

De teamleider in positie

*Advies over de inhoud en implementatie van een
beroepsprofiel voor leidinggevenden van
onderwijsteams in het mbo*

1	INLEIDING	3
1.1	Aanleiding en vraag	3
1.2	Aanpak	3
1.3	Opbouw rapportage	4
2	CONTEXT	5
2.1	De majeure opgave van mbo teams	5
2.2	De weerbarstige rol van leidinggevend	5
2.3	Moet het mbo opschieten?	6
3	NAAR EEN BEROEPSPROFIEL	8
3.1	State of the art	8
3.2	'Look en feel'	9
3.3	De eisen van de brede implementatieagenda	10
3.4	De professionele dialoog als fundament	11
3.5	Het profiel in kernpunten	13
4	IMPLEMENTATIE	16
4.1	Elementen van implementatie	16
4.2	'Het management' van de mbo scholen?	16
4.3	Eén landelijk register?	17
4.4	Schets van het implementatietraject	17
5	MANAGEMENTSAMENVATTING	19
	BIJLAGE: Contouren profiel leidinggevend	20
	onderwijsteams	

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding en vraag

Eén van de (vijf) pijlers van het Bestuursakkoord 2011-2015 *'Impuls voor verdere professionalisering van medewerkers in het mbo in vijf stappen'* tussen MBO Raad en Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (verder: OCW) betreft de (verdere) versterking van de *bekwaamheid van het management* van de mbo scholen. De ter zake gemaakte afspraken luiden als volgt:

- In 2012 ontwikkelt de MBO Raad een competentieprofiel voor het management. Hierin komen de specifieke mbo aspecten tot uiting, zowel de beheersmatige als de onderwijskundige, waaronder in ieder geval leiderschap.
- Voor 1 oktober 2012 stelt de MBO Raad voor alle managers de onderhoudseisen vast.
- Alle instellingen scholen hun managers op basis van de onderhoudseisen.
- Het MBO streeft ernaar dat ook voor managers een registerpilot wordt gerealiseerd in hetzelfde tijdspad als voor de leraren en de instructeurs. Dit register voor managers is een afzonderlijk register en staat los van het register van de coöperatie.
- Alle managers zijn in 2015 in staat tot het houden van gesprekken waarin opleidingsdoelen worden geformuleerd in overleg met medewerkers. Dit wordt zichtbaar doordat op alle instellingen met alle medewerkers functionerings- en beoordelingsgesprekken worden gevoerd en bekwaamheidsdossiers worden onderhouden. In 2013 is sprake van een duidelijke verbetering op dit punt.

Bron: Bestuursakkoord 2011-2015 tussen MBO Raad en OCW

Bij de uitwerking en realisatie van deze afspraken heeft de MBO Raad besloten, het bedoelde 'competentieprofiel voor het management' in eerste aanleg toe te spitsen op een beroepsprofiel voor *leidinggevenden van onderwijsteams* in de mbo scholen.

Iwan Basoski is gevraagd over de inhoud en implementatie van het voornoemde beroepsprofiel te adviseren en het gevraagde advies te vervatten in een schriftelijke rapportage, welke hierbij voorligt.

1.2 Aanpak

Bij de totstandkoming van het gevraagde advies is een aanpak gevolgd die bestond uit de volgende stappen:

1. Deskresearch.
Verkenning van openbare en andere bronnen om een nader beeld te verkrijgen van achtergrond en context van en kritieke aspecten rond de vraagstelling.
2. Interviews.
Gesprekken met de bestuurders, betrokken in de 'Stuurgroep Prof2020' (die de totstandkoming van een beroepsprofiel voor leidinggevenden in portefeuille heeft) en externe deskundigen om eerste, indicatieve antwoorden op de vraag te genereren.

3. Werkconferentie.
Bijeenkomst met directeuren HR (van de in de Stuurgroep Prof2020 betrokken scholen, alsook een vertegenwoordiging van de 'Focusgroep HR') om de contouren van het advies te toetsen en verrijken.
4. Rapportage
Schriftelijke rapportage aan opdrachtgever MBO Raad (waarvan hierbij het concept voorligt).

1.3 Opbouw rapportage

De opbouw van deze rapportage is verder als volgt. In hoofdstuk 2 geven we een beknopte schets van de context waarbinnen en achtergrond waartegen de ontwikkeling van een beroepsprofiel voor leidinggevenden van onderwijsteams in het mbo plaatsvindt. In hoofdstuk 3 gaan we in op de, naar ons oordeel, wenselijke inhoud van het beroepsprofiel. In hoofdstuk 4 geven we aan hoe wat ons betreft de implementatie van het profiel zou moeten worden vormgegeven. We sluiten deze rapportage af met een managementsamenvatting.

2 CONTEXT

2.1 De majeure opgave van mbo teams

De onderwijsteams van de mbo scholen staan voor een omvangrijke en complexe opgave. Zij worden geacht hun kernopdracht – het ontwikkelen en verzorgen van goed en aantrekkelijk middelbaar beroepsonderwijs – adequaat uit te voeren. Parallel daaraan zijn zij (operationeel) belast met verdere voorbereiding en uitvoering van het landelijk actieplan mbo 'Focus op vakmanschap', dat als hoofddoel heeft 'de basis op orde' te krijgen en 'de lat omhoog' te brengen wat betreft de onderwijskundige en overige bedrijfsvoering van de mbo scholen en de professionaliteit van docenten, teams en management. De uitvoering van Focus op Vakmanschap maakt verder feitelijk deel uit van een bredere implementatieagenda voor de mbo scholen in de komende jaren, met onderwerpen als de implementatie van de wet doelmatige leerwegen (verkorten, intensiveren, einde van de drempelloze instroom op niveau twee, verplicht tevredenheidsonderzoek), inbedding in de opleidingen van de nieuwe kwalificatiedossiers, het lerarenregister, kwaliteitsafspraken en een nieuw bekostigingsmodel; met de operationele consequenties van realisatie van deze implementatieagenda worden de onderwijsteams van de mbo scholen volop geconfronteerd. Tot slot staat effectieve uitvoering van de met het voorgaande samenhangende taken vaak onder druk als gevolg van negatieve beoordelingen door de Inspectie van de onderwijskwaliteit van de school en de extra inspanningen die worden gevraagd dergelijke beoordelingen ten positieve te doen keren.

