# Leiderschapsprofiel

# ‘Een profiel voor leidinggevenden in het MBO’

## Inleiding

De toekomstige arbeidsmarkt verandert snel en is daarmee moeilijk voorspelbaar. Het bedrijfsleven verwacht dat het mbo zich voortdurend aanpast aan de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en daarmee aan de continu wijzigende eisen die aan de beroepsbeoefenaren worden gesteld. De grens tussen onderwijs en bedrijfsleven is zich aan het verplaatsen. Daarnaast zien we dat de dynamiek niet in alle sectoren en beroepen even groot zal zijn. Vast staat dat het MBO, hoe sterk dat nationaal en internationaal ook staat aangeschreven, moet kunnen meebewegen met deze ontwikkelingen. Hiervoor is een toekomstbestendig MBO nodig.

MBO scholen dienen in staat gesteld te worden om:

• hun opleidingsaanbod snel en permanent te vernieuwen;

• zelf het onderwijs in te richten en vorm te geven;

• flexibel in te spelen op wat het regionaal bedrijfsleven specifiek van ze vraagt;

• maatwerk te bieden aan diverse doelgroepen en opdrachtgevers.

• goed onderwijs met professionele en vakbekwame docenten.

Het leiderschapsprofiel dat hier wordt beschreven is ontwikkeld als richtlijn voor leidinggevenden. Het is de uitkomst van onze visie op leiderschap en toekomstbestendig leiderschap. Daarnaast is het leiderschapsprofiel een instrument om medewerkers te ondersteunen bij het ontwikkelen en tonen van hun professionele rol.

Dit leiderschapsprofiel is een generiek profiel (en dus geen taak- of functieomschrijving) en biedt een gedragskader voor leidinggevenden. Met dit profiel worden nieuwe leidinggevenden geworven. Daarbij geeft het profiel ook focus voor professionalisering van leidinggevenden.

## Aanpak ontwikkeling profiel

Er is bewust gekozen voor dialoog als belangrijk onderdeel in de ontwikkeling van het profiel. De doelgroep (alle leidinggevenden) en de medewerkers hebben hun visie op leiderschap voor nu en passend bij de toekomst van onze organisatie én hun eigen rol daarin, samen besproken. Draagvlak en herkenbaarheid zijn belangrijke succesfactoren gebleken. De inbreng van de doelgroep over (behoefte aan) leiderschap passend bij de nieuwe strategie van de organisatie heeft voor een belangrijk deel de inhoud van het profiel bepaald.

Daarnaast zijn ter verdieping en verrijking, bestaande theorieën- en trends over leiderschap en in het bijzonder van het onderwijs onderzocht en geanalyseerd. Ook is informatie van collega MBO instellingen over profielen van leidinggevenden bij deze analyse betrokken net als de informatie van de MBO-raad over dit onderwerp. Tenslotte is er gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van een externe adviseur voor de begripsvorming omtrent ‘leiderschap’.

Als aanpak is er gekozen voor interviews met alle directeuren en het College van Bestuur over hun visie op leiderschap en in het bijzonder hun visie op leiderschap voor nu en in de toekomst van onze organisatie in relatie tot de strategie van onze organisatie en rol van onze doelgroep daarin. Tevens is aan de orde geweest welke gedragscomponenten en -uitingen hierbij horen.

Het bovenstaande heeft vervolgens geleid tot een grof profiel waarop toetsing met de strategie van onze organisatie heeft plaatsgevonden. Het profiel bestaat uit de volgende 5 domeinen:

1. Persoonlijk leiderschap
2. Leidinggeven aan professionals, teamontwikkeling en leren
3. Netwerken
4. Bedrijfsvoering
5. Onderwijskundig leiderschap

Rondom dit grove profiel zijn er twee workshops gegeven voor teammanagers, hoofden en managers bedrijfsvoering samen met een aantal medewerkers. De opbrengst van de workshops heeft geleid tot een nadere duiding van de vijf domeinen op met name gedragsniveau.

