het profiel van de Cluster Directeur het onderscheid tussen wel of niet voorkomen van dat profiel en de mate waarin er behoefte is aan een master groter is dan in het geval van beide andere profielen. Concreet wijzen de cijfers uit dat de helft van alle respondenten (53%), die aangeven dat het profiel van Cluster Directeur voorkomt, ook een behoefte signaleren aan de masteropleiding. Dat is beduidend minder dan in het geval van de beide andere profielen (gemiddeld ligt het percentage voor die profielen bij de 90 procent). Vastgesteld kan worden dat in het geval van het profielen lid CvB en Master Schoolleider de behoefte aan de opleiding Master in Leadership in Education duidelijk minder afhankelijk is van het gegeven óf één of beide profielen voorkomen.

De schoolbesturen kunnen nader worden getypeerd aan de hand van het al dan niet voorkomen van combinaties van de drie profielen. Tabel 27 geeft de verdeling van de aldus te onderscheiden typen weer.

Tabel 27 – Verdeling van de schoolbesturen naar type profielen

Typen:	Abs.	Perc.
Type 1: geen van de profielen komt voor	4	5%
Type 2: alleen profiel Cluster Directeur	1	1%
Type 3: alleen profiel lid CvB / Algemeen Directeur	27	36%
Type 4: alleen profiel Master Schoolleider	2	3%
Type 5: Cluster Directeur + lid CvB / Alg. Dir.	3	4%
Type 6: Cluster Directeur + Master Schoolleider	6	8%
Type 7: lid CvB / Alg. Dir. + Master Schoolleider	23	31%
Type 8: alle drie de profielen komen voor	9	12%
Totaal	75	100%

In één oogopslag wordt duidelijk dat type 3 (alleen lid CvB / Alg. Dir.) en type 7 (CvB /Alg. Dir. In combinatie met Master Schoolleider) het meest voorkomt. Beide typen tezamen zijn goed voor ongeveer tweederde van alle schoolbesturen. De rest is verdeeld over de andere typen, met daar binnen type 8 (combinatie van alle drie de profielen) als de meest voorkomende.
Worden deze typen afgezet tegen de vraag naar de behoefte aan de opleiding Master in Leadership in Education dan wordt het beeld dat het verband tussen het wel of niet voorkomen van een profiel en de behoefte aan een masteropleiding vooral geldt voor het profiel van de Cluster Directeur.

De behoefte in cijfers: een voorzichtige raming
Tabel 28 bevat de kerngegevens met betrekking tot de verdeling in de response van het voorkomen van de drie MLE-profielen en de behoefte aan afgestudeerden per profiel.

Tabel 28 – Voorkomen, nu en in de toekomst, van de beroepscompetentieprofielen in fte en behoefte aan afgestudeerden MLE per profiel (response; n = 75)

	Cluster Directeur	CvB / Alg. Directeur	Master Schoolleider	Overall
Voorkomen profielen				
Fte's 2007	136	83	328	547 *
Fte's 2012	175	110	510	795
Fte's 2017	125	111	554	790
Behoefte aan MLE				
Percentage besturen dat behoefte heeft aan MLE	53%	81%	86%	93%
Cijfermatig (per kolom):				
- in 2007	72	74	282	508
- in 2012	93	98	439	739
- in 2017	66	99	493	734

* = 47% van alle schoolleiders in responsegroep

Bij de berekening van de jaarlijkse instroombehoefte werken we, overigens zonder uitval tijdens de opleiding te verdisconteren, vanuit de volgende aannames:

1. De kern van de instroombehoefte op de korte en middellange termijn wordt vooral gevormd door de scholingsvraag ten behoeve van naar schatting 3.800 zittende schoolleiders met één van de drie profielen MLE (= 47% van de totale populatie van schoolleiders). Daarbij wordt ervan uitgegaan dat die instroom zich de komende jaren geleidelijk zal voltrekken en wordt rekening gehouden met het feit dat een aantal schoolleiders reeds een masteropleiding of delen daarvan heeft gevolgd en afgerond. Op grond van deze overwegingen wordt de potentiële jaarlijkse instroom vanuit de zittende schoolleiders in de komende vijf jaar geschat op 600.