2.2 De weerbarstige rol van leidinggevenden

Uiteenlopende perspectieven en verwachtingen

Effectieve volbrenging van de beschreven opgave van de onderwijsteams vraagt om krachtig en gekwalificeerd leiderschap. In de meeste mbo scholen krijgt de professionalisering van leidinggevenden van onderwijsteams dan ook nadrukkelijke en gerichte aandacht. De bestuurlijke afspraken tussen MBO Raad en OCW kunnen tegen dezelfde achtergrond worden gezien. Wat het gevraagde krachtig en gekwalificeerd leiderschap in de praktijk vermag, is echter een ingewikkelde kwestie. In elk geval bestaan er binnen en buiten het mbo uiteenlopende opvattingen over. Zo zijn velen van mening dat de leidinggevende van een onderwijsteam vooral 'onderwijskundig leider' dient te zijn. Hun operationalisering van dat begrip laat echter vaak aan helderheid en werkbaarheid te wensen over en ademt soms de atmosfeer van voltooid verleden tijden van ondoordachte onderwijsvernieuwing. Anderen achten de leidinggevende van een onderwijsteam vooral een 'people manager', een rol waarin de HR component majeur is. Weer anderen zien de leidinggevende van een onderwijsteam overwegend als zakelijk manager, gericht op een soepele operationele bedrijfsvoering van het betreffende onderwijs. En, tenslotte, kan ook het concept van de 'integraal manager' die op de diverse voor effectieve operatie van een team relevante terreinen adequate sturing biedt, rekenen op positieve belangstelling. Het zijn daarbij, zoals we in het volgende hoofdstuk zullen zien, niet zozeer de formele competentieprofielen die binnen de mbo scholen worden gehanteerd voor de functies van leidinggevenden van onderwijsteams maar veeleer de uiteenlopende opvattingen

en verwachtingen van allerhande actoren in en rondom onderwijsteams, binnen en buiten de sector, bij professionals werkzaam in de sector en externe 'deskundigen' die zorgen voor de nodige weerbaarheid met betrekking tot de feitelijke rol van deze functionarissen.

Van 'aansturing' naar 'commitment'

Dat gegeven maakt dat naar ons oordeel leidinggevendenden niet alleen in staat moeten zijn in hun functie vervulling de verschillende genoemde componenten alle een plek te geven, maar ook en vooral dat zij met de actoren waaraan zij leiding geven en met wie zij anderszins samenwerken, op effectieve wijze de *professionele dialoog* moeten kunnen aangaan. Onder de 'professionele dialoog' ofwel de 'professionele gespreksvoering' verstaan wij een zodanige communicatie door de leidinggevende met teamleden en andere actoren, dat hun *commitment* met betrekking tot de doelstellingen van de leidinggevende wordt gemaximaliseerd. Op de precieze betekenis hiervan komen wij in het volgende hoofdstuk terug. Vertrekpunt voor deze benadering is in elk geval dat formeel leidinggevende verantwoordelijkheden en bevoegdheden in professionele organisaties (waaronder het onderwijs) en het op grond daarvan aansturen van medewerkers, er in afnemende mate toe doet en dat het versterken van verbinding met en eigenaarschap bij 'ondergeschikten' en andere belanghebbenden in toenemende mate kritiek zijn voor het succes van leiders en managers binnen dit type organisaties.

Professioneel statuut en regelruimte

Het voorgaande wordt naar onze overtuiging nog pregnanter nu de 'professionele ruimte' (professioneel statuut) van docenten in het mbo in de recent afgesloten cao formeel geborgd is en daarin ook is vastgelegd dat onderwijsteams zelf hun interne taakverdeling coördineren en de leidinggevende deze formeel slechts achteraf toetst (op uitvoerbaarheid en betaalbaarheid). Benadering en hantering van deze vertrekpunten vanuit formele posities (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) van betrokken functionarissen leidt naar onze stellige overtuiging tot een onwerkbaar situatie. In plaats daarvan dienen leidinggevendenden (en ook andere actoren in en om het team) te investeren in de voornoemde professionele dialoog, waarin belangen, doelen en posities maximaal begrepen en verbonden worden.

2.3 Moet het mbo opschieten?

Ook in het po en vo zijn bestuursakkoorden gesloten waarvan de ontwikkeling van competentieprofielen voor schoolleiders en de borging van de bekwaamheid van schoolmanagement door middel van (schoolleiders) registers onderdeel uitmaken. Zowel in het po als in vo is intussen een competentieprofiel vastgesteld (respectievelijk '*Professionele schoolleiders – Beroepsstandaard voor schoolleiders in het Primair Onderwijs*' en '*Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs*') en is een instrument ontwikkeld met behulp waarvan scholen dit profiel kunnen vertalen naar de specifieke wensen en omstandigheden van de school en de individuele schoolleider. De vastgestelde profielen vormen derhalve een leidraad en spiegel voor de (verdere) ontwikkeling van competentieprofielen op schoolniveau (en geen verplichte blauwdruk). In het po is verder een schoolleidersregister operationeel, waarin ruim 5.000 schoolleiders zijn opgenomen. In het po is een schoolleidersregister in voorbereiding. Opname in het 'Schoolleidersregister po' vindt plaats op basis van het voldoen aan geformuleerde opleidingseisen en het gevolgd hebben van erkende opleidingen, dan wel het succesvol volbracht hebben van een erkend assessment.

Voor het vo zal de lijn naar verwachting vergelijkbaar zijn. In het po is de coördinatie van een en ander belegd bij een aparte stichting (Stichting Schoolleiders Register Primair Onderwijs). Het vo heeft de activiteiten ondergebracht in een programma onder de VO-raad (VO-academie).

Op basis van het voorgaande zou de gedachte kunnen postvatten dat het mbo 'achterloopt' en derhalve haast en meters moet maken om gelijke tred te blijven houden met po en vo. Strikt genomen zal, om de in het bestuursakkoord gemaakte afspraken met betrekking tot het beroepsprofiel tijdig te realiseren, tempo moeten worden gemaakt. Tegelijkertijd pleiten wij voor doordacht opereren waarbij de aanpak in po en vo niet per definitie en in alle opzichten als relevante referentie wordt gehanteerd. En dus een werkwijze wordt gekozen die past bij het mbo en de ontwikkelfase waarin mbo scholen zich bevinden. Zo is naar ons oordeel vooral in het po een landelijk schoolleidersregister en uniform competentieprofiel voor schoolleiders behulpzaam omdat in die sector de ontwikkeling van dergelijke profielen en HR beleid in het algemeen, zich nog in een veel vroeger stadium van ontwikkeling bevindt dan binnen de meeste mbo scholen.

3 NAAR EEN BEROEPSPROFIEL

Het gevraagde advies betreft de inhoud van het bedoelde beroepsprofiel voor leidinggevendenden van onderwijsteams in het mbo, alsook de implementatie. In dit hoofdstuk staan wij stil bij de inhoudelijke contouren zoals die ons voor ogen staan.

