

**Beroepsprofiel
voor bestuurders
in het funderend onderwijs**

Inleiding

Voor je ligt het beroepsprofiel voor bestuurders in het funderend onderwijs. Het beroepsprofiel is een vervolg op de eerder vastgestelde zes professionaliseringsthema's en de vijf professionele normen, die verwoord zijn in het document 'Onderwijsbestuurder, een uitdagende professie' uit 2019. In het beroepsprofiel is de kern van de verantwoordelijkheid van een bestuurder zo helder mogelijk beschreven om vandaar uit meer in detail te kunnen gaan.

0.1. Inhoudelijk

Het beroepsprofiel is gebaseerd op de rol, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een bestuurder. De samenleving vraagt om een intensievere samenwerking tussen het onderwijs en de omgeving. Waarbij de bestuurder, naast de bestuursverantwoordelijkheid voor de eigen onderwijsorganisatie, samen met collega-bestuurders de vraagstukken in de regio vertaalt naar goed onderwijs in de regio. Het komt er steeds meer op aan hoe de bestuurder de maatschappelijke opdracht en de onderwijsopdracht van de eigen organisatie met elkaar verbindt. En hoe de bestuurder maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt en verantwoording aflegt.

Daarnaast is het vinden, binden en boeien van docenten op veel plekken in Nederland een steeds grotere opgave. Het vraagt van bestuurders goed personeelsbeleid, dat zorgt dat docenten bevoegd en bekwaam blijven.

Tot slot wordt in toenemende mate verwacht dat bestuurders zelf de kennis van en aandacht voor van de kwaliteit van het onderwijs hebben.

Om zo duidelijk mogelijk aan te geven wat van de bestuurder verwacht wordt en wat diens verantwoordelijkheden zijn, bevat het beroepsprofiel nogal wat opsommingen. Deze zijn voor de helderheid, niet om 'af te vinken'.

Vanwege de leesbaarheid verwijzen we naar de bestuurder met 'hij' en 'zijn'. In plaats hiervan kan ook iedere andere aanduiding van gender gelezen worden.

0.2. Reikwijdte

Het beroepsprofiel beschrijft wat van de bestuurder in het funderend onderwijs verwacht wordt. Dat biedt raden van toezicht, als werkgever van bestuurders, een belangrijk instrument in de werkgeversfunctie. Het is ook de basis voor de ontwikkelingsgerichte accreditatie van bestuurders in het funderend onderwijs. De beoordeling van het functioneren van een bestuurder is aan de raad van toezicht. Daar doen dit beroepsprofiel en de hierop gebaseerde accreditatie niets aan af. Besturen kunnen het beroepsprofiel daarnaast ook zelf gebruiken als leidraad voor de professionalisering van hun bestuursleden.

Het funderend onderwijs kent een rijke schakering van schoolbesturen. Zo zijn er statutaire bestuurders met een raad van toezicht, maar ook eindverantwoordelijke directeuren voor de gehele onderwijsorganisatie die een bestuur 'boven' zich hebben. Zij zijn feitelijk eindverantwoordelijk, vergelijkbaar met een bestuurder, maar formeel geen bestuurder. Daarom beschrijft het beroepsprofiel de bestuurlijke verantwoordelijkheid en is daardoor

ook te gebruiken voor eindverantwoordelijken van een gehele onderwijsorganisatie die niet formeel bestuurder zijn. Denk bijvoorbeeld aan een directeur met bestuurlijke mandaten.

Dit beroepsprofiel spreekt van leiderschap en leidinggeven. Hierbij gaat het er om dat de bestuurder leider is van de gehele organisatie en dat de bestuurder eindverantwoordelijk is voor de gehele organisatie en haar functioneren. Daar waar gesproken wordt van leidinggeven gaat dat om het bestuurlijk leiderschap vanuit de bestuurlijke eindverantwoordelijkheid.