2. De instroombehoefte op de middellange en lange termijn zal met name bepaald worden door de scholingsvraag ten behoeve van nieuwe schoolleiders met een MLE-profiel in de vorm van vervangingsvraag van uitstromende beroepsbeoefenaren. We hanteren daarvoor, om overschatting te voorkomen, een conservatief percentage van 2,5 procent (ca. 100 fte). Conservatief, aangezien ten gevolge van de vergrijzing van het bestand van schoolleiders een (veel) grotere vervangingsvraag eerder aan de orde lijkt.

3. Naast instroom in de opleiding Master in Leadership in Education vanuit de zittende schoolleiders en vanuit de vervangingsvraag zal er sprake zijn van instroom van (a) functionarissen die als leerkracht of in een andere onderwijsfuncties in het primair onderwijs werkzaam zijn en (b) in principe ook vanuit voorafgaande bacheloropleidingen, zoals PABO. De jaarlijkse instroom van deze beide categorieën tezamen wordt gesteld op 250.

4. De opleiding Master in Leadership in Education heeft te maken met concurrentie van andere aanverwante opleidingen. Die concurrentie wordt door eenderde tot de helft van de respondenten als stevig geclassificeerd. Tegenover de concurrentie vanuit ander opleidingen, die een deel van de arbeidsmarktbehoefte aan Masters in Leadership in Education voor hun rekening zullen nemen, staat de bredere uitstroommogelijkheden van de afgestudeerden van de opleiding Master in Leadership in Education naar andere sectoren van de (onderwijs)arbeidsmarkt. Aangenomen wordt dat het effect van de concurrentie teniet wordt gedaan door of in balans is met de uitstroom naar andere functies.

5. Deelname aan de opleiding Master in Leadership in Education is voor wat betreft het zittend of nieuw personeel niet onvoorwaardelijk. Eerder is reeds uiteengezet, dat de overgrote meerderheid van de respondenten, c.q. schoolbesturen bereid is om schoolleiders met een MLE-profiel deel te laten nemen aan de Masteropleiding, maar in de meeste gevallen worden hier wel voorwaarden van financiële aard aan verbonden (zie paragraaf 3.3.1). Afhankelijk van de mate waarin aan deze voorwaarden voldaan wordt zal het aantal deelnemers aan de Master-opleiding hoger of lager uitvallen. In tabel 29b maken we het effect zichtbaar van deze voorwaarden op deelname aan de MLE-opleiding.

Onder de aanname dat de responsegroep representatief is voor de gehele populatie (zie voor populatiegegevens tabel 2 en 5 van hoofdstuk 1) en de hiervoor geformuleerde uitgangspunten, wordt de behoefte aan jaarlijkse instroom in de opleiding Master in Leadership in Education als volgt geprognosticeerd.

Tabel 29 – Prognose jaarlijkse instroom opleiding Master in Leadership in Education in de periode 2008-2013 (waarbij niet respectievelijk wel aan voorwaarden voldaan is)

	Potentiële jaarlijkse instroom in MLE
a. Jaarlijkse potentiële instroom:	
- vanuit zittende schoolleiders	600
- vanuit vervangingsvraag	100
- vanuit andere functies in het primair onderwijs en vanuit bacheloropleiding	250
Totaal jaarlijkse instroom	**950**
b. Jaarlijkse instroom waarbij niet / wel aan voorwaarden voldaan is (afgerond)	
a. Instroom zonder dat aan voorwaarden voldaan is: 26% van instroom	250
b. Instroom op voorwaarde publieke bekostiging opleiding: 26%+31% = 57%	540
c. Instroom op voorwaarde volledige financiële compensatie: 26%+31%+40% = 97%	920

