



Profielchets directeur-bestuurder Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar

Vooraf

De positie van directeur - bestuurder in het onderwijs wordt gekenmerkt door drie nadere vaststellingen:

- de directeur-bestuurder is zowel het boegbeeld als het gezicht van de onderwijsorganisatie;
- de bestuurstaak is fijnmazig en complex;
- de nadruk ligt bij besturen al snel op verlangde gedragsnormen van de stichting.

Onderwijsbestuur is een gecompliceerde professie, met grote verantwoordelijkheden (zowel formeel als informeel), in een volop bewegende, veeleisende en maatschappelijke context. Dit onderstreept het belang van systematisch werken aan de kwaliteit van onderwijsbestuur door zichzelf te professionaliseren. Dat vraagt om periodieke zelfreflectie van de directeur-bestuurder en een goed ingevulde werkgeversrol van het toezichhoudende orgaan.

Deze profielchets kan dienen bij/als:

- werving en aanname;
- basis voor de zelfreflectie;
- handreiking voor de uitwerking professionaliseringsplannen, en de uitvoering daarvan;
- input voor de jaargesprekken tussen directeur-bestuurder en Raad van Toezicht;
- basis voor intervisie.

Bestuurlijke taak, bestuurlijk vermogen en de bestuurlijke opgave

In de profielchets wordt onderscheid gemaakt tussen de bestuurlijke taak, het bestuurlijk vermogen en de bestuurlijke opgave:

- onder de bestuurlijke taak valt onder andere het waarborgen van de onderwijskwaliteit, het beheren van het financieel beleid en het vormgeven van goed werkgeverschap;
- het bestuurlijk vermogen zijn de competenties, vaardigheden en houding waar de directeur-bestuurder over moet beschikken;
- de bestuurlijke opgave betreft de huidige en toekomstige strategische positie van Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar in de specifieke context waarin de organisatie zich beweegt en waar het strategisch beleid zich voor de komende jaren op moet richten (strategisch beleidsplan).

Dit betekent dat de directeur-bestuurder beschikt over het analytisch vermogen en de reflectieve vaardigheden die het mogelijk maken dit onderscheid aan te brengen. Het vraagt van de directeur-bestuurder de spanning tussen taak en opgave te kunnen hanteren en daarin een eigen weg te durven gaan.

Het betekent ook dat de Raad van Toezicht in staat moet zijn dit onderscheid te hanteren. Het gesprek van de Raad van Toezicht met de directeur-bestuurder gaat over de invulling van de

bestuurlijke taak in de specifieke context (de bestuurlijke opgave) en over wat daarvoor nodig is (het bestuurlijk vermogen).

Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht (extern gericht)

De directeur-bestuurder geeft invulling en betekenis aan de maatschappelijke opdracht en de strategische positionering van Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar.

De directeur-bestuurder staat voor de Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar, representeert deze.

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

De directeur-bestuurder participeert in het maatschappelijke debat in de sector en daarbuiten. Onderwijsorganisaties zijn voluit netwerk-organisaties geworden, die op verschillende manieren verbonden zijn met andere organisaties. De directeur-bestuurder zoekt en onderzoekt de (bestuurlijke) samenwerking met derden: andere (onderwijs)organisaties en overheden op lokaal, regionaal en landelijk niveau.

Van de directeur-bestuurder wordt verwacht dat hij/zij de Christelijke identiteit van de Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar kan representeren. De directeur-bestuurder kan relevante stakeholders identificeren en kan de omgang met hen op een goede wijze vormgeven. Daarmee draagt de directeur-bestuurder zorg voor voldoende maatschappelijke legitimiteit voor Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar en tegelijkertijd voor zijn/haar eigen functioneren.

Dit betekent:

- duiden van maatschappelijke, politieke en culturele ontwikkelingen in relatie tot Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar en analyseren van wat er in de maatschappelijke omgeving speelt;
- omgaan met verschillende en tegengestelde belangen;
- omgaan met vragen van zin en betekenis;
- strategisch opereren, onderhandelen en samenwerken;
- omgaan met 'morele' claims;
- kritische zelfreflectie;
- onderkennen van wederzijdse afhankelijkheid;
- gepaste communicatie.

Boegbeeld (intern gericht)

De directeur-bestuurder heeft een voorbeeldfunctie ten aanzien van de werkcultuur binnen de Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar. Hij/zij representeert de identiteit, kernwaarden en cultuur van de organisatie. Hier gaat het om de keuze van taal, de mate van transparantie en toegankelijkheid.

De directeur-bestuurder heeft een duidelijke visie op de onderwijsopdracht van Stichting Protestants Christelijk Onderwijs Wassenaar en weet deze te vertalen naar de interne organisatie.

