



Functieprofiel Bestuurder

1. Functie-informatie

Functienaam	: Professioneel bestuurder in primair en voortgezet onderwijs
Functiewaardering	:
Salarisschaal	:
Werkterrein	:
Activiteiten	:
Versie	:

Functiebeschrijving

Context

Werkzaamheden

Werk- en denkniveau

HBO+ werk- en denkniveau

Contacten

Van de Besturenraad (tekst: drs. Inge van Nispen en drs. Piet-Hein Mees):

Dit competentieprofiel is o.a. gebaseerd op:

- 'het beroepsprofiel van een schoolleider in het voortgezet onderwijs', VVO, Juli 2003.
- Thema 'Profielen van bestuurders', Besturenraad, november 2005.
- Tien noties bij leiderschap, Besturenraad, mei 2006.

Inleiding en gebruik

Dit profiel geeft een beeld van de functie van professioneel bestuurder en met name de competenties die nodig zijn om die functie goed uit te kunnen voeren. Het betreft dus geen functie- of taakbeschrijving. Het profiel kan gebruikt worden als richtlijn en nader ingevuld, ingekort of uitgebreid worden voor de eigen situatie. De Raad van Toezicht heeft hiermee een instrument in handen dat kan worden gebruikt bij zowel het werven en selecteren van de bestuurder als bij het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken met de bestuurder. De bestuurder zelf kan met dit profiel in de hand en aanvullende instrumenten (denk aan zelfevaluatie, 360^o-feedback) werken aan de persoonlijke ontwikkeling.

Definiëring professioneel bestuurder

Met de term 'professioneel bestuurder' doelen we hier op:

Een voorzitter van een college van bestuur of een eenhoofdige bestuurder die optreedt als bevoegd gezag en hierbij de (eind)verantwoordelijkheid draagt voor het onderwijs, het personeel en de bedrijfsvoering van een onderwijsorganisatie. De bestuurder heeft een aantal kerntaken:

- Besturen (bepalen missie en strategische koers organisatie);
- Adviseren (adviseren van dagelijkse leiding);
- Beheren en beheersen (zorgen dat doelen worden gerealiseerd en middelen worden beheerd);

- Toezicht houden en verantwoorden (controleren van gang van zaken in organisatie en verantwoording afleggen aan intern en externe organen);
- Vertegenwoordigen en verankeren (de organisatie in- en extern vertegenwoordigen en verankeren van de publieke taak in de samenleving);
- Regelen (formeel regelen van de besturing, het werkgeverschap, naleven van wettelijke verplichtingen e.d.);

De bestuurder legt over deze taken verantwoording af aan een Raad van Toezicht. De taken en bevoegdheden die de bestuurder gemandateerd heeft gekregen van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in de statuten van de stichting. De stichting kan bestaan uit een of meerdere scholen. De dagelijkse en de onderwijskundige leiding van de scholen in handen van school- en locatiedirecteuren.

De competenties

- Besturen van de onderwijsorganisatie:
 - Moreel en identiteitsgericht leiderschap;
 - Visie- en strategieontwikkeling;
 - Beleidsontwikkeling en –uitvoering;
 - Resultaatgericht leidinggeven;
 - Afleggen van verantwoording;
 - Positioneren van de organisatie in de maatschappelijke context;
 - Leidinggeven aan veranderingsprocessen;
 - Besluitvaardigheid.
- Leidinggeven aan de mensen in de organisatie:
 - Vergroten van het leervermogen en beïnvloeden van de beroepshouding van management en medewerkers;
 - Appelleren aan motivatie en energie;
 - Delegeren en coördineren.
- Omgangskompetenties:
 - Effectieve gespreksvoering;
 - Waarnemen en beïnvloeden van groepsprocessen;
 - Omgaan met belangen;
 - Positioneren als bestuurder binnen en buiten de eigen organisatie.
- Zelfmanagement:
 - Probleemoplossend vermogen rond het eigen werk;
 - Omgaan met werkdruk.
- Professionaliseren en leren:
 - Leren op de werkplek;
 - Leren buiten de werkplek.

2. Besturen van de onderwijsorganisatie

a. Moreel en identiteitsgericht leiderschap

Toont zich een moreel leider in de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en stimuleert dit gedrag bij anderen in de organisatie. Is gevoelig voor identiteitsgerelateerde waarden van de stakeholders van de organisatie (personeel, ouders, leerlingen, samenwerkende instanties e.d.) en handelt hiernaar.