4 Samenvattende conclusies en beschouwing

1. Ontwikkelingen in en rondom het werkveld van het bovenschools management primair onderwijs wijzen op de vorming van de beroepscompetentieprofielen van de Cluster Directeur, het lid College van Bestuur/ Algemeen Directeur en van Master Schoolleider. De door partners in MLE veronderstelde behoefte aan een opleiding op masterniveau, de Master in Leadership in Education, sluit daarbij aan.
Het onderhavige onderzoek – dat in opdracht van de partners in MLE (Magistrum, NES en Octaaf) is uitgevoerd door KBA Nijmegen – heeft tot doel om zowel uitspraken te doen over het beroepenvormingsproces, i.c het vaststellen van het beroepscompetentieprofielen van de Masters in Leadership in Education, als over de macrodoelmatigheid van de beoogde opleiding.

Naar nieuwe beroepscompetentieprofielen
2. De beroepscompetentieprofielen van de Cluster Directeur, het lid College van Bestuur/ Algemeen Directeur en de Master Schoolleider zijn in het onderzoek aan de hand van documentanalyse en gesprekken met sleutelfiguren uitgewerkt in termen van kerntaken en kerncompetenties. De profielen zijn in de enquête voorgelegd aan Bovenschools Managers / Algemeen Directeuren, die zich, behoudens enkele inhoudelijke aanvullingen, blijken te kunnen vinden in de beschrijvingen. Daarmee kunnen de beroepscompetentieprofielen, zoals beschreven in dit onderzoeksverslag (met inbegrip van de door de bovenschools managers / algemeen directeuren gegeven aanvullingen), als gevalideerd en gelegitimeerd worden beschouwd.
De nieuwe opleiding Master in Leadership in Education richt zich op alle drie de beroepscompetentieprofielen. Ten behoeve van het onderzoek is de kern van die opleiding in een blauwdruk samengevat.

3. De *Cluster Directeur* heeft een directe (hiërarchische) relatie met het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur en is verantwoordelijk voor de aansturing van de schoolleiders / locatieleiders. Hij is een ondernemend persoon, die sturing kan geven aan het bestuurlijke proces. De Cluster Directeur is belast met het integraal management op het niveau van onder hem ressorterende scholen voor primair onderwijs. Hij is verantwoordelijk voor de vertaling van het centrale beleid naar tactisch en operationeel niveau.

4. De taken van het *lid College van Bestuur* zijn voornamelijk organisatiegericht en minder op het primaire onderwijskundige proces. Wat dat laatste betreft heeft hij op inhoudelijk, onderwijskundig vlak wel voldoende kennis van en zicht op de inhoudelijke kant van het onderwijsproces en de onderwijsontwikkeling. Het lid CvB is als eindverantwoordelijke belast met het besturen van de scholen, hierbij richt het lid CvB zich naar het belang van de school, naar het belang van de samenleving, en naar de wet- en regelgeving. Het lid CvB positioneert de scholen in de maatschappij en is in die rol op bestuurlijk vlak een belangrijke partner op het niveau van de gemeente en de provincie en bijvoorbeeld ook voor zorginstellingen.

5. De *Master Schoolleider* is in eerste instantie verantwoordelijk voor het beleid en de coördinatie van de dagelijkse gang van zaken op een basisschool (kerntaken van de Schoolleider). De Master Schoolleider is daarenboven verantwoordelijk voor de borging en ontwikkeling van de onderwijsinhoudelijke kwaliteit van het primaire proces. Vanuit die rol kan de Master Schoollei-

der een bijzondere taakstelling hebben voor de totstandkoming van de onderwijskundige visie voor de onder het schoolbestuur ressorterende scholen. Vanuit die rol ligt het accent op de Master Schoolleider als veranderkundige en zijn interpersoonlijke competenties onontbeerlijk.