3.1 State of the art

Belangrijk referentiepunt vormen mede de competentieprofielen die momenteel binnen mbo scholen worden gehanteerd met betrekking tot de functie van leidinggevendenden van onderwijsteams. We hebben de bestuurders die deel uitmaken van de Stuurgroep Prof2020 gevraagd ons de profielen ter beschikking te stellen waarmee binnen hun organisatie gewerkt wordt. De aangeleverde profielen geven het volgende beeld.

Uiteenlopende functiebenamingen en – niveaus

De beschikbaar gestelde profielen betreffen alle de functie van leidinggevendenden van onderwijsteams, echter de benaming van de functies en het niveau in de organisatie waarop betreffende functionarissen opereren, varieert:

- Functiebenamingen: manager A, manager E, afdelingsmanager, afdelingsdirecteur, (senior) opleidingsmanager.
- Niveau: leidinggevende is verantwoordelijk voor de aansturing van één onderwijsteam, leidinggevende is verantwoordelijk voor de aansturing van meerdere onderwijsteams (waarbij vooralsnog de aanname is dat de coördinatie van de werkzaamheden van deze teams op de een of andere wijze specifiek belegd is), leidinggevende is verantwoordelijk voor de aansturing van meerdere onderwijsteams en maakt tevens deel uit van het managementteam van een afdeling of van de school.

(Toch) een consistent verwachtingspatroon

Ondanks de uiteenlopende functiebenamingen en het feit dat leidinggevendenden van onderwijsteams binnen de betrokken mbo scholen op verschillende organisatieniveaus (lijken te) opereren, valt inhoudelijk toch een duidelijke gemene deler te constateren in de beschikbare competentieprofielen. Het daaruit te destilleren gemeenschappelijke verwachtingspatroon met betrekking tot leidinggevendenden van onderwijsteams heeft de volgende elementen:

- Onderwijs. Aansturen van de ontwikkeling, programmering, organisatie en uitvoering van het onderwijs (inclusief examinering).
- Kwaliteitsmanagement. Aansturen van de voor borging en versterking van de kwaliteit van het onderwijs aan het team toebedeelde verantwoordelijkheden.
- Innovatie. Initiëren en aansturen van onderwijsvernieuwing.
- Externe relaties. Ontwikkelen en onderhouden van relaties met externe stakeholders, met name bedrijfsleven.
- HR. Aansturen van de met het onderwijs belaste functionarissen, beoordelen van de performance en begeleiden bij de ontwikkeling van deze functionarissen, borgen van de voor adequate ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs noodzakelijke formatie (kwalitatief en kwantitatief).

Met enkele (accent)verschillen

De gemeenschappelijke elementen in de beschikbare competentieprofielen hebben betrekking op de aansturing van het onderwijs, kwaliteitsmanagement, innovatie, externe relaties en HR. Er zijn echter ook verschillen te constateren:

- In twee van de aangeleverde profielen hebben de betreffende leidinggevende functionarissen ook verantwoordelijkheden op het vlak van *financiën*. In het ene profiel gaat het daarbij om de sturing op rendement en de daartoe benodigde financiële kennis, het andere profiel lijkt verder te gaan en aan de leidinggevende ook een financiële managementverantwoordelijkheid toe te bedelen.
- In elk van de beschikbare profielen wordt gerefereerd aan taken en verantwoordelijkheden op het vlak van *beleid en planvorming*. Doorgaans betreft dit processen van planontwikkeling op het niveau van team en afdeling. De mate waarin wat dat betreft van de leidinggevende van onderwijsteams ook een rol in of in relatie tot teamoverstijgend beleid wordt verwacht, is echter niet in alle gevallen even expliciet en duidelijk, en loopt uiteen. In één competentieprofiel heeft de betreffende leidinggevende nadrukkelijke en expliciete betrokkenheid bij het instellingsbrede beleid; deze ‘afdelingsdirecteur’ maakt dan ook deel uit van het managementteam van de school.
- In één van de aangeleverde profielen wordt van leidinggevendenden van onderwijsteams verwacht dat hij/zij naast de direct leidinggevende taak richting het team, leiding geeft aan een of meer instellingsbrede projecten.

Functiebeschrijvingen en competentieprofielen lopen door elkaar heen

In de aangeleverde profielen valt ons op dat de beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van leidinggevendenden van onderwijsteams binnen de betreffende scholen (de functie) respectievelijk van de voor adequate realisatie daarvan benodigde kennis, vaardigheden en meetbare gedragskenmerken (competenties) door elkaar lopen.

3.2 ‘Look en feel’

De met leden van de Stuurgroep Prof2020 en anderen gevoerde gesprekken geven, in aanvulling op het boven geschetste inhoudelijke beeld van momenteel binnen de scholen gehanteerde competentieprofielen, meer beeld en geluid, kleur en gevoel bij hetgeen van leidinggevendenden van onderwijsteams wordt verwacht. In aanvulling op de aangeleverde profielen worden attitude en gedrag van succesvolle leidinggevendenden van onderwijsteams door betrokkenen omschreven met de volgende kernbegrippen:

- Persoonlijk leiderschap. Dat wil zeggen leiderschap vanuit de eigen persoonlijke kwaliteiten.
- Situationeel leiderschap. Dat wil zeggen leiderschap afgestemd op de specifieke omstandigheden van geval en medewerker.
- Visie.
- Lef.
- Probleemoplossend vermogen.
- Tot de kern van operationele problemen willen en kunnen doordringen.
- Effectief kunnen opereren en ‘de rug recht kunnen houden’ tussen bestuur/directie enerzijds en team anderzijds.

- Omgevings sensitiviteit.

3.3 De eisen van de brede implementatieagenda

Is het boven beschreven palet aan inhoudelijke elementen in de feitelijke competentieprofielen respectievelijk wenselijke kenmerken van het gedrag van leidinggevend van onderwijsteams van mbo, voldoende 'dekkend' gelet op de eisen die anno 2014 en de komende jaren aan deze functionarissen worden gesteld?