1. Het beroepsprofiel voor bestuurders van PO en VO

Goed bestuur levert een belangrijke bijdrage aan goed onderwijs. Daarom willen bestuurders in het onderwijs systematisch werken aan steeds beter bestuur. En daarover ook verantwoording afleggen. Dit beroepsprofiel legt daarvoor een stevige basis. Het beroepsprofiel beschrijft wat bestuurders behoren te weten, te kunnen en te doen om hun taak goed te kunnen uitoefenen. Het betreft niet alleen de vakmatige competenties om een onderwijsorganisatie te besturen. Ook de persoonlijke leiderschapsvaardigheden zijn van belang om goed en integer te besturen. Tot slot werkt dit beroepsprofiel de bestuurlijke verantwoordelijkheid uit.

Dit alles met het doel dat leerlingen in het funderend onderwijs goed onderwijs krijgen en goed begeleid worden. Dat betekent dat leraren en alle andere medewerkers in het onderwijs hun werk zo goed en prettig mogelijk kunnen doen in een veilige leer- en werkomgeving.

1.1 Het beroepsprofiel

Het beroepsprofiel bevat de drie aandachtsvelden in het werk van een bestuurder. Hierna volgt een algemene beschrijving van deze drie aandachtsvelden, die verder toegespitst kan worden op de specifieke organisatie en context waarin de bestuurder werkt.

De bestuurder is verantwoordelijk voor:

- a) Inhoudelijk leiderschap: de competenties die nodig zijn om integraal leiding te geven aan een onderwijsorganisatie;
- b) Bestuurlijk leiderschap: de competenties die nodig zijn om als eindverantwoordelijk bestuurder duurzaam publieke waarde toe te voegen aan de organisatie in haar relatie tot de ontwikkeling in de samenleving. Tevens de competenties die nodig zijn om verantwoording af te leggen aan de samenleving binnen de gestelde wettelijke kaders;
- c) Persoonlijk leiderschap: dat wat de bestuurder van zichzelf inbrengt in zijn gedrag om leiding te kunnen geven aan een complexe organisatie van onderwijsprofessionals en te zorgen voor een veilige en integere werkomgeving.

In de volgende paragrafen worden deze aandachtsvelden verder uitgediept.

1.2 Het inhoudelijk leiderschap van de bestuurder

De inhoudelijke leiderschapskwaliteiten betreffen competenties die nodig zijn om leiding te kunnen geven aan een onderwijsorganisatie. De hoofdtaak van de onderwijsorganisatie is het uitvoeren en ontwikkelen van goed onderwijs voor leerlingen en daarmee geeft de bestuurder leiding aan het uitvoeren en ontwikkelen van de kwaliteit van het onderwijs. De bestuurder dient ook leiding te geven aan het zodanig inrichten van de organisatie dat deze bedrijfsmatig goed functioneert.

De bestuurder stuurt vanuit een gezamenlijk gevormde visie op de organisatie en het onderwijs en op het realiseren van deze visie.

Drie elementen worden hiermee onderscheiden:

- i. Sturing geven aan de kwaliteit van het onderwijs en de voortdurende ontwikkeling daarvan;
- ii. Sturinggeven aan en ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid (SHRM) en de bedrijfsvoering van de organisatie;
- iii. Visiegericht en planmatig werken.

Hieronder worden deze elementen kort toegelicht.

1.2.1 Sturing geven aan de kwaliteit van het onderwijs en de voortdurende ontwikkeling daarvan

De bestuurder:

- Vertaalt met de onderwijsprofessionals van de organisatie de vraag vanuit de samenleving naar goed onderwijs en van daaruit naar een positionering en profilering van het onderwijs voor de specifieke doelgroepen van de school.
- Draagt zorg voor de kwaliteit van het onderwijs gericht op de maatschappelijke opdracht en criteria voor goed onderwijs.
- Zorgt voor een adequaat functionerend kwaliteitsbeleid en daarbij behorende kwaliteitscultuur voor goed onderwijs.
- Draagt zorg voor een lerende omgeving voor onderwijsprofessionals met ruimte voor onderzoek naar en komen tot verbeteringen in het onderwijs.