Moreel leiderschap:

- Is authentiek, dienstbaar, betrokken, betrouwbaar, integer en tevreden;
- Neemt tijd voor bezinning;

- Toont eerbied voor anderen en luistert naar anderen;
- Inspireert anderen.

Identiteitsgericht:

- Laat zien dat de waarden van de organisatie geïnternaliseerd zijn;
- Is aanspreekbaar op normen en waarden en spreekt anderen hierop aan;
- Heeft zicht op het levensbeschouwelijk identiteitsbeeld van de stakeholders van de organisatie;
- Denkt mee in de normgerelateerde denkrichting van de stakeholders van de organisatie;
- Benadert de andere partij op een open en zorgvuldige wijze.

b. Visie- en strategieontwikkeling

Formuleert vanuit de missie een samenhangende visie op onderwijs, identiteit, personeel, organisatie, financiën, huisvesting, e.d. en formuleert strategische doelen om duidelijk te maken waar de bestuurder met de organisatie naar toe wil.

Visie formuleren en uitdragen:

- Ontwerpt en formuleert een organisatievisie waarin de stakeholders en de leden van de onderwijsorganisatie zich herkennen;
- Geeft vorm aan de levensbeschouwelijke visie van de organisatie;
- Actualiseert en herformuleert de visie op basis van nieuwe inzichten en/of maatschappelijke ontwikkelingen;
- Draagt de visie uit in woorden en daden, op een wijze die management en medewerkers inspireert en bindt.

Kiezen van een strategie:

- Formuleert uitgangspunten en doelstellingen waaraan de schoolorganisatie moet voldoen;
- Draagt er zorg voor dat de strategie consistent is met de visie en missie van de organisatie;
- Draagt er zorg voor dat de strategische keuzes van de organisatie een duidelijke relatie hebben met de ontwikkeling van de maatschappelijke, sociale, politieke en economische situatie.

c. Beleidsontwikkeling en -uitvoering

Formuleert vanuit een analyse van de situatie beleidsuitgangspunten, waardoor de organisatie in staat is haar missie, visie en doelstellingen in samenhang te kunnen realiseren. Bewaakt de uitvoering ervan.

Beleidsontwikkeling, uitvoering en –evaluatie:

- Formuleert beleid en kaders die consistent zijn met de visie en de organisatiedoelstellingen en waarbinnen deelbeleid uitgewerkt kan worden door management, medewerkers en geledingen;
- Stimuleert management/medewerkers om binnen de gestelde kaders plannen en activiteiten te ontwikkelen;
- Draagt zorg voor draagvlak binnen de organisatie;
- Bewaakt de integraliteit van verschillende deelaspecten van beleid;
- Bewaakt het realiseren van beleid;
- Draagt zorg voor het realiseren van een cyclische aanpak: bedenken, uitvoeren, evalueren en bijstellen van beleid.

d. Resultaatgericht leidinggeven

Maakt resultaatafspraken en bewaakt processen met het oog op de gewenste resultaten en uitkomsten.

Vastleggen van te bereiken resultaten:

- Maakt afspraken met het management over de te behalen doelen/resultaten en bespreekt de werkwijze/wijze van controlen.

Bewaken van processen:

- Bewaakt de voortgang met behulp van controlemomenten die eerder zijn vastgelegd;
- Laat zich tijdig informeren door het verantwoordelijke directielid over het achterblijven van gewenste resultaten of het niet realiseren van doelstellingen. Analyseert gezamenlijk de oorzaken hiervan;
- Stelt met de verantwoordelijke directeur vast welke maatregelen genomen moeten worden om de gewenste resultaten alsnog te behalen of stelt de te behalen resultaten bij.

e. Afleggen van verantwoording

Legt verantwoording af aan anderen over de beleids- en bedrijfsvoering van de organisatie.

Informeren:

- Geeft een betrouwbaar beeld van de strategische positie en de bedrijfsmatige stand van zaken van de organisatie;
- Stelt de Raad van Toezicht tijdig op de hoogte van die informatie die nodig is om haar toezichthoudende rol te kunnen vervullen;
- Verheldert en verantwoordt aan de Raad van Toezicht en aan de stakeholders de levensbeschouwing, waarden, visies en handelen van de organisatie;
- Informeert andere geledingen (bijv. GMR) zodanig dat zij hun rol kunnen vervullen.

f. Positioneren van de organisatie in de maatschappelijke context

Stelt zich goed op de hoogte van maatschappelijke vraagstukken en politieke ontwikkelingen ten behoeve van de eigen organisatie en vertegenwoordigt de organisatie naar buiten toe.