Voorkomen Master in Leadership in Education

6. Ten behoeve van het macrodoelmatigheidsonderzoek is een – naar regio gestratificeerde – steekproef van 187 schoolbesturen primair onderwijs samengeteld. In het onderzoek zijn feitelijk de bovenschools managers / algemeen directeuren, als gemandateerden van de schoolbesturen, benaderd.
De resultaten zijn gebaseerd op een responsegroep van in totaal 76 (= 41%). De response is gemeten naar de verdeling naar schoolgrootte en het aantal fte's onderwijspersoneel representatief te noemen voor de populatie (alle schoolbesturen primair onderwijs in Nederland).

7. Van de respondenten geeft, ongeacht de verdeling van de schoolbesturen naar de samenwerking met de partners in MLE, 93 procent aan de ontwikkeling naar de drie beroepscompetentieprofielen te herkennen. Daaruit kan de conclusie worden getrokken dat de (beschrijvingen) van de drie beroepscompetentieprofielen van Cluster Directeur, het lid College van Bestuur/ Algemeen Directeur en de Master Schoolleider inhoudelijke aansluiten bij ontwikkelingen die zich in het werkveld van het primair onderwijs voltrekken.

Cluster Directeur

8. Een kwart van de respondenten geeft aan dat het beroepsprofiel van de Cluster Directeur of een daarmee min of meer vergelijkbaar profiel binnen hun schoolbestuur voorkomt. Het beroepscompetentieprofiel van de Cluster Directeur komt verhoudingsgewijs het meest voor bij scholen die samenwerken met Octaaf (43%). Ook bij grote schoolbesturen met meer dan 21 scholen komt het profiel van de Cluster Directeur vaker voor dan bij kleiner schoolbesturen (41%).
Er is (nog) geen eenduidige benaming voor de functie van Cluster Directeur. De meest voorkomende benaming is die van Directeur.

9. Momenteel gaat het bij de 19 schoolbesturen waar het profiel van de Cluster Directeur feitelijk voorkomt om 136 fte. Verwacht wordt dat dit aantal de eerst komende jaren relatief stabiel zal blijven en daarna, mogelijk ten gevolge van de verdere schaalvergroting, zal afnemen.
Een aantal van de respondenten, die aangeven dat op dit moment geen Cluster Directeur in dienst is van hun schoolbestuur, verwacht dat het profiel van Cluster Directeur op de korte termijn ook bij hen zal voorkomen. Ook bij deze categorie schoolbesturen wordt na verloop van tijd een, zij het lichtere, afname verwacht van het aantal fte's Cluster Directeur.
Van de 19 respondenten geeft ruim 81 procent aan dat de behoefte aan medewerkers met een profiel van de Cluster Directeur *binnen de sector als geheel* de komende tijd zal toenemen en daarna weer zal afnemen. De overige respondenten denken dat deze behoefte gelijk zal blijven.

10. Conclusie: De onderzoeksresultaten bevestigen het feitelijk voorkomen van het profiel van de Cluster Directeur en de inhoudelijke beschrijving ervan. Het verloop in de tijd in termen van aantallen fte's is grillig en duidt na een aanvankelijke toename op een terugval tot onder het huidige niveau. Dit gegeven, in combinatie met het feit dat de functie slechts bij een kwart van alle schoolbesturen voorkomt, lijkt de conclusie te rechtvaardigen dat het hier gaat om een (tussen)functie die op termijn aan waarde zal inboeten. Dit mede gezien in het licht van de ontwikkelingen met betrekking tot beide andere nieuwe profielen.

Lid College van Bestuur / Algemeen Directeur

11. Ruim 80 procent van de respondenten geeft aan dat het beroepsprofiel van het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur of een daarmee min of meer vergelijkbaar profiel bij hen in het bestuur voorkomt. Het profiel van het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur komt het minst voor bij scholen die samenwerken met NES. Zoals verwacht kon worden neemt het voorkomen van het profiel van het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur af naarmate het schoolbestuur, gemeten naar het aantal scholen, kleiner wordt.