Naar ons oordeel bevat de 'gemene deler' van de beschikbare profielen met de eerder genoemde elementen al majeure ingrediënten van de actuele en toekomstige 'core business' van leidinggevend van onderwijsteams zoals wij die zien. We plaatsen hierbij echter de volgende kanttekeningen:

- Wat betreft de (van leidinggevend van onderwijsteams gevraagde) aandacht voor 'innovatie'. Zoals in de rapportage *'De basis gelegd, nu de lat omhoog'* van het interviewteam MBO15 naar aanleiding van de gespreksronde Focus op Vakmanschap 2014 aangegeven, is een wat betreft de ontwikkeling van mbo onderwijs (naar het oordeel van het interviewteam) wenselijke en zichtbare trend dat onderwijsteams die (ontwikkeling) in toenemende mate beschouwen en aanvaarden als een ambachtelijke activiteit gericht op het continu beter en aantrekkelijker maken van het onderwijs en steeds minder als een visionaire inspanning waarbij het ontwerpen van grootse onderwijskundige concepten centraal staat. Omdat onder 'onderwijsinnovatie' vaak het laatstgenoemde wordt verstaan en begrepen, achten wij het raadzaam om deze term als zodanig niet te hanteren in het bedoelde generieke beroepsprofiel voor leidinggevend van onderwijsteams en in plaats daarvan onder de noemer 'onderwijs' ook te refereren aan de voornoemde ambachtelijke, op het continu beter en aantrekkelijker maken van het mbo onderwijs gerichte activiteit.
- Belangrijke doelstelling van Focus op Vakmanschap is om ook wat betreft de bedrijfsvoering van de mbo scholen, 'de basis op orde' te krijgen en 'de lat omhoog' te brengen. Met name wat betreft de onderwijskundige bedrijfsvoering – dit betreft alle processen en voorzieningen die ondersteunend zijn aan de ontwikkeling, programmering, organisatie en uitvoering van het onderwijs zoals roostering, aan- en afwezigheidsregistratie, professionalisering etc. – is hierin een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevend van onderwijsteams. Zij moeten borgen dat voornoemde processen en voorzieningen ten minste 'op orde' zijn. De expliciete aandacht hiervoor ontbreekt in ons beeld nagenoeg in de beschikbare competentieprofielen van leidinggevend van onderwijsteams. In enkele profielen wordt zoals eerder vermeld wel een rol aan leidinggevend toebedeeld op het vlak van financiën. Naar ons oordeel zou het accent wat betreft verantwoordelijkheid op het terrein van de bedrijfsvoering echter moeten worden gelegd op de voornoemde *onderwijskundige* bedrijfsvoering.
- Zoals vermeld wordt in elk van de beschikbare competentieprofielen gerefereerd aan taken en verantwoordelijkheden op het vlak van beleid en planvorming. De betreffende beschrijvingen zijn echter wat betreft eventuele betrokkenheid van leidinggevend van onderwijsteams bij teamoverstijgend

beleid niet altijd even helder. Gelet op de al majeure opdracht van leidinggevendenden van onderwijsteams wat betreft de aansturing van teams als zodanig (en het in dat kader ontwikkelen van beleid en plannen) achten wij kraakheldere en realistische uitgangspunten en formuleringen ter zake noodzakelijk. Wij achten het daarbij raadzaam om de verantwoordelijkheid van leidinggevendenden van onderwijsteams zo veel mogelijk toe te spitsen op (en indien nodig te beperken tot) de directe aansturing van teams als zodanig (ergo een sobere en helder omschreven rol in teamoverstijgende beleidsprocessen).

De door geïnterviewde bestuurders en anderen genoemde ideaaltypische attitude – en gedragskenmerken kunnen wij eveneens goeddeels onderschrijven. Ook op dit punt echter enkele kanttekeningen/aanvullingen:

- Zoals eerder vermeld staan onderwijsteams in het mbo en daarmee hun teamleiders, nu en in de komende jaren voor een omvangrijke en complexe opgave. Die complexiteit heeft deels te maken met de inhoud van de afzonderlijke opdrachten als zodanig, maar nog belangrijker met de onderlinge samenhang. Zie bijvoorbeeld het gegeven dat teams zich moeten voorbereiden op verkorting en intensivering maar dat moeten doen zonder dat de nieuwe kwalificatiedossiers beschikbaar zijn. De ingewikkelde opgave is *daarbij hoe de herinrichting van opleidingen annex verkorting en intensivering* zodanig invulling te geven dat na het beschikbaar komen van de dossiers niet volledig overnieuw hoeft te worden begonnen met het herontwerp (maar het verkorten en intensiveren nu tegelijkertijd niet volstrekt beleidsarm door te voeren). Adequate aansturing van de samenhang en interferenties tussen deze en andere onderdelen van de teamopdracht vraagt van leidinggevendenden van onderwijsteams in toenemende mate kennis en vaardigheden op het terrein van *programmamanagement*.
- Zoals in het vorige hoofdstuk geschetst en in de recente rapportage van het interviewteam MBO15 beschreven, betreft een van de belangrijkste competenties van leidinggevendenden van onderwijsteams het adequaat ontwikkelen van *commitment* bij en tussen de professionals in het team, bij bestuur en directie, bij staven en bij externe stakeholders. Dit vraagt op zijn beurt adequate kennis en vaardigheden op het vlak van de *professionele dialoog en gespreksvoering*. Hierover in de volgende paragraaf meer.

3.4 De professionele dialoog als fundament

In de professionele dialoog en gespreksvoering gaat het erom, het commitment bij ondergeschikten, bovengeschikten, 'peers', staven en externe actoren te maximaliseren. 'Commitment' is een gelaagde toestand, waarbij gesprekspartners doorgaans achtereenvolgens:

- *Weten* wat de leidinggevende beoogt.
- *Begrijpen* wat er in dat kader van hen verwacht wordt.
- *Willen* meewerken aan het door de leidinggevende beoogde.
- *Kunnen* meewerken aan het beoogde, met andere woorden hiervoor adequaat toegerust zijn in termen van kennis, vaardigheden en middelen.

- *Doen* wat de leidinggevende van hen verlangt.
- *Leren* van de door hen geleverde inspanningen.

Dit proces wordt ook (het bestijgen van) 'de commitment ladder' genoemd (Basoski, 2013).

In geval van maximaal commitment hebben actoren al deze stappen doorlopen. Alleen 'willen' is (in tegenstelling tot wat vaak wordt verondersteld) bepaald niet voldoende om succesvolle en duurzame actie bij betrokkenen te sorteren. 'Doen' zonder intrinsieke wil of zonder passende faciliteiten evenmin. Adequate sturing op commitment vraagt van leidinggevendenden gerichte strategieën, passend bij (het actuele of eerst noodzakelijke commitment van) specifieke actoren:

Niveau van commitment	Communicatiestrategie
Weten	Informereren
Begrijpen	
Willen	Consulteren
	Betrekken
Kunnen	Faciliteren
Doen	Ondersteunen en monitoren
Leren	Ontwikkelen

(Basoski, 2013)

Een nadere toelichting op de genoemde communicatie- of commitmentstrategieën:

- *Informereren* is erop gericht medewerkers op de hoogte te stellen van beleid, doelstellingen, hun positie daarin et cetera, hen daartoe te voorzien van adequate informatie en te verifiëren of die goed wordt begrepen (gesnapt).
- *Consulteren* betekent het sonderen en raadplegen van medewerkers over hun visie, verwachtingen en ambities, zodat deze niet over het hoofd worden gezien en een goede plek kunnen krijgen. Hiermee ontstaat draagvlak bij medewerkers voor beleid, doelstellingen, hun eigen opdracht, wordt de acceptatie bevorderd en wordt het doen van een beroep op loyaliteit vergemakkelijkt.
- *Betrekken* impliceert het laten participeren van medewerkers in bijvoorbeeld beleidsontwikkeling en bij de vormgeving en invulling van hun takenpakket. Betrekken is passend wanneer van medewerkers nadrukkelijk een eigen, autonoom en intrinsiek gemotiveerde bijdrage wordt verwacht bij de uitvoering van beleid, projecten et cetera en/of nadrukkelijke betrokkenheid en eigenaarschap bij de organisatie en in de eigen functie. In de categorie van betrekkingen vallen onder meer de discussie, het debat en de dialoog.
- *Faciliteren* is die communicatie, interactie en afstemming die betrekking op het arrangeren en waarborgen van de randvoorwaarden en condities, nodig om professionals adequaat hun opdracht te kunnen laten volbrengen.
- *Ondersteunen en monitoren* betreft al die interactie die ten doel heeft de professional tijdens het proces van taakuitoefening terzijde te staan (coachen) en/of aan en bij te sturen (instrueren) alsook de opbrengsten van dat proces te volgen en vast te leggen.

- *Ontwikkelen* betreft de communicatie waarin reflectie op ambities en prestaties centraal staat en medewerkers worden gestimuleerd en ondersteund om te leren en zich te ontwikkelen.

Het vermogen om gericht commitment te kunnen ontwikkelen bij actoren binnen en buiten de school, met name via gekwalificeerde professionele gespreksvoering en dialoog) dient naar ons oordeel onderdeel uit te maken van de set van wenselijke competenties van leidinggevendenden van onderwijsteams in het mbo. Voor meer informatie over de 'ins en outs' (knelpunten, kritieke succesfactoren, instrumenten) met betrekking tot de professionele gespreksvoering en dialoog zie www.kpcgroep.nl/bind en de aldaar onder meer te vinden publicaties 'BIND' en 'De schoolleider in dialoog'.

3.5 Het profiel in kernpunten

Conform het advies van de geraadpleegde directeuren HR (werkconferentie) stellen we voor om in het beroepsprofiel voor leidinggevendenden van onderwijsteams mbo, een onderscheid te maken tussen:

- a. De *functiebeschrijving*. Hierin wordt een algemene schets gegeven van de generieke inhoud en aandachtsgebieden van de functie van leidinggevendenden van onderwijsteams.
- b. Het *competentieprofiel*. Hierin wordt vermeld welke kennis, vaardigheden en attitude-/gedragskenmerken generiek gezien vereist zijn voor gekwalificeerde uitoefening van de functie.
- c. De *functie-eisen*. In deze categorie kunnen context- (instellings-) specifieke eisen worden vermeld aan de (betreffende) functie(s) van leidinggevendenden.

Functiebeschrijving

In ons beeld heeft een generiek beroepsprofiel voor leidinggevendenden van onderwijsteams van mbo scholen betrekking op (in elk geval) de volgende inhoudelijke verantwoordelijkheidsgebieden:

- Onderwijs. Aansturing van de ontwikkeling (inclusief de continue operationele aandacht voor verbetering en vernieuwing), programmering, organisatie en uitvoering van het onderwijs (inclusief examinering).
- Onderwijskundige bedrijfsvoering. Borging van de voor uitvoering van het onderwijs noodzakelijke randvoorwaarden (waaronder roostering, aan- en afwezigheidsregistratie, huisvesting, ICT t.b.v. het onderwijs waaronder ELO etc.).
- Kwaliteitsmanagement. Aansturing van de voor borging en versterking van de kwaliteit van het onderwijs aan het team toebedeelde verantwoordelijkheden.
- Externe relaties. Ontwikkeling en onderhoud van relaties met externe stakeholders, met name bedrijfsleven.
- HR. Aansturing van de met het onderwijs belaste functionarissen, beoordeling van de performance en begeleiding bij de ontwikkeling van deze functionarissen, borging van de voor adequate ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs noodzakelijke formatie (kwalitatief en kwantitatief). De begeleiding bij de ontwikkeling van docenten impliceert, behalve professionalisering, nadrukkelijk ook de versterking van hun persoonlijk meesterschap en leiderschap. Verder is, naast de ontwikkeling van de individuele docent, ook en (gelet op het majeure en toenemende belang van

het team) vooral de ontwikkeling van het team en versterking van de samenstelling, samenhang en samenwerking daarbinnen van belang (en vindt de individuele ontwikkeling van docenten idealiter vanuit dat perspectief plaats).

Competentieprofiel

Het bedoelde generieke beroepsprofiel omvat voorts (in elk geval) de volgende competenties:

- De voor adequate uitoefening van de met bovenstaande inhoudelijke verantwoordelijkheidsgebieden verbonden taken noodzakelijke kennis en vaardigheden. Hierbij gaat het zowel om 'hard skills' (inhoudelijke kennis en vaardigheden) als 'soft skills' (kennis en vaardigheden met betrekking tot processen in organisaties). In elk geval behoren hiertoe: kennis en vaardigheden met betrekking tot het adequaat voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken (inclusief voorbereiding en follow-up) en het onderhouden van bekwaamheidsdossiers (zie afspraak Bestuursakkoord).
- Kennis en vaardigheden op het gebied van projectmanagement, programmamanagement en verandermanagement, nodig voor integrale en effectieve ontwikkeling en implementatie van de operationele en veranderagenda van het team.
- Kennis en vaardigheden op het gebied van leiderschap en management, nodig voor krachtige en adequate aansturing van onderwijsprofessionals, individueel en in teamverband.
- Kennis en vaardigheden op het vlak van de professionele gespreksvoering en dialoog, nodig om op duurzame wijze commitment, verbinding en eigenaarschap bij onderwijsprofessionals, binnen onderwijsteams en bij/met andere actoren te bouwen en borgen.
- **De** volgende attitude- en gedragskenmerken:
 - Persoonlijk leiderschap, dat wil zeggen inzicht in de eigen ambities, kwaliteiten en verbetermogelijkheden en de kracht om daaraan op zichtbare wijze vorm en inhoud aan te geven.
 - Visie, dat wil zeggen de wil en het vermogen om relevante en aansprekende strategische perspectieven voor het team te ontwikkelen en hierop verbinding, eigenaarschap en commitment tot stand te brengen.
 - Lef.
 - Weerbaarheid en assertiviteit, dat wil onder meer zeggen het vermogen om 'de rug recht te houden' tussen de legitieme belangen en wensen van enerzijds bestuur en directie en anderzijds het team.
 - Probleemoplossend vermogen, waaronder: tot de kern van operationele problemen willen en kunnen doordringen.
 - Omgevings sensitiviteit.