Aangaan en onderhouden van contacten:

- Gaat contacten aan met relevant personen/organisaties en onderhoudt deze;
- Kan onderhandelen en bewaakt daarbij het evenwicht tussen het te behalen resultaat en het handhaven van goede relaties.

Bewaken van het imago:

- Draagt zorg voor betrouwbare informatie over de schoolorganisatie;
- Onderkent mogelijkheden en gebruikt deze, om het imago van de organisatie naar buiten toe te versterken;
- Draagt er zorg voor dat het eigen optreden een voorbeeld is en stimuleert management en medewerkers een bijdrage te leveren aan het gewenste imago.

g. Leidinggeven aan veranderingsprocessen

Initieert, ondersteunt en ziet toe op een goed verloop van veranderingen binnen de organisatie.

Initiëren van veranderingen:

- Onderkent situaties waarin een verandering binnen de organisatie wenselijk of noodzakelijk is;
- Stelt vast welke factoren in de gegeven situatie beïnvloed moeten worden om een verbetering tot stand te brengen;
- Draagt zorg voor het formuleren van het veranderingsplan en creëert draagvlak.

Begeleiden van een veranderingsproces:

- Draagt zorg voor een optimale participatie en commitment van de betrokkenen;
- Inventariseert de consequenties van veranderingen en bespreekt die met betrokkenen;
- Maakt een plan van aanpak en bewaakt de fasering en voortgang van het proces;
- Stelt management en medewerkers in staat de noodzakelijke competenties te verwerven;
- Heeft oog voor het ontstaan van weerstand en onderneemt actie om weerstand te reduceren;

- Constateert problemen bij de implementatie en verhelpt die;
- Evalueert het geëffectueerde resultaat van de verandering.

h. Besluitvaardigheid

Neemt beslissingen op het juiste moment waarbij mogelijke handelwijzen afgewogen worden tegen de achtergrond van relevante criteria.

Vorbereiden van besluitvorming en creëren van draagvlak:

- Inventariseert ter voorbereiding van een besluit wie de beslissing neemt, wie bij de besluitvorming betrokken zijn, de besluitvorming in eerdere gevallen, op grond waarvan de beslissing genomen wordt en wat de consequenties zijn van de beslissing;
- Formuleert de procedure voor raadpleging en gedachtevorming;
- Raadpleegt de juiste personen over de kwestie waarover een beslissing genomen moet worden.

Besluitvorming:

- Durft een beslissing te nemen ook indien het besluit niet door iedereen gedeeld wordt;
- Is aanspreekbaar op de gevolgen van het besluit;
- Weet bij het nemen van beslissingen het evenwicht te bewaren tussen voortvarendheid en zorgvuldigheid;
- Communiqueert, ook bij complexe problemen, aan alle betrokkenen het besluit zodanig dat duidelijk is wat er besloten is en wat de gevolgen van het besluit zijn.

3. Leidinggeven aan de mensen in de organisatie

a. Vergroten van het leervermogen en beïnvloeden van de beroepshouding van management en medewerkers

Maakt gedrag bespreekbaar, reflecteert samen op het professionele handelen en biedt ondersteuning om zich te verbeteren. Beïnvloedt de bereidheid om de beroepshouding af te stemmen op de doelstellingen van de schoolorganisatie.

Onderkennen van leerbehoeften en stimuleren van het leren:

- Geeft regelmatig feedback over het functioneren en de motivatie van de mensen;
- Stimuleert dat betrokkene zich een betrouwbaar oordeel vormt over zijn functioneren;
- Ondersteunt en stimuleert management en medewerkers bij het formuleren van leerdoelen;
- Bevordert het ondersteunen, aanvullen en leren van elkaar.

Bevorderen van een positieve en integere houding van management en medewerkers/verbeteren van functioneren:

- Ondersteunt management/medewerkers bij het plannen en realiseren van de leerdoelen;
- Gebruikt verschillende hulpmiddelen (bijv. functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken e.d.) om de gewenste beroepshouding te stimuleren;
- Handelt zelf in verschillende situaties vanuit de met elkaar afgesproken waarden en normen;
- Is voorbeeld voor anderen.

