

*Wat heb ik nog een boel te leren!  
Het besturen van onderwijsorganisaties  
is een veeleisende en uitdagende  
professie.*

***Aan de slag met het professionaliseringskader voor bestuurders.***

*Sam Terpstra, Geert Popma*

*VO-congres 29 maart 2018*



# Opzet

1. Opening en welkom.
2. Uitleg over doel en opzet van de workshop.
3. Over het professionaliseringskader. Een (korte) presentatie over de hoofdpunten uit het professionaliseringskader.
4. Welke vragen roept het professionaliseringskader op? Welke thema's en vragen willen de deelnemers bespreken? Wij ordenen de thema's en vragen en stellen een vervolgroute voor.
5. Een inhoudelijk gesprek.
6. Hoe kan ik het professionaliseringskader gebruiken? We verkennen professionaliseringsvragen aan de hand van de hoofdthema's ;
7. We wisselen ervaringen en tips uit.
8. Hoe organiseer je het goede gesprek met je raad van toezicht? Tips, ervaringen

# De bestuurlijke taak:

- I. Boegbeeld en Hoofd
- II. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht
- III. Strategische visie en planning
- IV. Leiderschap
- V. Verantwoordelijkheid en rekenschap
- VI. Persoonlijke professionaliteit

# 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.



## II. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht.

- De bestuurder functioneert in een **breed maatschappelijk speelveld**.
- De bestuurder participeert in het **maatschappelijke debat** in de sector en daarbuiten.
- Onderwijsorganisaties zijn voluit **netwerk-organisaties** geworden.
- De bestuurder zoekt de **samenwerking met derden**: Het gaat altijd om afweging tussen publieke, private en professionele belangen.
- Van de bestuurder wordt verwacht dat hij **relevante stakeholders** kan identificeren en omgaan.
- Daarmee draagt de bestuurder zorg voor voldoende **maatschappelijke legitimiteit** voor de organisatie en tegelijkertijd daarmee voor zijn eigen functioneren.





KEEP  
CALM  
AND  
TAKE THE  
RESPONSIBILITY







# 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 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 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 om **keuzes** te maken.



# 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**;
- Hij is proces architect
- Planning en control;
- Zorg dragen voor **interne samenhang**, onderlinge verbinding.

# Leiderschap, vervolg

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



**A MANAGER SAYS  
"GO,"**



**A LEADER SAYS  
"LET'S GO."**







## Organogram:



# EVOLUTIE VAN PROCESARCHITECTUUR

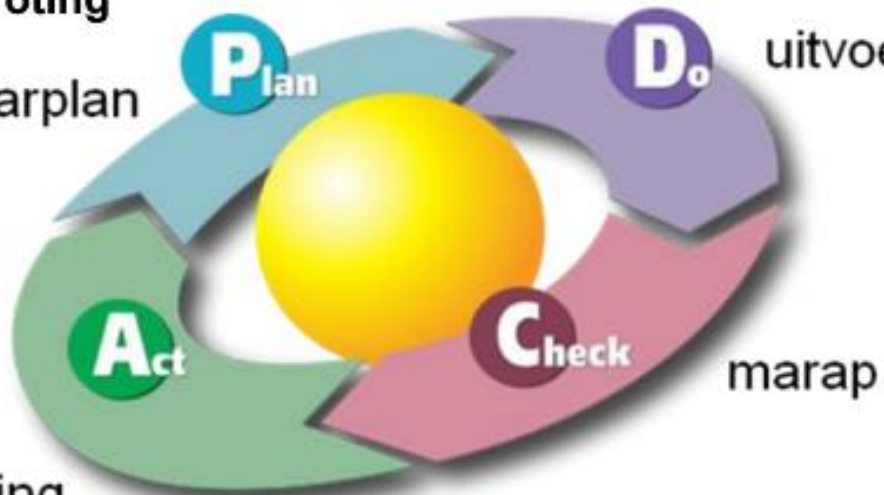
07-2016

	1990	2000	2010	2020	
<b>Thema's</b>	normverantwoording AO/C	LEAN efficiëntie	klanttevredenheid ERP mindmapping	customer intimacy interactief klantcontact het nieuwe werken kanteling	ketendenken zelfsturing digitalisering gamification purpose community management visual management 9+ denken
<b>ICT</b>	papier web 1.0 mobiele telefoon	google wikipedia	web 2.0 mail youtube	webforms chatrooms twitter workflowmgt	process mining social media tablets big data apps smartphones clouds embedded intelligence drones augmented reality
<b>Stake holders</b>	kwaltitsmanager	operations informatiemanager	directie (R-I-V) human resources corporate comm.	klant proceselgenaar	
<b>Architectuur</b>	Teksttijdperk systeemwereld dominant papieren tijger risico	Flowcharting period process IT matching	Process designers domineren service blueprinting leefwereld verbinden	Apps, MS Office geïntegreerde architectuur physical evidence modeling video's en e-learning	
<b>Ontsluiting</b>	geprinte handboeken beschikbaar bij stafdienst	Handboek gaat digitaal (duur/ gebruiksonvriendelijk pakket)	Processen beschikbaar bureaublad	Digitaal ontsloten via multi platforms en kanalen	

