

# Een set professionaliseringsthema's voor onderwijsbestuurders

Deze professionaliseringsthema's hebben tot doel om de professionalisering van bestuurders te stimuleren en te ondersteunen. De professie van professioneel bestuur in het funderend onderwijs is volop in ontwikkeling. De grote uitdagingen waarvoor het funderend onderwijs zich geplaatst ziet, vragen om bestuurskracht. Zij vragen om bestuurders die toegerust zijn voor hun taak en verantwoordelijkheid, die vanzelfsprekend voortdurend werken aan de eigen bestuurskwaliteit. Dit geheel in lijn met de brede professionalisering in de sectoren van leraren, schoolleiders, ondersteuners, toezichhouders en bestuurders. De professionaliseringsthema's kunnen gebruikt worden om de eigen ontwikkelbehoefte in kaart te brengen en daarover het collegiale gesprek aan te gaan. Ook kan het gesprek over de eigen professionalisering aangegaan worden met de raad van toezicht c.q. de werkgeverscommissie. De professionaliseringsthema's kunnen tenslotte ook dienen als stimulans voor het veld van opleiders om aanbod te ontwikkelen voor de doelgroep bestuurders funderend onderwijs.

## I. Boegbeeld en hoofd.

De bestuurder staat voor de organisatie, representeert de onderwijsorganisatie.

De bestuurder staat ook voor de maatschappelijke opdracht en betekenis van de onderwijsorganisatie en de vertaling daarvan intern, de positionering van de organisatie.

De bestuurder zet de "toon" in de organisatie waar het gaat om de werkcultuur. Hij representeert in persoon en gedrag de kernwaarden, de cultuur van de organisatie.

Hier gaat het om voorbeeldgedrag, de keuze van taal, de mate van transparantie en toegankelijkheid. De bestuurder is in alles de bestuurder. Het is meer dan de optelsom van handelingen en gedragingen: het bijna een zijns-kwaliteit.

De bestuurder heeft een duidelijke visie op de onderwijs-opdracht van de organisatie.

Dit betekent:

- De bestuurder kan omgaan met 'dubbele loyaliteiten'.
- Hij/zij kan analyseren en duiden wat er in de maatschappelijke omgeving speelt, wat dat voor de positionering van de onderwijsorganisatie of onderdelen daarvan betekent en heeft de durf om daarin keuzes te maken en heeft de bereidheid en kunde om dat vervolgens uit te leggen.
- De bestuurder kent zichzelf en weet te reflecteren. Hij/zij ontwikkelt een sterk moreel kompas.
- Hij/zij heeft gevoel voor politiek en de vaardigheid in het omgaan met de media.
- Hij/zij kan omgaan met irrationele processen, processen onder de oppervlakte en de aantrekkingskracht van macht.

## II. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht.

De bestuurder functioneert in een breed maatschappelijk speelveld: de directe context van de onderwijsorganisatie (lokaal, regionaal), het maatschappelijke speelveld, de publieke meningsvorming rond taak en verantwoordelijkheid van onderwijs.

De bestuurder participeert in het maatschappelijke debat in de sector en daarbuiten.

Onderwijsorganisaties zijn voluit netwerk-organisaties geworden, die op vele verschillende manieren verbonden zijn met andere organisaties.

De bestuurder zoekt de samenwerking met derden: andere onderwijsorganisaties, andere organisaties, overheden.

Het gaat altijd om afweging tussen publieke, private en professionele belangen.

Van de bestuurder wordt verwacht dat hij relevante stakeholders kan identificeren, de omgang met hen op een goede wijze kan vormgeven. Daarmee draagt de bestuurder zorg voor voldoende maatschappelijke legitimiteit voor de organisatie en tegelijkertijd daarmee voor zijn eigen functioneren.

Dit betekent:

- De bestuurder kan maatschappelijke, politieke, culturele ontwikkelingen duiden, waar het gaat om de betekenis voor de organisatie en dat vertalen naar een heldere onderwijsvisie.  
Daarbij hoort: Kunnen omgaan met de meervoudigheid van belangen en strategisch kunnen opereren, onderhandelen, samenwerken.
- Hij/zij kan omgaan met vragen van zin en betekenis en daarvoor taal kunnen hanteren. De bestuurder weet om te gaan met 'morele' claims.
- Is bereid kritisch naar zichzelf en de organisatie te kijken, met de blik van anderen en processen van overdracht en afhankelijkheid te onderkennen.
- Dat vraagt om sterke sociale en communicatieve vaardigheden.