12. Momenteel gaat het bij de betrokken besturen met betrekking tot het lid CvB om in totaal 83 fte. De respondenten verwachten dat dit aantal de eerst komende jaren zal toenemen, waarna het aantal fte zich zal stabiliseren. De respondenten van de schoolbesturen, die op dit moment geen lid CvB kennen, verwachten eenzelfde patroon.
Van de respondenten, die aangeven dat het profiel van het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur voorkomt, geeft ruim de helft (58%) aan dat de behoefte aan bestuurders met het profiel van het lid College van Bestuur / Algemeen Directeur *binnen de sector als geheel* de komende tijd (sterk) zal toenemen. Eenderde denkt dat deze behoefte gelijk zal blijven en de rest verwacht dat de behoefte zal afnemen (schaalvergroting?).

13. Conclusie: Significant sterker dan bij de Cluster Directeur bevestigt het onderzoek het feitelijk voorkomen van het profiel van het lid CvB / Algemeen Directeur. Ook de inhoudelijke beschrijving van het profiel met nadruk op bestuurlijk-organisatorische taken vindt erkenning bij de respondenten. Het aantal leden CvB's / Algemeen Directeuren lijkt in verhouding tot het aantal schoolbesturen in lijn met de schaalvergroting in het primair onderwijs in de komende vijf jaren het maximum te bereiken.

Master Schoolleider

14. Ruim de helft van de respondenten geeft aan dat het profiel van de Master Schoolleider of een vergelijkbaar profiel bij hen in het bestuur voorkomt. Opvallend is dat de besturen die met NES samenwerken aanmerkelijk vaker een Master Schoolleider in dienst hebben (74%) dan de overige besturen. Het profiel van de Master Schoolleider komt ook relatief vaker voor bij grote schoolbesturen (meer dan 21 scholen).
De functiebenaming die momenteel gangbaar zijn voor de functie van Master Schoolleider lopen uiteen van Directeur tot Schoolleider en Locatieleider.

15. Momenteel zijn bij de betrokken schoolbesturen 328 fte schoolleiders werkzaam in het profiel van Master Schoolleider. De respondenten verwachten dat dit aantal de eerstkomende jaren zal toenemen. Daarna zal het aantal fte naar verwachting stabiliseren. De schoolbesturen in de responsegroep die op dit moment geen Cluster Directeur hebben, verwachten een toename van het aantal fte schoolleiders in de functie van Master Schoolleider .

Van de 40 respondenten die aangegeven hebben dat het profiel van de Master Schoolleider voorkomt, geeft tweederde aan dat de behoefte aan medewerkers met een profiel van de Master Schoolleider *binnen de sector als geheel* de komende tijd (sterk) zal toenemen. Een kwart denkt dat deze behoefte gelijk zal blijven en een kleine 10 procent van de respondenten verwacht de komende tijd een afnemende behoefte aan Master Schoolleiders binnen de sector als geheel.

16. Conclusie: Ook het profiel van de Master Schoolleider komt, alhoewel minder van dan dat van het lid CvB / Algemeen Directeur, feitelijk voor. Binnen het profiel ligt, terecht zo blijkt uit het onderzoek, de nadruk op het onderwijs inhoudelijke, c.q. de visie ontwikkeling binnen het primair onderwijs. De ontwikkeling van het aantal Masters Schoolleider volgt hetzelfde patroon als dat van het lid CvB / Algemeen Directeur.

