

# **Leiding aan vakmanschap, kwaliteit en vernieuwing**

*Contouren competentieprofiel management mbo*

## ***Inhoud***

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>3</b>
1.1	Achtergrond en vraag	3
1.2	Aanpak	3
1.3	Opbouw	3
<b>2</b>	<b>OVERWEGINGEN</b>	<b>4</b>
2.1	Over managementprofielen en registers	4
2.2	Positie van het mbo	4
2.3	De managementopdracht in het mbo	5
<b>3</b>	<b>CONTOUREN MANAGEMENTPROFIEL</b>	<b>6</b>
3.1	Inhoudelijk kader: de managementopdracht in het mbo	6
3.2	Competenties en bekwaamheden	6
3.3	Onderwijs	6
3.4	HR/professionalisering	7
3.5	Bedrijfsvoering	9
3.6	Zelfreflectie en dialoog als voorwaardelijke competenties	10
3.7	Nut en toepassing	11

## 1 INLEIDING

### 1.1 Achtergrond 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. Onderdeel van de hierover gemaakte afspraken is dat de MBO Raad een competentieprofiel voor het management ontwikkelt en dat zal worden toegewerkt naar een register voor leidinggevendenden in het mbo.

Bij de uitwerking en realisatie van deze afspraken heeft de MBO Raad besloten, het competentieprofiel voor het management in eerste aanleg toe te spitsen op een beroepsprofiel voor *leidinggevendenden van onderwijsteams* in de mbo scholen. Over de inhoudelijke contouren en de implementatie van een dergelijk profiel heeft de MBO Raad extern advies ingewonnen. Dit advies is vervat in het rapport *De teamleider in positie* (Basoski en Koot, augustus 2014). In vervolg daarop heeft de MBO Raad, met externe ondersteuning, een schets gemaakt van een generiek competentieprofiel voor het management van de mbo scholen. Deze schets ligt hierbij voor.

### 1.2 Aanpak

Bij deze schets is mede gebruik gemaakt van de deskundigheid van de directeuren HR van de mbo scholen. Zij zijn allen uitgenodigd voor een werkconferentie in januari 2015. Deze bijeenkomst is twee keer aangeboden, om de match met de agenda's en dus de opkomst te bevorderen.

### 1.3 Opbouw

De opbouw van deze notitie is verder als volgt. In hoofdstuk 2 wordt stilgestaan bij enkele inhoudelijke overwegingen achter het geschetste generieke competentieprofiel voor het management van de mbo scholen. Hoofdstuk 3 bevat de bedoelde schets.

## 2 OVERWEGINGEN

### 2.1 Over managementprofielen en registers

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 *'Beroepsstandaard schoolleiders VO'*) 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 een leidraad en spiegel voor de (verdere) ontwikkeling van competentieprofielen op schoolniveau en geen verplichte blauwdruk. In het po is een schoolleidersregister operationeel. Schoolleiders po kunnen hierin worden opgenomen wanneer zij voldoen aan geformuleerde opleidingseisen en erkende opleidingen hebben gevolgd (dan wel een erkend assessment met succes hebben volbracht). De coördinatie van een en ander is belegd bij een aparte stichting (Stichting Schoolleiders Register Primair Onderwijs). In het vo is een schoolleidersregister in voorbereiding, dat volgens planning in 2015 wordt gerealiseerd. Het vo heeft de activiteiten ondergebracht in een 'initiatief van' de VO-raad, de VO-academie. De schoolleidersregisters po en vo zijn te zien als 'kwaliteitsregisters' en zijn niet bedoeld als publiekrechtelijke registers zoals die gelden voor bijvoorbeeld advocaten en artsen.