Beide voornoemde onderdelen van het beroepsprofiel behoeven nadere inhoudelijke en technische uitwerking. De noodzakelijke nadere inhoudelijke uitwerking betreft de specificatie van de onder het eerste punt genoemde kennis en vaardigheden met betrekking tot de eerder vermelde inhoudelijke aandachtsgebieden binnen de functiebeschrijving, mogelijkerwijs nadere toetsing van functiebeschrijving en competentieprofiel bij bijvoorbeeld leidinggevenden van onderwijsteams en operationalisering van de overige onderdelen van het competentieprofiel (inhoud en niveau van kennis en vaardigheden op het vlak van programmamanagement, professionele gespreksvoering etc.). De bedoelde nadere technische uitwerking heeft

betrekking op de zodanige formulering van de componenten van het beroepsprofiel, dat deze conform is met gangbare professionele standaarden en maatstaven op onderhavig terrein en generiek gezien 'compatibel' is met de door de mbo scholen ter zake gebruikte instrumenten. Bij deze naar ons oordeel noodzakelijke uitwerkingsslagen zijn de geraadpleegde directeuren HR bereid tot en beschikbaar voor nader advies.

Functie-eisen

Te specificeren per instelling. De functiebeschrijving en het competentieprofiel vormen de 'basis'. Individuele instellingen kunnen hier 'bovenop' aanvullende aandachtsgebieden en/of van leidinggevenden van onderwijsteams vereiste kennis, vaardigheden en attitude-/gedragskenmerken formuleren.

4 IMPLEMENTATIE

4.1 Elementen van implementatie

Voor het gevraagde advies inzake de implementatie van het beroepsprofiel gaan we terug naar het Bestuursakkoord ter zake (zie pagina 3). De overeengekomen 'deliverables' zijn:

1. Een beroepsprofiel voor het management van mbo scholen.
2. Onderhoudseisen voor alle managers.
3. Scholing op basis van die onderhoudseisen.
4. Registerpilot en daaruit resulterend managementregister.
5. In 2015 alle managers in staat tot het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Helder is dat, hoe dan ook, met de keuze om voorliggend beroepsprofiel toe te spitsen op *leidinggevendenden van onderwijsteams*, de aanvankelijke afspraak dat 'alle managers' van de mbo scholen doelgroep van de exercitie zijn, niet direct gestand wordt gedaan. Naar ons oordeel dient de MBO raad die keuze goed voor het voetlicht te brengen en tegelijkertijd te zorgen voor spoedige ontwikkeling van profielen voor de andere managementlagen van de mbo scholen. Voorts lijkt afgesproken te zijn dat er, naar analogie van de aanpak in po en vo, één omvattend landelijk managementregister voor het mbo tot stand wordt gebracht. Ons lijkt dat een onwerkbaar gedachte, hetgeen overigens door de geraadpleegde directeuren HR wordt onderschreven. Hierna onze overwegingen op beide punten.

4.2 'Het management' van de mbo scholen?

De MBO Raad heeft ervoor gekozen de uitwerking en implementatie van een managementprofiel in eerste aanleg toe te spitsen op leidinggevendenden van onderwijsteams. Wij achten dit een verstandige aanpak. In de eerste plaats omdat het succes van het mbo onderwijs in de komende jaren, gelet op de voorliggende implementatieagenda voor de sector, in belangrijke mate van de kwaliteit van juist deze managementlaag afhangt. In de tweede plaats omdat 'het management' of 'alle managers' van de mbo scholen een naar onze overtuiging veel te omvattende en gedifferentieerde doelgroep is voor één profiel en één register. We verwijzen in dit verband naar de moeite die het vo momenteel al heeft met het eenduidig afbakenen van de doelgroep 'schoolleiders' en het voor die doelgroep eenduidig operationaliseren van het geformuleerde beroepsprofiel. De door de MBO Raad gekozen toespitsing op één managementlaag, waarbinnen overigens al sprake is van een behoorlijke mate van differentiatie, achten wij derhalve wijs. Wel bevelen wij aan om spoedig tevens toe te werken naar profielen en deskundigheidsborging van overige managementlagen.

4.3 Eén landelijk register?

Bij de registervorming in het po en vo is gekozen voor een aanpak waarbij is en wordt toegewerkt naar één landelijk register voor 'schoolleiders'. Dat is een route die wellicht (gelet op de formulering van de afspraken in het Bestuursakkoord en de aanpak in po en vo) voor de hand ligt, maar waarvoor gelet op het karakter van de mbo instellingen toch op zijn minst een geloofwaardig alternatief bestaat.

Ter vergelijking voeren we de ter zake van (onder meer) de kwaliteit van professionals in de organisatie adviesbranche vigerende arrangementen op. Individuele organisatie adviseurs kunnen, ter onderstreping en borging van onder meer hun professionele kwaliteit, lid worden van de 'Orde van Organisatie Adviseurs' (OOA). Een aansprekend 'label', vooral geschikt voor en derhalve in gebruik bij adviseurs aangesloten bij de relatief kleine bureaus en 'éénpitters'. Organisatieadvies bureaus kunnen zich aansluiten bij de Raad van Organisatie Adviesbureaus (ROA). Dit arrangement is met name geschikt voor en wordt derhalve vooral benut door de relatief grote bureaus. De professionaliteit van medewerkers wordt in dit arrangement onder meer geborgd via de toelatingsvoorwaarde van ISO certificering. Het zou voor grotere bureaus in ons beeld ondoenlijk zijn de externe verantwoording over de professionele kwaliteit van adviseurs te moeten 'managen' via individuele aansluiting van medewerkers bij de OOA.