begroting

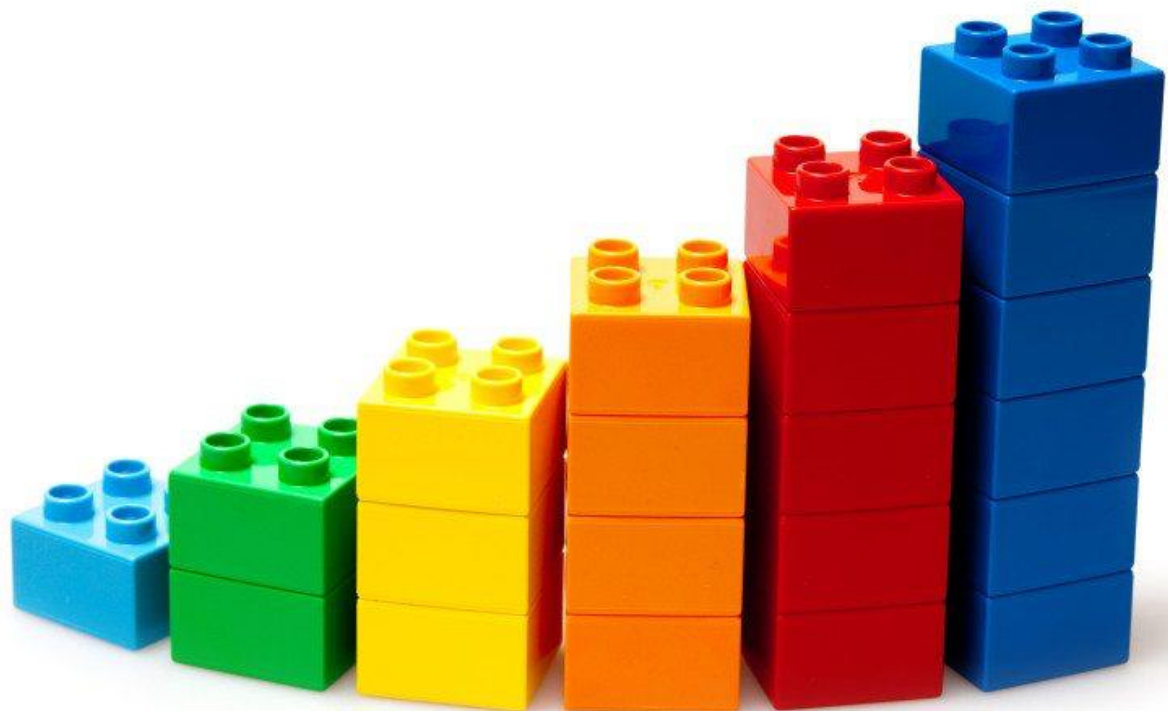
jaarplan

bijsturing



# 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 toezichthoudend orgaan, de medewerkers, de interne stakeholders en belanghebbenden.



O M D A T J E J E  
**TELKENS WEER**  
M O E T V E R A N T W O O R D E N

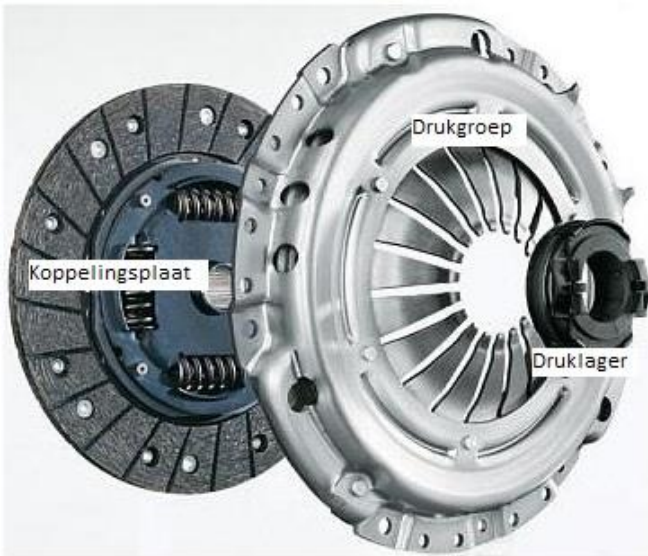
# VI. Persoonlijk professionaliteit.

- De onderwijsbestuurder beschikt over een **integrale verbinding** tussen de persoonlijke eigenschappen en de kennis en vaardigheden.
- 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.