Meest voorkomende profielen

17. Binnen de onderzochte schoolbesturen komen twee dominante (combinaties van) profielen voor, te weten dat van lid CvB / Algemeen Directeur en dat van de combinatie lid CvB / Algemeen Directeur en Master Schoolleider. In het eerste geval geeft het lid CvB / Algemeen Directeur tezamen met de schoolleiders leiding aan de scholen die onder een schoolbestuur vallen. In het tweede geval is dat feitelijk ook zo. Echter, hierbij zijn één of meerdere Masters Schoolleider, die – in nauwe samenwerking met het lid CvB / Algemeen Directeur – de eerste verantwoordelijkheid delen voor het onderwijsinhoudelijke. Met andere woorden, het lijkt bij het lid CvB / Algemeen Directeur en de Master Schoolleider te gaan om complementaire functies.

Behoefte aan afgestudeerden van de opleiding Master in Leadership in Education

18. Het overgrote deel van de respondenten (90%) voorziet op kortere of langere termijn op de arbeidsmarkt een behoefte aan afgestudeerden van de opleiding Master in Leadership in Education. Met andere woorden het onderzoek heeft aangetoond dat er een grote behoefte aan bestaat aan de totstandkoming van de opleiding master in Leadership in Education.
Opvallend in de verdeling naar de partners in MLE is, dat de schoolbesturen die samenwerken met Octaaf, vaker dan de andere schoolbesturen, pas een behoefte op de middellange termijn voorzien. De besturen waaronder veel scholen ressorteren relatief laag scoren (77%) ten opzichte van de schoolbesturen met 1-10 of 11-20 scholen (respectievelijk 90 en 89%).

19. Een kwart van de respondenten geeft aan dat het schoolbestuur hun huidige en potentiële schoolleiders zonder meer de duale opleiding MLE zou laten volgen. Ruim 30 procent geeft aan dat hun bestuur daartoe bereid zou zijn mits de opleiding bekostigd wordt en in 40 procent van de gevallen is die bereidheid er alleen indien sprake is van volledige financiële compensatie.
Al met al kan geconcludeerd worden dat de overgrote meerderheid van de bij het onderzoek betrokken schoolbesturen – al dan niet onder (financiële) condities – hun (potentiële) schoolleiders aan de opleiding Master in Leadership in Education te laten deelnemen. Daarbij wordt de AVS School for Leadership gezien als de grootste concurrent voor MLE.

20. De huidige functiewaarderingstructuur biedt volgens slechts tweevijfde van de respondenten voldoende mogelijkheden om de nieuwe masters overeenkomstig hun niveau in te schalen. Een noodzakelijk geachte aanpassing van de functiewaarderingstructuur wordt echter al op korte termijn haalbaar geacht door tweederde van alle respondenten. Een kwart geeft aan dat een dergelijke aanpassing pas haalbaar zal zijn op de middellange termijn. De overigen geven aan een dergelijke aanpassing niet realistisch te vinden.
De conclusie op dit punt luidt dat de huidige functiewaarderingstructuur vooralsnog voldoende aanknopingspunten biedt om mensen te bewegen om de masteropleiding te gaan volgen. Op termijn worden die vooruitzichten alleen maar beter.

Prognose van de jaarlijkse instroom

21. Onder de aanname dat de responsegroep representatief is voor de gehele populatie en de in paragraaf 3.3.3.2 geformuleerde uitgangspunten ten aanzien van de instroom vanuit de zittende schoolleiders, de vervangingsvraag en andere functies/bacheloropleidingen, en van de concurrentie van aanverwante opleidingen wordt het volume van de jaarlijkse instroom in de opleiding Master in Leadership in Education geschat op maximaal 950.

Geclausuleerd, dat wil zeggen onder bepaalde voorwaarden van financiering loopt de instroom uiteen van 920, indien alle kosten met betrekking tot de opleiding en vervanging gecompenseerd worden, tot 250, indien alle kosten voor rekening van de schoolbesturen komen. In geval van een bekostigde opleiding wordt het aantal jaarlijkse instromers op 540 geschat.