1.2.2 Sturing geven aan en ontwikkelen van SHRM en de bedrijfsvoering van de organisatie

De bestuurder:

- Zorgt voor een organisatie die ten dienste staat van de kerntaak: goed onderwijs.
- Zorgt voor goed werkgeverschap en strategisch HR beleid, zodat de organisatie gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers vindt, bindt en boeit. Goed werkgeverschap is noodzakelijk voor goed onderwijs.

- Zorgt voor een effectieve inrichting van de verschillende bedrijfsvoeringsaspecten, zoals IT-beleid, facilitair beleid en financieel beleid.

1.2.3 Visiegericht en planmatig werken

De bestuurder:

- Zorgt voor het formuleren van de strategische koers, de missie van de organisatie en van de visie op onderwijs.
- Vertaalt de maatschappelijke opdracht naar de specifieke opdracht voor de eigen organisatie en naar de positionering van de eigen organisatie.
- Is in staat het speelveld te (laten) analyseren, kansen en bedreigingen te onderkennen en te duiden en deze te koppelen aan de sterktes en zwaktes van de organisatie.
- Is in staat om keuzes te maken.
- Kan voor het realiseren van een strategische koers een ontwikkelingsscenario (laten) ontwikkelen.
- Kan een besturingsfilosofie ontwikkelen en realiseren, met de daarvoor benodigde keuzes voor de inrichting van de organisatie.

1.3 Het bestuurlijk leiderschap van de bestuurder

De bestuurlijke leiderschapskwaliteiten betreffen het sturing geven aan de eigen organisatie en het maken van de verbinding met de samenleving en de vertaling van maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken naar de eigen organisatie. Op deze manier besturen en verbinden heeft de meeste waarde voor leerlingen, medewerkers en stakeholders van de scholen in het schoolbestuur. Er zijn drie elementen in dit aspect van het functioneren van de bestuurder:

- i. Boegbeeld en vertegenwoordiger van de organisatie;
- ii. De maatschappelijke verantwoordelijkheid en de maatschappelijke opdracht;
- iii. Verantwoordelijkheid en rekenschap.

Deze elementen worden hieronder kort toegelicht.

1.3.1 Boegbeeld en vertegenwoordiger van de organisatie

De bestuurder:

- Staat voor de organisatie en vertegenwoordigt de onderwijsorganisatie.
- Staat ook voor de maatschappelijke opdracht en betekenis van de onderwijsorganisatie en de interne vertaling daarvan: de positionering van de organisatie.
- Zet in de organisatie de 'toon' waar het gaat om de werkcultuur. Hij representeert in persoon en gedrag de kernwaarden en de cultuur van de organisatie. Het gaat hierbij om voorbeeldgedrag, de keuzes van de gehanteerde taal, de mate van transparantie en toegankelijkheid.
- Heeft een duidelijke visie op de onderwijsopdracht van de organisatie.
- Dient proactief te (kunnen) handelen en te reageren op vaak complexe situaties.

1.3.2 De maatschappelijke verantwoordelijkheid en de brede maatschappelijke opdracht

De bestuurder:

- Werkt in een breed speelveld: de directe context van de onderwijsorganisatie (lokaal en regionaal), het maatschappelijke speelveld en de publieke meningsvorming rond de taak en verantwoordelijkheid van scholen en schoolbesturen.
- Neemt deel aan het maatschappelijke debat in de sector en daarbuiten. Onderwijsorganisaties zijn voluit netwerkorganisaties geworden, die op vele manieren verbonden zijn met andere organisaties.
- Zoekt de samenwerking met derden: andere onderwijsorganisaties, andere maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven, lokale en landelijke overheden. Het gaat altijd om afweging tussen publieke, private en professionele belangen.
- Weet wie de relevante stakeholders zijn en kan de omgang met hen op een goede wijze vorm geven. Daarmee zorgt de bestuurder voor maatschappelijke legitimiteit voor de organisatie en daarmee ook voor zijn eigen functioneren.
- Is in staat te analyseren welke duurzame publieke waarde de organisatie in haar omgeving kan bieden en is kan deze formuleren en vorm geven in overleg met interne en externe stakeholders.
- Verbindt maatschappelijke ontwikkelingen en -opgaven aan de eigen organisatie.