Gelet op de gemiddelde omvang van mbo scholen achten wij een 'ROA' achtig arrangement werkbaarder en effectiever dan een 'OOA' achtige aanpak. En het is nu juist die aanpak die in de totstandbrenging van een instellingsoverstijgend, landelijk managementregister centraal staat. Met een landelijk managementregister wordt, naar wij veronderstellen, beoogd de kwaliteit van schoolmanagement ook in het mbo eenduidig en tot op individueel niveau te waarborgen. Wij achten ook dat echter goed mogelijk in de volgende alternatieve, 'ROA' achtige aanpak:

- Op sectorniveau wordt afgesproken dat iedere mbo school een managementregister heeft en onderhoudt.
- Basis voor dat managementregister vormt een op sectorniveau vastgesteld generiek beroepsprofiel voor elk van de in het register op te nemen managementfuncties, alsook op sectorniveau vastgestelde toelatings- en onderhoudseisen (voor wat betreft het generieke deel).
- Naast inhoudelijke eisen, gelden voor een managementregister tevens op sectorniveau vastgestelde vormvereisten.
- Om met een managementregister te kunnen werken, moet iedere mbo school een accreditatie verkrijgen en behouden (verlenging op basis van audits).
- De toekenning en eventuele verlenging van deze accreditatie wordt uitgevoerd door een onafhankelijke (wellicht door de sector daartoe in het leven te roepen) partij.

4.4 Schets van het implementatietraject

In onderstaand overzicht schetsen we hoe het traject van nadere uitwerking en implementatie van het beroepsprofiel er wat ons betreft uit zou kunnen zien:

Activiteit	Afronding
1. Overname van voorliggend advies (mogelijk op onderdelen nog bij te stellen in definitieve rapportage) door Stuurgroep Prof2020 en overige bestuurders. Idealiter wordt in dit verband tevens een (eerste, indicatieve) uitspraak gedaan over de vraag wanneer er voor andere managementfuncties binnen de mbo scholen eveneens een beroepsprofiel en onderhoudseisen worden ontwikkeld.	Oktober '14
2. Nadere inhoudelijke en technische uitwerking van het beroepsprofiel. Resultierend in een separaat document 'Beroepsprofiel leidinggevenden onderwijsteams mbo' dat door de instellingen ook in te interne communicatie en planvorming kan worden gebruikt.	November – december '14
3. Voorbereiding van een registerpilot. Doel van de registerpilot is om de mogelijke inhoud, opzet, implementatie, kritieke succesfactoren en belemmeringen/aandachtspunten van een register voor leidinggevenden van onderwijsteams in beeld te krijgen en toetsen. Concrete vragen die in de pilot beantwoord moeten worden zijn onder andere: <ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn adequate toelatings- en onderhoudseisen, in termen van opleiding, ervaring, performance etc.? - Wat zijn adequate en effectieve aanpakken om die eisen te borgen (assessments, opleidingstrajecten al dan niet geaccrediteerd/gecertificeerd etc.)? - Wat zijn adequate en effectieve inhoudelijke en vormvereisten voor het managementregister? - Hoe kan de accreditatie van instellingen worden vormgegeven (inhoudelijk, organisatorisch, bestuurlijk-juridisch, financieel etc.)? <p>Wat betreft de aanpak van de pilot bevelen wij aan dat groep van 7 à 10 scholen wordt samengesteld die met beantwoording van voornoemde vragen aan de slag gaat. Een projectgroep op operationeel niveau met daarin van elke school één vertegenwoordiger (directeur HR en/of teamleider). Een stuurgroep met daarin bestuurders van de betrokken scholen (dit zou de Stuurgroep Prof2020 kunnen zijn, andere samenstelling zou olievlek werking kunnen stimuleren). Aansturing door gekwalificeerde projectleider. NB. Indien wordt vastgesteld dat dient te worden gekomen tot één landelijk, instellingsoverstijgend managementregister, dient de opzet van de pilot inhoudelijk (te beantwoorden vragen) en organisatorisch daarop te worden geënt.</p>	Januari – maart '15
4. Uitvoering registerpilot	Maart – december '15
5. Finale besluitvorming over implementatie van een register. Dit op basis van de uitkomsten van de registerpilot.	December '15

Overzicht: mogelijk implementatietraject beroepsprofiel leidinggevenden onderwijsteams mbo

5 MANAGEMENTSAMENVATTING

Deze rapportage bevat een in opdracht van de MBO Raad geformuleerd advies met betrekking tot de inhoud en implementatie van een beroepsprofiel voor leidinggevendenden van onderwijsteams van mbo scholen. Dit in het licht van de afspraak tussen de sector en OCW, als onderdeel van het Bestuursakkoord 2011-2015, om te komen tot een dergelijk profiel en een ter borging daarvan op te zetten managementregister.

De totstandkoming van een profiel en register voor leidinggevendenden van onderwijsteams van mbo scholen vindt plaats in een tijdsgewricht waarin zowel onderwijsteams als hun leidinggevendenden staan voor een buitengewoon complexe en weerbarstige opgave. De complexiteit voor teams hangt samen met de omvangrijke en dynamische implementatieagenda waarvoor juist zij zich als 'frontlinie' van de scholen geplaatst weten. Teamleiders staan voor de uitdaging hun teams succesvol door die agenda heen te loodsen in een tijd waarin de formele managementbevoegdheden er, mede onder invloed van formalisering van de professionele ruimte van docenten en de regelruimte van teams, steeds minder toe doen en het er voor hen in toenemende mate op aan komt, onderwijsprofessionals en andere belanghebbenden in een effectieve professionele dialoog te verleiden en bewegen tot maximaal commitment en eigenaarschap.

In het in deze rapportage opgevoerde, aanbevolen beroepsprofiel wordt onderscheid gemaakt tussen de *functiebeschrijving* (de inhoudelijke aandachtsgebieden), het *competentieprofiel* (de voor adequate taakuitoefening op die aandachtsgebieden wenselijke kennis, vaardigheden en attitude- en gedragskenmerken) en de *functie-eisen* (de door instellingen aan de functie mogelijkwerwijs te verbinden context- en instellingsspecifieke eisen). De inhoudelijke aandachtsgebieden voor leidinggevendenden van onderwijsteams van mbo scholen liggen hebben in het opgevoerde, aanbevolen profiel betrekking op: (ontwikkeling en uitvoering van) het onderwijs, de onderwijskundige bedrijfsvoering, kwaliteitsmanagement, (ontwikkeling en onderhoud van) externe relaties en HR (beoordeling en ontwikkeling van individuele professionals en teams). Het opgevoerde, aanbevolen beroepsprofiel behoeft in het vervolg op voorliggende rapportage, nadere inhoudelijke en technische uitwerking.

Met betrekking tot de implementatie van het beroepsprofiel wordt geadviseerd (als MBO Raad) een uitspraak te doen over de vraag wanneer er ook voor andere managementlagen een beroepsprofiel zal worden ontwikkeld en hoe een en ander zich verhoudt tot de implementatie van het onderhavige profiel. Verder wordt in overweging gegeven om in plaats van, zoals in po en vo geschiedt en zoals zou kunnen worden aangenomen op grond van de formulering van de betreffende afspraak in het Bestuursakkoord, te streven naar één landelijk, instellingsoverstijgend managementregister, te komen tot managementregisters per instelling op grond van instellingsoverstijgende inhoudelijke en vormvereisten en een accreditatie-arrangement. Deze rapportage bevat, tot slot, een aanbeveling en schets voor het daartoe mogelijkwerwijs te bewandelen implementatiepad.