Beschouwing

22. Op grond van de resultaten van het onderzoek zou de vraag opgeworpen kunnen worden of het profiel van de Cluster Directeur wel opgenomen moet worden als afstudeerrichting van MLE. Immers, het profiel komt 'slechts' voor bij 25 procent van de besturen en de behoefte aan MLE beperkt zich tot de helft van die besturen. In het geval van de Cluster Directeur lijkt het bovendien te gaan om een 'tussenfunctie', die na verloop van tijd – na de algehele introductie van de CvB's – zal verdwijnen of in ieder geval qua inhoud nog behoorlijk zal gaan veranderen.

23. Uit opmerkingen van de respondenten tijdens de interviews kan worden opgemaakt dat er ook behoefte is aan een WO Master. In een aantal gevallen wordt de expliciete voorkeur voor een WO Master uitgesproken. Overwogen zou kunnen worden om op dit punt samenwerking met een universitaire master te zoeken.

24. Het profiel van de Master Schoolleider wordt in hoge mate bepaald door het onderwijskundige aspect. De Master schoolleider overstijgt het niveau van de reguliere Schoolleider basisonderwijs in die zin dat hij meer verantwoordelijkheid draagt voor de onderwijsinhoudelijke kwaliteit en de ontwikkeling van het primaire proces. Parallel daaraan kan ook de vraag naar de behoefte aan een Master voor leerkrachten basisonderwijs worden opgeroepen. Immers, ook voor die categorie functionarissen geldt dat verdere professionalisering in het huidige tijdsgewricht onontbeerlijk is.
Let wel: de (toekomstige) Master Leerkracht primair onderwijs dient bij het dagelijkse onderwijsleerproces betrokken te blijven; zij of hij blijft primair de juf of meester van haar of zijn eigen groep. Anders gezegd, de master zou zijn doel voorbij schieten als dit type leerkrachten uit de klas zou worden gehaald en in een (midden)managementfunctie terecht zou komen.

25. Zowel voor de Masters in Leadership in Education als voor de wellicht toekomstige Masters Leerkrachten primair onderwijs geldt dat de huidige functiewaardering en inschalingsmogelijkheden door de meerderheid van de respondenten in dit onderzoek onder de maat worden geacht. Tegelijkertijd ziet men op de korte termijnvoldoende aanknopingspunten voor aanpassingen van het functiegebouw. De recente aanbevelingen van de commissie Rinnooy sluiten daarbij aan en zijn reden tot optimisme.

5 Geraadpleegde literatuur

Dittrich, K. (2005). *Toespraak HAN Masterclass*, 16 juni 2005. NVAO.

Handboek Integraal Personeelsbeleid PO*. Essentie van integraal personeelsbeleid (IPB) in het primair onderwijs.*

ITS (2005). *Aandachtsgroepenmonitor.* Nijmegen: ITS

ITS (2003). *Functiedifferentiatie in het onderwijs.* Nijmegen: ITS

Ministerie van Algemene Zaken (2007). *Beleidsnota kabinet balkenende IV 2007-2011. Samen werken, Samen leven.* Den Haag: Ministerie van Algemene Zaken

Ministerie OCW (2006). *Kerncijfers OCW*. Den Haag: OCW

Ministerie OCW (2007). *Nota werken in het Onderwijs.* Den Haag: OCW

Ministerie OCW (2007). *Rapport Schoolleiders in Nederland*. Den Haag: OCW

Verbiest, E. (2006). *Nieuwe uitdagingen voor professionalisering van schoolleiders*. In: Basisschool Management, maart 2006

statline.cbs.nl

http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/publicaties/2007/professionalisering-directeuren-primair-onderwijs/

http://66.102.9.104/search?q=cache:pc-7D2a08kEJ:www.minocw.nl/documenten/_brief2k-2004-doc-15407a.pdf+diepte+in+het+integraal+personeelsbeleid& hl=nl&ct=clnk&cd=2&gl=nl