1.3.3 Verantwoordelijkheid en rekenschap

De bestuurder:

- Stuurt effectief op het realiseren van merkbare resultaten op korte en lange termijn.
- Draagt zorg voor de externe en interne verantwoording over het functioneren en de resultaten van de organisatie: extern richting relevante stakeholders en richting overheid (zoals de onderwijsinspectie en ministerie); intern richting het intern toezichthoudend orgaan, de medewerkers, de interne stakeholders en belanghebbenden.
- Zorgt er voor dat de organisatie integer is en voldoet aan zowel de letter als de geest van wet- en regelgeving.
- Zorgt voor het maken van een risicoanalyse en maatregelen om deze risico's te beheersen, zodat de organisatie ook in de toekomst kan blijven functioneren.

1.4 Het persoonlijk leiderschap van de bestuurder

De bestuurder beschikt over persoonlijke leiderschapskwaliteiten om de organisatie te leiden en te verbinden met de maatschappelijke opdracht. Dit vraagt veel van een persoon die de rol van bestuurder vervult. De drie elementen van de persoonlijke kwaliteiten zijn:

- i. Kennisinhoudelijke kwaliteiten en denkvermogen;
- ii. Reflectieve, sociale en communicatieve kwaliteiten;
- iii. Ethische waarden, integriteit en moreel kompas.

Deze elementen worden hieronder kort toegelicht.

1.4.1 Kennisinhoudelijke kwaliteiten en denkvermogen

De bestuurder:

- Maakt een integrale verbinding tussen zijn persoonlijke eigenschappen en de kennis en vaardigheden om de taak goed te kunnen uitvoeren. Hierbij gaat het om de verbinding en de vermenging van technisch-inhoudelijke kennis aan de ene kant en de eigen (on)mogelijkheden, beperkingen en idealen aan de andere kant.
- Beschikt over het benodigde abstractievermogen om zich nieuwe omstandigheden eigen te maken en leiding te kunnen geven aan de inhoudelijke vraagstukken van de organisatie.
- Is in staat hoofd- van bijzaken te onderscheiden en anderen de ruimte te geven hun professionaliteit te benutten.

1.4.2 Reflectieve, sociale en communicatieve kwaliteiten

De bestuurder:

- Maakt verbinding met zichzelf en de ander. Daarvoor heeft een bestuurder een goed zelfinzicht en is in staat kritisch naar zijn eigen functioneren te kijken.
- Kan in dialoog met anderen reflecteren op de effecten van zijn handelen en deze bij te sturen.
- Is vanuit zijn persoonlijk functioneren verbindend naar de ander, of dit nu individueel of groepsgewijs gebeurt. Daarbij hanteert de bestuurder diverse sociale vaardigheden en communicatiestijlen.
- Kan vanuit een empathische en nieuwsgierige stijl met anderen samen werken en keuzes maken. Vanuit deze stijl en samenwerking neemt hij de organisatie mee de gemaakte keuzes.

1.4.3 Ethische waarden, integriteit en moreel kompas

De bestuurder:

- Brengt vooral zichzelf en zijn morele kompas mee omdat hij intern en extern het boegbeeld is. Met name bij lastige afwegingen en morele dilemma's wordt het gedrag van een bestuurder nauwlettend gevolgd.
- Zet de 'toon' van de waarden van de organisatie en is zich hier sterk van bewust. Hij handelt vanuit zijn eigen integriteit en morele kompas, maar is tevens verantwoordelijk dat waarden van de organisatie ook in de cultuur van de organisatie worden gehanteerd. Het gaat om de juiste combinatie van de kernwaarden van de organisatie met de eigen waarden van de bestuurder.
- Is in staat om al deze waarden, afwegingen en dilemma's vanuit zijn morele kompas te verwoorden en dit in de organisatie vorm te geven.
- Bewaakt het integere handelen binnen de organisatie en is in staat te handelen als kwesties rond integriteit aan de orde zijn.