BIJLAGE: CONTOUREN PROFIEL LEIDINGGEVENDEN ONDERWIJSTEAMS

Achtergrond

In het Bestuursakkoord professionalisering 2011 – 2015 is afgesproken dat er beroepsprofielen worden ontwikkeld voor managers van de mbo scholen. De MBO raad heeft ervoor gekozen te starten met een profiel voor leidinggevenden van onderwijsteams. De rapportage waarvan deze bijlage onderdeel uitmaakt bevat een advies over de inhoud (op hoofdlijnen) en implementatie van dat profiel. Deze bijlage bevat een separate weergave van de inhoudelijke contouren van het beoogde profiel, bedoeld als eerste handreiking aan de scholen mede in het licht van de totstandkoming van het kwaliteitsplan. De beschrijving hiervan is mede tot stand gekomen met inbreng van directeuren HR van de MBO scholen die bestuurlijk vertegenwoordigd zijn in de Stuurgroep Prof2020.

Doelgroep

Het hierna weergegeven beroepsprofiel heeft betrekking op leidinggevenden van onderwijsteams. Dit zijn al die functionarissen binnen de mbo scholen die verantwoordelijk zijn voor de directe en operationele aansturing van één of meerdere teams van onderwijsgevende en onderwijsondersteunende medewerkers, belast met de ontwikkeling, programmering en uitvoering van onderwijs voor mbo leerlingen.

Elementen

Bij de beschrijving van het beroepsprofiel van leidinggevenden van onderwijsteams is een systematiek gehanteerd waarin onderscheid wordt gemaakt tussen:

- d. De *functiebeschrijving*. Hierin wordt een algemene schets gegeven van de generieke inhoud en aandachtsgebieden van de functie van leidinggevenden van onderwijsteams.
- e. Het *competentieprofiel*. Hierin wordt vermeld welke kennis, vaardigheden en attitude-/gedragskenmerken generiek gezien vereist zijn voor gekwalificeerde uitoefening van de functie.
- f. De *functie-eisen*. In deze categorie kunnen context- (instellings-) specifieke eisen worden vermeld aan de (betreffende) functie(s) van leidinggevenden.

Functiebeschrijving

De functie van leidinggevende van onderwijsteams van mbo scholen heeft betrekking op (in elk geval) de volgende inhoudelijke verantwoordelijkheidsgebieden:

- Onderwijs. Ansturing van de ontwikkeling (inclusief de continue operationele aandacht voor verbetering en vernieuwing), programmering, organisatie en uitvoering van het onderwijs (inclusief examinering).
- Onderwijskundige bedrijfsvoering. Borging van de voor uitvoering van het onderwijs noodzakelijke randvoorwaarden (waaronder roostering, aan- en afwezigheidsregistratie, huisvesting, ICT t.b.v. het onderwijs waaronder ELO etc.).
- Kwaliteitsmanagement. Ansturing van de voor borging en versterking van de kwaliteit van het onderwijs aan het team toebedeelde verantwoordelijkheden.
- Externe relaties. Ontwikkeling en onderhoud van relaties met externe stakeholders, met name bedrijfsleven.
- HR. Ansturing van de met het onderwijs belaste functionarissen, beoordeling van de performance en begeleiding bij de ontwikkeling van deze functionarissen, borging van de voor adequate ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs noodzakelijke formatie (kwalitatief en kwantitatief). De

begeleiding bij de ontwikkeling van docenten impliceert, behalve professionalisering, nadrukkelijk ook de versterking van hun persoonlijk meesterschap en leiderschap. Verder is, naast de ontwikkeling van de individuele docent, ook en (gelet op het majeure en toenemende belang van het team) vooral de ontwikkeling van het team en versterking van de samenstelling, samenhang en samenwerking daarbinnen van belang (en vindt de individuele ontwikkeling van docenten idealiter vanuit dat perspectief plaats).

Competentieprofiel

Voor gekwalificeerde uitvoering van de hierboven beschreven functie zijn (in elk geval) de volgende competenties noodzakelijk:

- De voor adequate uitoefening van de met bovenstaande inhoudelijke verantwoordelijkheidsgebieden verbonden taken noodzakelijke kennis en vaardigheden. Hierbij gaat het zowel om 'hard skills' (inhoudelijke kennis en vaardigheden) als 'soft skills' (kennis en vaardigheden met betrekking tot processen in organisaties). In elk geval behoren hiertoe: kennis en vaardigheden met betrekking tot het adequaat voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken (inclusief voorbereiding en follow-up) en het onderhouden van bekwaamheidsdossiers (zie afspraak Bestuursakkoord).
- Kennis en vaardigheden op het gebied van projectmanagement, programmamanagement en verandermanagement, nodig voor integrale en effectieve ontwikkeling en implementatie van de operationele en veranderagenda van het team.
- Kennis en vaardigheden op het gebied van leiderschap en management, nodig voor krachtige en adequate aansturing van onderwijsprofessionals, individueel en in teamverband.
- Kennis en vaardigheden op het vlak van de professionele gespreksvoering en dialoog, nodig om op duurzame wijze commitment, verbinding en eigenaarschap bij onderwijsprofessionals, binnen onderwijsteams en bij/met andere actoren te bouwen en borgen.
- **De** volgende attitude- en gedragskenmerken:
 - Persoonlijk leiderschap, dat wil zeggen inzicht in de eigen ambities, kwaliteiten en verbetermogelijkheden en de kracht om daaraan op zichtbare wijze vorm en inhoud aan te geven.
 - Visie, dat wil zeggen de wil en het vermogen om relevante en aansprekende strategische perspectieven voor het team te ontwikkelen en hierop verbinding, eigenaarschap en commitment tot stand te brengen.
 - Lef.
 - Weerbaarheid en assertiviteit, dat wil onder meer zeggen het vermogen om 'de rug recht te houden' tussen de legitieme belangen en wensen van enerzijds bestuur en directie en anderzijds het team.
 - Probleemoplossend vermogen, waaronder: tot de kern van operationele problemen willen en kunnen doordringen.
 - Omgevingssensitiviteit.

Functie-eisen

Te specificeren per instelling. De functiebeschrijving en het competentieprofiel vormen de 'basis'. Individuele instellingen kunnen hier 'bovenop' aanvullende inhoudelijke verantwoordelijkheidsgebieden en/of van leidinggevend en van onderwijsteams vereiste kennis, vaardigheden en attitude-/gedragskenmerken formuleren.