Reageren op negatieve signalen van management en medewerkers:

- Bespreekt verbale en non-verbale signalen van ongenoegen en ondersteunt bij het zoeken naar een oplossing;
- Confronteert de mensen met gedrag dat niet overeenstemt met de gewenste beroepsnormen;

b. Appelleren aan motivatie en energie van management en medewerkers

Bevordert de bereidheid van de mensen hun competenties in te zetten voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

Bevorderen van de bereidheid om competenties in te zetten:

- Ondersteunt om de persoonlijke ambitie van management/medewerkers te verbinden met de visie en de missie van de organisatie;
- Bevordert een klimaat waarin mensen open durven te zijn en met elkaar de dialoog voeren over opvattingen en werkwijze.

Bestrijden van factoren die de motivatie en energie belemmeren:

- Onderkent gedrag waarmee medewerkers zich in een uitputtende situatie plaatsen en neemt maatregelen om dat te voorkomen;
- Bespreekt de situatie waarin de persoonlijke ambitie niet (meer) overeenstemt met de identiteit, visie en/of doelstellingen van de school, en onderneemt actie.

c. Delegeren en coördineren

Draagt taken en bevoegdheden over aan anderen in de organisatie, met als doel het zelfsturend en/of het zelfoplossend vermogen van de organisatie effectief te benutten.

Inschatten van de geschiktheid van management en medewerkers:

- Stelt samen met de betrokkene vast of, en in hoeverre, deze over de competenties beschikt om een taak te verrichten die nieuw voor hem is;
- Maakt samen een inschatting van eventuele ontwikkelpunten met betrekking tot die taak, en gaat na op welke wijze de ontwikkeling gerealiseerd kan worden.

Overdragen van de verantwoordelijkheid:

- Spreekt vertrouwen uit;
- Draagt taken over door de concrete afspraken te maken over de te bereiken resultaten, bevoegdheden, de benodigde middelen en evaluatiemomenten;
- Maakt afspraken met betrokkene over coaching en begeleiding in een nieuwe functie om tot een goede taakinvinging te komen.

Coördineren:

- Overziet de werkzaamheden van management en medewerkers, signaleert mogelijk afstemmingsproblemen, overlegt met betrokkene(n) en onderneemt actie;
- Draagt zorg voor een cultuur waarin mensen zodanig samenwerken en communiceren dat knelpunten in de afstemming worden voorkomen.

4. Omgangscompetenties

a. Effectieve gespreksvoering

Onderkent de sociaal communicatieve context en past hiervoor de geëigende gesprekstechnieken toe.

Beheersen van communicatieve vaardigheden:

- Beheerst basisvaardigheden van communicatie, zoals luisteren, feedback geven, confronteren etc;
- Bewaart afstand; laat zich niet meeslepen in de emoties van het gesprek;
- Reflecteert (eventueel samen met de gesprekspartner(s)) op eigen gesprekken.

Kiezen van de passende vaardigheid

- Past, afhankelijk van de situatie, zijn gespreksvaardigheden aan;
- Lukt niet onnodig conflicten uit, maakt conflictkeuze situatie bespreekbaar.

b. Waarnemen en beïnvloeden van groepsprocessen

Ondersteunt het functioneren van een team of overlegorgaan (in- en extern).

Bevorderen van een goede teamgeest of sfeer in overlegorgaan:

- Stimuleert samenwerking door zelf het goede voorbeeld te geven;
- Heeft oog voor de verschillende kwaliteiten en competenties van teamleden/deelnemers en bevordert een werkbare verscheidenheid daarin;
- Geeft uiting aan waardering voor prestaties van teamleden.

Oplossen van problemen in het team of overlegorgaan:

- Signaleert ineffectieve samenwerking, zoals bij. Inadequate communicatie, het niet houden aan afspraken etc. en maakt de gerezen problemen bespreekbaar;
- Zoekt samen met de betrokkenen naar een oplossing.

c. Omgaan met belangen

Onderkent belangen(-tegenstellingen) binnen en buiten de organisatie maakt ze bespreekbaar.

Onderkennen van verschillende belangen:

- Maakt de verschillende rollen en de daarbij behorende belangen zichtbaar en bespreekbaar;
- Analyseert bij complexe vraagstukken de verschillende belangen die in het geding zijn, en onderkent hierbij een hiërarchie van belangen;
- Voorkomt belangenverstrengeling.