### 2.2 Positie van het mbo

De formele basis en afspraken met betrekking tot managementprofiel en register in het mbo vertonen treffende gelijkenis met die in po en vo: de sectororganisatie sluit met OCW een bestuursakkoord waarin wordt overeengekomen dat zal worden toegewerkt naar uniforme, landelijke constructen (profiel en register). De context is echter behoorlijk verschillend. Op de eerste plaats hebben mbo scholen, met name vergeleken met het po, te maken met een veel grotere verscheidenheid aan managementfuncties. Ten tweede is de uitwerking en verfijning van competentieprofielen voor (onder andere) leidinggevendenden binnen mbo scholen in het algemeen al veel verder gevorderd dan in (met name) po en (in de meeste, vooral middelgrote en kleine) vo scholen. Formulering van een managementprofiel dat nuttig is en niet interfereert met het eigen functiegebouw en competentie management binnen de scholen is daarom een complexe aangelegenheid. Met name bij grotere vo instellingen is die interferentie van een landelijk profiel en register met het eigen HR beleid steeds een belangrijk punt van zorg geweest. Op de derde plaats is de managementopgave voor leidinggevendenden in het mbo, mede als gevolg van een ver uitgekristalliseerde landelijke implementatieagenda van de mbo scholen, veel explicieter en scherper geformuleerd dan in po en vo. Bijgevolg is een in dezelfde algemene categorieën als in de beroepsstandaarden po en vo uitgewerkt competentieprofiel voor leidinggevendenden in het mbo onvoldoende bruikbaar.

Hoezeer, gelet op de vergelijkbare formele basis en afspraken op sectorniveau, een vergelijkbare aanpak als in het po en vo ook tot de verbeelding zou kunnen spreken; deze hoeft om de voornoemde redenen niet per definitie als referentie te dienen (tegen deze achtergrond is in het advies *De teamleider in positie* dan ook een wezenlijk andere constructie aanbevolen dan in po en vo ten aanzien van het met OCW afgesproken 'managementregister').

### 2.3 De managementopdracht in het mbo

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 belast met verdere voorbereiding en implementatie van het landelijk actieplan mbo 'Focus op vakmanschap'. Focus op Vakmanschap maakt voorts deel uit van een bredere implementatieagenda voor de mbo scholen in de komende jaren, met als majeure thema's:

- Verdere uitvoering van de wet doelmatige leerwegen (verkorten, intensiveren, entreeopleiding, einde drempelloze instroom op niveau twee, verplicht tevredenheidsonderzoek).
- Uitvoering van de wet macrodoelmatigheid (betreffende het portfoliebeleid van de scholen); deze wet is goedgekeurd door de Tweede Kamer en
- Invoering van de herziene kwalificatiedossiers.
- Het lerarenregister.
- Een nieuw bekostigingsmodel.
- Implementatie van het bestuursakkoord 2014.

Hoofddoel van deze bredere implementatieagenda (van de afgelopen en komende jaren) is feitelijk om 'de basis' binnen de mbo scholen duurzaam verder op orde te krijgen en 'de prestatie' stapsgewijs hoger te leggen wat betreft de kwaliteit van het onderwijs, de onderwijskundige bedrijfsvoering en de professionaliteit van docenten, teams en management. De overwegende atmosfeer is er, in die beweging, een waarbij behalve bij de mbo leerlingen, ook binnen de organisaties van de mbo scholen in essentie krachtiger vakmanschap wordt nagestreefd. Treffend voorbeeld daarvan is dat de ontwikkeling en verbetering van het mbo onderwijs zich in de afgelopen jaren, van een abstracte innovatieve inspanning van vooral onderwijskundig experts heeft ontwikkeld tot een ambachtelijke, continue operationele activiteit van docenten en teams. Het bestuursakkoord mbo 2014 is er in essentie op gericht de met Focus op Vakmanschap ingezette route naar duurzame versterking van de kwaliteit en performance van de mbo scholen, verder te bestendigen.

Realisatie van de bovengeschetste implementatieagenda van en door de mbo scholen vindt voorts plaats in het perspectief van nieuwe ruimte voor vernieuwing, inhoudelijk en bestuurlijk, in de sector. Fundament hiervoor vormt de visiebrief van de minister van OCW *Ruim baan voor vakmanschap: een toekomstgericht mbo* (juni 2014).

Tegen deze achtergrond kan de managementopgave voor de mbo scholen worden aangeduid als 'Leidinggeven aan vakmanschap, kwaliteit en vernieuwing'.

### **3 CONTOUREN MANAGEMENTPROFIEL**

#### **3.1 Inhoudelijk kader: de managementopdracht in het mbo**

Vertrekpunt en kader voor het te schetsen generiek managementprofiel is de in het vorige hoofdstuk beschreven kernopgave voor het management van de mbo scholen in de afgelopen en komende jaren: 'basis op orde en lat omhoog', focus op vakmanschap en oog en ruimte voor vernieuwing wat betreft onderwijs, HR/professionalisering en bedrijfsvoering.