PERSONLIJK  
CARTOONTJE!







## Certificaat van Echtheid (Certificado de Autenticidad)



### The Day After

*acryl op doek/ 50 x 50 cm/ nummer 1/1*

*Dit certificaat garandeert de echtheid van bijbehorend  
kunstwerk, vervaardigd door Roland Rongen*

---

Roland Rongen/Tossal del Molar 19/03599 Altea/Alicante/Spanje

*We leren niet van  
ervaren, maar  
van reflectie op  
ervaring.*

*Naar John Dewey*

# Professionele Normen

- De bestuurder staat voor **goed onderwijs**. Hij heeft het belang van de leerling en het belang van de samenleving daarbij voor ogen.
- De bestuurder is zich bewust van zijn **voorbeeldrol**.
- De bestuurder **reflecteert** met regelmaat op zijn eigen functioneren, gedrag en bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie.
- De bestuurder werkt vanuit **een set van kernwaarden**, is in staat deze helder te formuleren en te laten zien hoe deze samenhangen met zijn professionele gedrag.
- De bestuurder is **bereid tot verantwoording**. Open, benaderbaar en toegankelijk.





# Inventarisatie

- Vragen?
- Aandachtspunten?
- Dilemma's?

#durftevragen



LET  
OP !

LET  
OP !

LET  
OP





# Hoe kan ik ermee aan de slag?

- Basis voor zelfreflectie:

- Wat heb ik in huis: ervaringen, opleiding, reflecties;
- Waar ben ik vooral goed in?
- Wat ervaar ik als tekort in mijn functioneren?
- Wat heb ik altijd al willen ontdekken, versterken?

- Feedback vragen:

- Gebruiken voor het ophalen van feedback uit je omgeving; Bv. Op deelthema's.
- Organiseren van het gesprek met collega's in netwerken;

# Hoe kan ik ermee aan de slag?

- Structureren en voorbereiden van het gesprek met de RvT (werkgever):
  - Ontdekken en formuleren van verwachtingen door RvT;
  - Koppeling aan ervaringen;
  - Verkennen van ontwikkelings-behoefte (van beide kanten)
- Uitwerken van professionaliseringsplan.
  - Oriëntatie op aanbod; aanscherpen zoekprofiel;
  - Beoordelingscriteria mbt relevantie.

# Tips en ervaringen.

We wisselen ervaringen en tips uit:

- Reflectie;
- Feedback;
- Het gesprek met de RvT, werkgeverscommissie.



*erwaring delen*  
=  
*kennis*  
*vermenigvuldigen*



# Het goede gesprek met de RvT.

- Neem de regie; neem het initiatief;
- Zorg voor zelfreflectie en feedback van anderen;
- Gebruik het professionaliseringskader;
- Niemand is volmaakt en af; toon de wil en bereidheid om je eigen professionaliteit te versterken.
- Beter worden is je beleid in de school, in je personeelsbeleid, dus het geldt ook voor jou en voor de raad zelf.
- Begin ermee voordat je benoemd bent: onderdeel van de arbeidsvoorwaarden.

# Professionalisering: een zoektocht.

- Besturen veronderstelt **academische vorming**. De specifieke discipline is daarbij niet doorslaggevend. Het gaat vooral om:
  - vorming om abstract-analytisch te kunnen denken,
  - complexe problemen te kunnen analyseren,
  - verbanden zien en ontdekken,
  - taalvaardigheid om thema's taal te geven,
  - conceptueel vermogen.

# Boegbeeld en hoofd: Dit betekent:

- Kunnen omgaan met 'dubbele loyaliteiten'.
- Kunnen analyseren en duiden wat er in de maatschappelijke omgeving speelt, wat dat voor de positionering van de onderwijsorganisatie of onderdelen daarvan betekent en de durf om daarin keuzes te maken. En de bereidheid en kunde om dat vervolgens uit te leggen.
- Zelfkennis, zelfreflectie; Een sterk ontwikkeld moreel kompas.
- Gevoel voor politiek; Vaardigheid in het omgaan met de media.
- Kunnen omgaan met irrationele processen, processen onder de oppervlakte en de aantrekkingskracht van macht.

# Boegbeeld en Hoofd:

- **Professionaliseringsthema's en -activiteiten:**

- Inzicht in de ontwikkeling van het professionele bestuur in semi-publieke organisaties in Nederland; inclusief de juridische en maatschappelijke dilemma's daarin.
- Inzicht in de ontwikkeling van bestuurlijke verhoudingen en van de governance binnen semi-publieke organisaties, in het bijzonder onderwijsorganisaties.
- Sociale en communicatieve vaardigheden, in het bijzonder het omgaan met optreden in publiek, omgang met de media etc.
- Ook: crisiscommunicatie en crisismanagement.