Hanteren van belangentegenstellingen:

- Maakt een belangentegenstelling zichtbaar en bespreekbaar;
- Weegt belangen wanneer deze tegenstrijdig zijn;
- Neemt een beslissing wanneer er sprake is van een belangentegenstelling;
- Communiqueert helder op welke grond(en) de beslissing genomen is.

d. Positioneren als bestuurder binnen en buiten de eigen organisatie

Vervult zijn rol zodanig dat hij onafhankelijk blijft in denken, oordeelsvorming en handelen.

Inzicht verwerven in de rol die past bij de situatie:

- Maakt in situaties een goede inschatting van machtsverhoudingen, belangen en behoeftes;
- Onderkent voor zichzelf in elke situatie de gewenste rol.

Oppakken van de passende rol:

- Past het eigen functioneren aan, aan de rol die in de betreffende situatie gevraagd wordt;
- Zoekt versterking waar dat bij het vervullen van een rol noodzakelijk is.

5. Zelfmanagement

a. Probleemoplossend vermogen rond het eigen werk

Handelt onvoorziene situaties binnen de eigen functie effectief en efficiënt af.

Bepalen van verantwoordelijkheden en procedures:

- Houdt scherp voor ogen wie voor welke zaken verantwoordelijk is en handelt hiernaar;

- Weegt af of er een onmiddellijke interventie van de bestuurder gevraagd wordt;
- Onderkent situaties waarin standaard regels of procedures moeten worden toegepast of opgesteld;
- Ontwerpt procedures die efficiënt zijn, is attent op de efficiency ervan en stelt ze indien nodig bij.

Leren leven met beperkingen:

- Accepteert tussenoplossingen;
- Durft te leven met eigen onvolkomenheden en vraagt hulp aan anderen;
- Zoekt hulp bij/van anderen op die terreinen waarop hij minder sterk is.

b. Omgaan met werkdruk

Kan omgaan met veranderingen en daarmee gepaard gaande onzekerheden.

Plannen en organiseren:

- Stelt doelen en prioriteiten in de werkzaamheden;
- Streeft naar een systematische verdeling van de werkzaamheden.

Beheersen van de werklast en werkdruk hanteren:

- Laat zich niet meeslepen, maar weet bijtijds taken over te dragen of te delegeren aan anderen;
- Vraagt feedback in relatie tot verbetering van de eigen werkprocessen;
- Maakt heldere afwegingen in de prioriteitsstelling van de taken (afweging tussen urgent/belangrijk);
- Maakt een bewuste keuze bij het vaststellen van de noodzakelijke tijdinvestering voor het bereiken van het gewenste kwaliteitsniveau;
- Onderkent signalen van overbelasting en neemt indien nodig maatregelen.

6. Professionaliseren en leren

a. Leren op de werkplek

Reflecteert op eigen werk uit de behoefte het eigen functioneren te willen verbeteren en onderneemt gerichte acties hiertoe.

1. Reflecteren:

- Reflecteert en evalueert regelmatig en systematisch de eigen werkwijze, gedrag en opvattingen;
- Kent eigen sterktes en zwaktes in een rol en handelt daar naar.

2. Feedback gebruiken:

- Organiseert de eigen feedback aan anderen en is attent op ongevraagde feedback;
- Analyseert feedback en komt op basis daarvan tot verbeterpunten.

3. Leeractiviteiten ontwikkelen:

- Kent de eigen leerstijl(en) en maakt daar gebruik van;
- Laat de eigen ontwikkeling in de pas lopen met ontwikkelingen binnen de functie en organisatie;
- Kiest leeractiviteiten die uitgevoerd kunnen worden in de eigen werksituatie;
- Kiest leeractiviteiten waar ook andere leerstijlen worden aangesproken, met als doel het leervermogen te vergroten.

b. Leren buiten de werkplek

Zoekt naar mogelijkheden buiten de organisatie om te werken aan professionele ontwikkeling.

Netwerk gebruiken:

- Maakt gebruik van kwaliteiten en ervaringen van andere bestuurders/anderen en laat zich hierdoor inspireren en/of onderneemt gerichte actie om hier van te leren;
- Creëert, en participeert in, verschillende netwerken om kennis en ervaring te delen.

Gebruik maken van professionaliseringsactiviteiten:

- Onderneemt activiteiten die te maken hebben met de eigen professionele ontwikkeling (bijvoorbeeld bijhouden van vakliteratuur, bijwonen van congressen/lezingen, deelnemen aan trainingen/cursussen, volgen van een studie/leergang, deelnemen aan collegiale consultatie en/of intervisie).