#### **3.2 Competenties en bekwaamheden**

In de hierna volgende paragrafen wordt, voor de verschillende voornoemde onderdelen van de kernopgave van de mbo scholen, beschreven wat effectieve volbrenging daarvan vraagt van het management van de scholen. Daarbij wordt deze vraag voor het management steeds onderscheiden in een of meer hoofdopdrachten of competenties (1, 2, 3 etc.) en de voor effectieve invulling daarvan benodigde bekwaamheden (a, b, c, etc.).

#### **3.3 Onderwijs**

1. Ontwikkelen en uitvoeren van visie, missie en strategisch (onderwijs) beleid. Inclusief het initiëren en uitvoeren van strategische (innovatie) programma's.

Daartoe in staat zijn om

- a. Een onderscheidende en inspirerende visie voor de school te ontwikkelen.
- b. Dialoog, verbinding en commitment op die visie te ontwikkelen.
- c. Vanuit de visie een ambitieus en uitvoerbaar implementatieplan te ontwikkelen.
- d. Op de realisatie van dat plan systematisch, transparant en resultaatgericht te sturen.
- e. Adequaats in te spelen op kansen en ontwikkelingen en indien nodig het implementatieplan daarop aan te passen en/of separate, gerichte (innovatie) programma's te ontwikkelen.

2. Ontwikkelen en versterken van het opleidingsportfolio van de school.

Daartoe in staat zijn om

- a. Onderscheidend vermogen, herkenbaarheid, kwaliteit en efficiency van het portfolio te analyseren.
- b. Op kwaliteit te concurreren met andere scholen en tegelijkertijd kansen op en eventuele noodzaak tot samenwerking te verzilveren resp. adresseren.

3. Ontwikkelen en versterken van relaties met externe stakeholders.

Daartoe in staat zijn om

- a. Tijdig en effectief in te spelen op voor de school relevante externe ontwikkelingen.
- b. De tegen de achtergrond van deze ontwikkelingen voor de school relevante externe netwerken op te bouwen en onderhouden.
- c. Maatschappelijk ondernemerschap te betrachten; om kansen in de externe omgeving te creëren en verzilveren.
- d. Politiek bestuurlijk behendig te opereren; om complexe thema's in de externe omgeving waarbij de belangen van meerdere stakeholders aan de orde zijn, effectief het hoofd te bieden.

4. Inrichten en uitvoeren van de onderwijskundige processen van de school (van intake t/m diplomering).

Daartoe in staat zijn om

- a. Adequate programma's van eisen te formuleren voor de onderwijskundige processen van de school.
- b. Zowel de 'instrumentatie' (systemen, procedures, instrumenten) als de organisatie en aansturing van de onderwijskundige processen adequaat invulling te geven.
- c. Bij de uitvoering van de onderwijskundige processen van de school een 'hands on' aanpak te volgen.
- d. Bij de uitvoering van de onderwijskundige processen van de school een vraag- en klantgerichte attitude aan te nemen en werkwijze te hanteren.

5. Borgen en versterken van en leggen van verantwoording over de kwaliteit van het onderwijs van de school.

Daartoe in staat zijn om

- a. De beoordelingsparadigma's en – kaders van de actoren aan wie verantwoording moet worden afgelegd (Inspectie, OCW, Raad van Toezicht, etc.), alsook de ontwikkelingen en wijzigingen daarin, adequaat te doorgronden.
- b. Op basis daarvan een effectieve en werkbare aanpak en werkwijze met betrekking tot de externe verantwoording te ontwikkelen, die bijdraagt aan een duurzaam solide extern beeld en externe beoordeling van de kwaliteit van het onderwijs van de school.

### 3.4 HR/professionalisering

1. Ontwikkelen en uitvoeren van HR beleid.

Daartoe in staat zijn om

- a. De voor het langere termijn HR beleid van de school relevante externe en interne ontwikkelingen, tijdig en adequaat te doorgronden.
- b. Adequaat vast te stellen in welke 'HR ontwikkelfase' de school zich bevindt (en de verschillende onderdelen van de school zich bevinden): 'P&O', 'HRM' dan wel 'HRD'. Deze 'ontwikkelfasen' zijn beschrijvend en

niet normatief in de zin dat een school in de 'P&O' of 'HRM' fase minder zou presteren dan een school in de 'HRD' fase. Zie voor een nadere omschrijving en uitwerking de rapportage *HRM op orde, de professionaliseringslat omhoog* (MBO15, 2013) en de publicatie *Weet, denk, doe* (Argumentenfabriek, 2015).