## *Maatschappelijke opdracht; Dit betekent:*

- Het kunnen duiden van maatschappelijke, politieke, culturele ontwikkelingen, waar het gaat om de betekenis voor de organisatie. Het kunnen vertalen naar een heldere onderwijsvisie.
- Kunnen omgaan met de meervoudigheid van belangen.
- Kunnen omgaan met vragen van zin en betekenis en daarvoor taal kunnen hanteren.
- Strategisch kunnen opereren, onderhandelen, samenwerken.
- Kunnen omgaan met “morele” claims;
- Bereidheid kritisch naar zichzelf en de organisatie te kijken, met de blik van anderen. Processen van overdracht en afhankelijkheid kunnen onderkennen.
- Sterke sociale en communicatieve vaardigheden.

# MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID EN OPDRACHT

- **Professionaliseringsthema's en -activiteiten:**

- Inzicht in de belangrijkste maatschappelijke, economische en culturele ontwikkelingen rond onderwijs:
- Het kunnen vertalen naar een onderwijsvisie;
- Dat betekent: beschikken over kennis en inzicht in de sturing van onderwijsprocessen en –onderwijsorganisaties.
- Inzicht in samenwerkingsprocessen en beschikken over samenwerkingsvaardigheden;
- Inzicht in de dynamiek van onderhandelingen en beschikken over onderhandelingsvaardigheden.
- Kennis van public affairs.

# Strategische visie en planning.

- **Professionaliseringsthema's en –activiteiten.**

- Strategieontwikkeling;

- Strategisch management: methoden, ontwikkeling, instrumenten.

- Werken met scenario's



# Leiderschap; *Dit betekent:*

- Het beheersen van de fundamentele kennis en vaardigheden op het gebied van management en organisatie.
- Kennis van het leiden van een professionele organisatie en van onderwijsorganisatie in het funderend onderwijs in het bijzonder.
- Het beheersen van de fundamentele kennis en vaardigheden op de verschillende deelterreinen van strategisch beleid.
- Veranderkundige kennis en vaardigheden.
- 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.

# Leiderschap

- **Professionaliseringsthema's en -activiteiten:**
- Basale kennis op de belangrijkste beleidsterreinen;
- NB: het gaat hier om die kennis die nodig is om op strategisch niveau te kunnen opereren. Het is bovendien afhankelijk van de specifieke bestuurlijke opdracht.
- Proces- en projectmanagement;
- Inzicht in de aanpak van veranderingen (veranderkunde);
- Inzicht in de wijze van bestuurlijk inrichten van organisaties (besturingsfilosofie, bestuurlijke aansturing)

# Verantwoording en rekenschap

- **Professionaliseringsthema's en -activiteiten:**

- Kunnen vertalen van strategische koers naar heldere kaders, inclusief toetsbare omschrijvingen van te realiseren resultaten;
- Kunnen inrichten, hanteren en borgen van kwaliteitssystemen;
- Leren omgaan met de (maatschappelijke) druk van rekenschap en verantwoording naar intern en extern toezicht en naar stakeholders;

## *Persoonlijke professionaliteit: Dit betekent:*

- Continue ontwikkeling van de bestuurder zelf, van de medewerkers en de teams;
- Het organiseren van de reflectie op het eigen functioneren, bij zichzelf en in de organisatie;
- Benaderbaarheid en toegankelijkheid en rolbewustzijn;
- Zorgdragen voor openheid, transparantie;
- Besluitvaardigheid en oog voor participatie;
- Het organiseren van tegenspraak;
- Werken aan een lerende organisatie;
- Agendabeheer, omgang met stress en werkdruk.

# Persoonlijke professionaliteit.

- **Persoonlijke kwaliteiten.** Besturen veronderstelt een zekere mate van werk- en levenservaring.
  - Daar hoort bij: regelmatige reflectie op de persoonlijke ontwikkeling, op de werkervaringen.
  - Het gaat om het ontwikkelen van zelfkennis, persoonlijke sterke en zwakke punten, psychologische stabiliteit, omgaan met stress etc.

# Persoonlijke professionaliteit

Het belangrijkste onderdeel is het voortdurend werken aan je professionele identiteit. (Zie daarvoor bv. het werk van Manon Ruijters, *Het binnenste buiten*, 2016).

Hiervoor zijn een veelheid aan activiteiten denkbaar:

- Coaching; Intervisie;
- Reflectie-trajecten (met anderen onderzoek doen naar wat fundamenteel, waardevol en eigen is);
- Socratische dialoog; Moreel beraad;
- Retraite; journey, ontdekkingsreis.

# Moraliteit

- Zie Persoonlijke professionaliteit.
- Reflectie;
- Lezen en nieuwsgierigheid;
- Oefenen in denken;
- Het goede gesprek in en buiten je organisatie;



Tips, adviezen, do's and dont's