### III. Strategische Visie en planning.

De bestuurder draagt zorg voor het formuleren van de strategische koers, de missie van de organisatie en van de visie op onderwijs.

Hij/zij is in staat de maatschappelijke opdracht (zie II) te vertalen naar de specifieke opdracht voor de eigen organisatie(s) en de gevolgen daarvan voor de positionering van die organisatie(s).

Hij/zij is in staat het speelveld te (doen) analyseren, kansen en bedreigingen te (doen) onderkennen en te duiden en te koppelen aan de sterktes en zwaktes van de organisatie. De bestuurder is in staat het proces van strategieontwikkeling vorm te geven en te sturen. Hij/zij is in staat om keuzes te maken en kan met scenario's werken.

### IV. Leiderschap.

De bestuurder vertaalt de positionering, de keuze van de strategische koers naar de interne inrichting van de organisatie:

- De inrichting van de besturing; de besturingsfilosofie en de inrichting van de organisatie (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden).
- Hij/zij kan procesarchitect zijn (ontwerpen, inrichten, aansturen en begeleiden van processen) en draagt zorg voor interne samenhang, onderlinge verbinding.
- Hij/zij heeft oog voor planning en control.

De bestuurder draagt zorg voor de vertaling van de strategische koers en het strategisch beleid naar de verschillende deelbeleidsterreinen:

- Onderwijskundig beleid.
- Kwaliteitsbeleid.
- HRM, werkgeverschap.
- Financieel beleid en beheer.
- Facilitair beleid.
- IT-beleid.

De bestuurder inspireert, stimuleert en faciliteert individuen en teams tot optimale prestaties, creëert een gezamenlijke visie en realiseert succesvolle verandering om de strategische doelen te behalen.

Dit betekent:

- De bestuurder beheerst de fundamentele kennis en vaardigheden op het gebied van management en organisatie en beschikt over kennis van het leiden van een professionele organisatie en van onderwijsorganisatie in het funderend onderwijs in het bijzonder.
- Hij/zij beheerst de fundamentele kennis en vaardigheden op de verschillende deelterreinen van strategisch beleid; veranderkundige kennis en vaardigheden en procescompetenties en het vermogen processen zorgvuldig in te richten.

NB: het gaat wel om die kennis en vaardigheden die in de specifieke context relevant zijn (In samenhang met de bestuurlijke opgave). Schaalgrootte is daarbij ook een belangrijk gegeven. De mate van beheersing van de verschillende deelterreinen kan variëren; de samenhang ertussen is wel van groot belang.

## V. Verantwoordelijkheid en rekenschap.

De bestuurder stuurt effectief op het realiseren van concrete resultaten.

De bestuurder draagt zorg voor de externe en interne verantwoording over de “performance” van de organisatie.

Extern richting relevante stakeholders, en richting overheid (inspectie).

Intern richting het intern toezichhoudend orgaan, de medewerkers, de interne stakeholders en belanghebbenden.

De bestuurder kan sturen op resultaten en is in staat tot resultaatgericht denken en handelen. Hij/zij is bereid tot verantwoording en om zich te verplaatsen in de vraag de andere partij.

Hij/zij kan kwaliteitssystemen inrichten, hanteren en borgen.

## VI. Persoonlijk professionaliteit.

De onderwijsbestuurder beschikt over een integrale koppeling tussen de persoonlijke eigenschappen en de kennis en vaardigheden. Hierbij gaat het om de verbinding en de vermenging tussen technisch inhoudelijke kennis aan de ene kant en de eigen (on)mogelijkheden, beperkingen en idealen aan de andere kant.

Kernwoorden: internalisering van kennis in het eigen doen en laten, authentieke toepassing van kennis en vaardigheden, de ontwikkeling van een eigen stijl.

Van groot belang is het vermogen tot reflectie op het eigen handelen en het vermogen dat om te zetten in (al dan niet veranderd) gedrag. En daarnaast het onderkennen van de werking van emoties in het gedrag van anderen en bij zichzelf.

Dit betekent:

- De bestuurder staat voor de continue ontwikkeling van de bestuurder zelf, van de medewerkers en de teams. Hij/zij organiseert de reflectie op het eigen functioneren bij zichzelf en in de organisatie. Ook in deze heeft hij/zij een voorbeeldrol.
- De bestuurder is benaderbaar en toegankelijk en rolbewust, draagt zorg voor openheid en transparantie en het organiseren van tegenspraak.
- Hij/zij is besluitvaardig en heeft oog voor participatie.
- Hij/zij kan omgaan met stress en werkdruk.