- c. Krachtig en consistent uitvoering en sturing te geven aan de voor de school specifiek (gelet op de fase waarin zij zich bevindt) relevante HR inspanningen:
- In de 'P&O' fase: het op orde krijgen en houden van 'de basis' (dossiers, personeelsgesprekken, verslaglegging daarvan etc.).
  - In de 'HRM' fase: stevig en gekwalificeerd managen op HR (sturing op performance, adequate actie met betrekking tot werving/vertrek, sturing op professionalisering en teamontwikkeling etc.).
  - In de 'HRD' fase: gericht en effectief inhoud en vorm geven aan kenmerkende 'HRD' ambities als talentontwikkeling (medewerkers en management), peer review, flexibele schil, vitaliteit etc.
2. Stimuleren en ondersteunen van de professionele ontwikkeling van docenten, teams, management, ondersteuning en bestuur.

Daartoe in staat zijn om

- a. De ontwikkelnoodzaak en - mogelijkheden van professionals te onderkennen en duiden, in termen van
- 'IQ': kennis en vaardigheden.
  - 'EQ': persoonlijke ontwikkeling.
  - 'SQ' ('spiritueel quotiënt'): waarden, ambitie, motivatie.
  - 'FQ' ('fysiek quotiënt'): vitaliteit.
- b. Daarop gerichte en effectieve ontwikkelprogramma's te (doen) ontwikkelen voor individuele professionals en teams.
- c. Bij de ontwikkeling en implementatie van die programma's het intrinsieke leren van professionals te bevorderen, onder meer door hen te coachen en van en met elkaar te laten leren.

3. Versterken van het onderwijskundig leiderschap in de school.

Daartoe in staat zijn om

- a. De aard en inhoud van het binnen de school gewenste 'onderwijskundig leiderschap' duidelijk en aansprekend te omschrijven.
- b. Het binnen de school gewenste onderwijskundig leiderschap op een voor de school en haar (HR) ontwikkelfase passende wijze organisatorisch te positioneren; bij management, bij docenten, bij teams en/of bij een 'professional board' van docenten binnen de school.

4. Stimuleren en faciliteren van een professionele cultuur in de school.

Daartoe in staat zijn om

- a. De gewenste professionele cultuur in de school duidelijk en aansprekend te omschrijven, inclusief de wenselijke richting waarin onderwijsteams en



hun leidinggevenden vorm, inhoud en sturing geven aan professioneel statuut (professionele ruimte docenten) en regelruimte.

- b. Cultuurconform en niet conform gedrag te herkennen en sanctioneren.
- c. Voorbeeldgedrag conform de gewenste professionele cultuur te vertonen.
- d. Actieprogramma's te initiëren waarmee de gewenste professionele cultuur wordt versterkt.

### 3.5 Bedrijfsvoering

1. Inrichten, ondersteunen en beheren van de beleidscyclus.

Daartoe in staat zijn om

- a. Een krachtige maar ook praktisch werkbare planning en control cyclus in te richten en beheren.
- b. Deze cyclus een beleidsrijk en lerend karakter te geven, d.w.z. dat de erin aangeleverde en gebruikte gegevens daadwerkelijk 'informatie' zijn en dat (ook) de werkwijze aanspoort tot ontwikkeling en verbetering.

2. Inrichten, ondersteunen en beheren van de onderwijskundige bedrijfsvoering van de school (systemen, procedures en instrumenten t.b.v. de onderwijskundige processen, inclusief de inzet van ICT in het primair proces).

Daartoe in staat zijn om:

- a. De sturing op en borging van de kwaliteit van de onderwijskundige bedrijfsvoering effectief te ondersteunen.
- b. In beheer en ondersteuning van systemen, een klant- en vraaggerichte werkwijze te volgen.
- c. Het 'hands on' gebruik van deze systemen door medewerkers te bevorderen en versterken.

3. Inrichten, ondersteunen en beheren van het kwaliteitsmanagement van de school.

Daartoe in staat zijn om

- a. De sturing op en borging van de onderwijskwaliteit effectief te ondersteunen.
- b. De resultaatgerichtheid en performance van onderwijsteams te bevorderen en versterken.
- c. Alsook: het lerend vermogen van teams en schoolorganisatie te stimuleren en vergroten.
- d. Alsook: de effectiviteit van de respons op vragen van externe actoren met betrekking tot de onderwijskwaliteit van de school, te versterken.