Dit betekent:

- omgaan met 'dubbele loyaliteiten';
- analyseren van de (brede) maatschappelijke context en deze vertalen naar een strategische visie voor de onderwijsorganisatie;

- onderkennen van kansen en bedreigingen. Deze duiden en koppelen aan de sterktes en zwaktes van Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar;
- formuleren van de strategie, missie en visie van Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar;
- durven maken van keuzes voor de inrichting van de (diverse onderdelen van de) organisatie;
- uitdragen en verdedigen van deze keuzes;
- verwerven van draagvlak;
- hebben van een sterk moreel kompas;
- aanvoelen van interne politieke verhoudingen;
- vaardig omgaan met de media;
- omgaan met irrationele processen, processen onder de oppervlakte en de aantrekkingskracht van macht;
- hebben van kennis over strategieontwikkeling en strategisch management;
- hebben van kennis over werken met scenario's.

Leiderschap

De directeur-bestuurder vertaalt de strategische koers van Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar naar:

- de inrichting van de besturing, de besturingsfilosofie;
- de inrichting van Stichting Protestants Christelijk Onderwijs Wassenaar met betrekking tot taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- procesarchitectuur (ontwerpen, inrichten, aansturen en begeleiden van processen);
- planning en control;
- de interne samenhang en onderlinge verbinding.

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

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

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

Dit betekent:

- hebben van diepgaande kennis en vaardigheden op het gebied van management en organisatie;
- hebben van kennis over het leiden van een professionele (onderwijs)organisatie en over het (voortgezet) onderwijs;
- kennis van diepgaande kennis en vaardigheden op de verschillende deelterreinen van strategisch beleid;
- hebben van veranderkundige kennis en vaardigheden;
- beschikken over procescompetenties en het vermogen processen zorgvuldig in te richten.

Verantwoordelijkheid en rekenschap

De directeur-bestuurder stuurt effectief op het realiseren van concrete resultaten. De directeur-bestuurder draagt zorg voor de externe en interne verantwoording over de prestaties van Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar. Extern richting relevante stakeholders en richting overheid (inspectie). Intern richting de Raad van Toezicht, de medewerkers, de interne stakeholders en belanghebbenden.

Dit betekent:

- sturen op resultaten; resultaatgericht denken en handelen;
- afleggen van verantwoording;
- verplaatsen in de vraag c.q. positie van de andere partij;
- inrichten, hanteren en borgen van kwaliteitssystemen.

Persoonlijke professionaliteit

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

Sleutelbegrippen hierbij zijn: internalisering van kennis in het eigen doen en laten, authentieke toepassing van kennis en vaardigheden, de ontwikkeling van een eigen stijl en transparantie.

Van groot belang is het vermogen tot reflectie op het eigen handelen en het omzetten in (al dan niet veranderd) gedrag. De directeur-bestuurder is daarnaast in staat om de werking van emoties in het gedrag van anderen en bij zichzelf te onderkennen.

Dit betekent:

- continu ontwikkelen van de directeur-bestuurder zelf, van de medewerkers en de teams;
- organiseren van de reflectie op het eigen functioneren, bij zichzelf en in de schoolorganisatie;
- toegankelijk zijn en bewust van de eigen rol;
- zorgdragen voor openheid en transparantie;
- maken van besluiten, met oog voor participatie;
- organiseren van tegenspraak;
- werken aan een lerende organisatie;
- beheren van een drukke agenda en omgaan met werkdruk.

Professionele Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar normen:

De directeur-bestuurder is het gezicht van Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar. Daarbij wordt een directe verbinding gelegd tussen het functioneren van Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar, de kwaliteit van het bestuur en de kwaliteit en moraliteit van de directeur-bestuurder. Persoonlijk leiderschap, persoonlijke integriteit en voorbeeldgedrag worden belangrijk gevonden. Goed bestuur 'draait' om cultuur, gedrag, leiderschap, professionaliteit en discussie over, afwegingen bij en handelen naar normen en waarden. Daarnaast dient Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar gericht te zijn op het dienen van het maatschappelijke, publieke belang. Het leren van de directeur-bestuurder moet zich ook richten op het kennen van het innerlijk kompas, immers veelal zullen waardeoriëntaties als uitgangspunt genomen worden voor het bestuurlijk handelen.

De volgende professionele normen worden gehanteerd:

- de directeur-bestuurder staat voor goed onderwijs. Hij/zij heeft het belang van de leerling en het belang van de samenleving daarbij voor ogen;
- de directeur-bestuurder is zich bewust van zijn/haar voorbeeldrol;
- de directeur-bestuurder reflecteert met regelmaat op zijn eigen functioneren, gedrag en bijdrage aan de doelstellingen van Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar;
- de directeur-bestuurder werkt vanuit de set van waarden die geldend zijn binnen Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs te Wassenaar.
- en is in staat deze helder te formuleren en te laten zien hoe deze samenhangen met zijn/haar professionele gedrag.