4. Inrichten, verrichten en ondersteunen van de communicatie en dialoog met interne en externe stakeholders van de school (leerlingen, ouders, branches, bedrijven, overige lokale, regionale en landelijke actoren)

Daartoe in staat zijn om

- a. De sturing op en borging van adequate communicatie en dialoog met stakeholders, effectief te ondersteunen.

- b. Met behulp hiervan pro actief en tijdig signalen en feedback van stakeholders op te halen.
  - c. Die signalen en feedback gekwalificeerd te analyseren op validiteit en betrouwbaarheid.
  - d. Indien nodig effectieve en duurzame actie te ondernemen om de betrokkenheid en tevredenheid van stakeholders te versterken en borgen.
  - e. De effectiviteit van die actie snel en adequaat in beeld te krijgen en daarop indien nodig bij te sturen.
5. Inrichten, ondersteunen en beheren van de overige bedrijfsvoering van de school (huisvesting, ICT, financiën).

Daartoe in staat zijn om

- a. De ontwikkelingen en mogelijkheden met betrekking tot de inrichting van de bedrijfsvoering van de school, tijdig en adequaat te doorgronden.
- b. Een huisvestingsconstellatie te arrangeren die aansluit bij de strategische en onderwijskundige visie van de school.
- c. ICT voorzieningen te arrangeren die de basiskwaliteit van de instelling helpen waarborgen en die bijdragen aan een efficiënt en effectief verloop van de onderwijskundige en andere bedrijfsprocessen van de school.
- d. Een en ander op een vanuit financieel en bedrijfseconomisch oogpunt duurzaam solide en verantwoorde wijze invulling te geven.

### **3.6 Zelfreflectie, dialoog en voorbeeldgedrag als voorwaardelijke competenties**

Hierboven zijn de verschillende onderdelen van de managementopdracht in het mbo uitgewerkt en is aangegeven welke competenties nodig zijn voor adequate uitvoering daarvan. Onderlegend aan en voorwaardelijk voor duurzaam effectief management in het mbo is echter een drietal majeure kritieke succesfactoren:

- **Zelfreflectie**  
Hooggekwalificeerde professionals te over. Hoogwaardig professionaliseringsaanbod in overvloed. Maar wat maakt een hooggekwalificeerde en hoogopgeleide mbo manager tot een goede bestuurder, directeur of teamleider? In de eerste plaats: de wil en het vermogen tot zelfreflectie. De kunst om zichzelf systematisch af te vragen: Ben ik het waard om gevolgd te worden, ben ik te volgen, ben ik in staat om te volgen? En om daar ambachtelijkheid in te betrachten: zelfreflectie vraagt om systematische aandacht, voldoende beschikbare tijd en het organiseren van feedback.
- **Dialoog**  
Effectieve zelfreflectie vraagt ook om systematische en indringende dialoog met 'peers', 'bovengeschikten', 'ondergeschikten' en stakeholders. Effectieve managers in het mbo zoeken die dialoog op en stellen zich daarin kwetsbaar op. Kwetsbaar in de zin van: open over majeure managerial dilemma's, open voor de feedback en oplossingsrichtingen van gesprekspartners en bereid om waar nuttig het formele leiderschap op onderdelen bij anderen te beleggen. Dit 'gedeelde' of 'gespreide' leiderschap is in het bijzonder onontbeerlijk voor teamleiders gelet op het recent vastgestelde beleid omtrent professionele ruimte van docenten en de 'regelruimte' van onderwijsteams.

- **Voorbeeldgedrag**  
Cruciaal voor succesvol en effectief management in de mbo scholen in de komende jaren is ten slotte krachtig voorbeeldgedrag van bestuurders, directeuren en leidinggevenden van onderwijsteams. 'Walk the talk' en 'practice what you preach'. Dat voorbeeldgedrag dient gekenmerkt te worden door focus op onder meer kwaliteit en performance, professionalisering en professionele cultuur, en proactieve dialoog met interne en externe stakeholders. Kritieke succesfactoren voor het voorbeeldgedrag van management zijn *herkenbaarheid en consistentie*.

### **3.7 Nut en toepassing**

Zoals de beroepsstandaarden voor schoolleiders in po en vo, zou het op basis van bovenbeschreven schets van een generiek managementprofiel mbo bij voorkeur de functie moeten hebben van spiegel en ontwikkelinstrument voor de mbo scholen: krijgen de verschillende elementen van het managementprofiel in ons eigen HR- en professionaliseringsbeleid voldoende aandacht en waar kunnen we onze aanpak verder versterken?