Er is een discrepantie geconstateerd tussen de inhoud die leidinggevenden aan het begrip ‘onderwijskundig leiderschap’ geven en de invulling van dit begrip in de literatuur en de algemene trend in het MBO. De deelnemers aan de workshop zien het begrip veel meer vanuit het bedrijfskundig perspectief (het organiseren van goed onderwijs, daarbij inhoudelijk gevoed door een onderwijskundig adviseur) dan vanuit een deskundig, inhoudelijk perspectief. In het leiderschapsprofiel is opgenomen dat leidinggevenden binnen onze organisatie hun rol als onderwijskundig procesbegeleider nemen met als doel een sterk en toekomstgericht curriculum, zij dragen er zorg voor dat deze visie op organisatie en onderwijs wordt uitgevoerd.

## Schematische weergave van het LSP-GO

Onderstaande afbeelding visualiseert het leiderschapsprofiel.

## Het leiderschapsprofiel

Iedere bol van voorgaande visualisatie kenmerkt een van de domeinen van het leiderschapsprofiel. Per domein zijn de leiderschapskenmerken en de bijbehorende leiderschapspraktijken[[1]](#footnote-2) weergegeven.

Het leiderschapsprofiel bevat vijf domeinen: (de onderstaande opsomming is in willekeurige volgorde weergegeven)

* Persoonlijk leiderschap
* Leidinggeven aan professionals, teamontwikkeling en leren
* Netwerken
* Bedrijfsvoering
* Onderwijskundig leiderschap

**Persoonlijk leiderschap** vormt de basis van het leiderschapsprofiel en is verbonden met de vier overige domeinen. Persoonlijk leiderschap ondersteunt in belangrijke mate de zichtbaarheid en kwaliteit van leiderschap binnen de vier overige domeinen en de hierbij behorende opdracht binnen de leiderschapspraktijk van de schoolleider.

Het persoonlijk leiderschap is een bundeling van persoonlijke leiderschapsbronnen. Dit zijn de cognitieve en sociale vermogens, karaktereigenschappen en biografische geschiedenis die een leidinggevende blijft ontwikkelen en als bron voor leiderschap kan inzetten. De onderliggende vaardigheden, kennis en overtuigingen maken hier deel van uit.

We onderscheiden drie domeinen van persoonlijke leiderschapsbronnen:

1. Professionele waarden en intenties.
2. Persoonlijke en relationele kwaliteiten.
3. Kennis en de betekenis van deze kennis in de werkcontext.

Het succes van leiderschap wordt bepaalt door de wijze waarop leidinggevenden hun leiderschapsbronnen inzetten. De ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap vindt plaats in sociale interactie, vraagt om cognitieve, relationele, morele reflectie en het vermogen tot systeemdenken.

|  |
| --- |
| **Het leiderschapsprofiel**  **Zo maken leiders het verschil!** |
| 1. **Persoonlijk leiderschap**   *Communicatie:*   * Zij hebben kennis van hun eigen persoonlijkheid en weten deze flexibel en effectief in te zetten. * Zij hebben de wil en het vermogen tot zelfreflectie en tonen zelfkritiek en zelfrelativeringsvermogen, o.a. door het organiseren van tegenspraak. * Zij doen wat ze zeggen en zeggen wat zij doen, tonen echtheid en eigenheid. * Zij hebben inlevingsvermogen in de ander en begrip voor de context waarin de ander verkeert en houden daarbij rekening met de belangen van de organisatie en kunnen dit communiceren. * Zij benutten hun communicatie effectief om anderen te beïnvloeden, inspireren, activeren, betrekken en om draagvlak te creëren. * Zij tonen voorbeeld gedrag dat gekenmerkt wordt door focus op onder meer kwaliteit en performance, professionalisering en professionele cultuur, en proactieve dialoog met interne en externe stakeholders.   *Zelfmanagement:*   * Zij zijn zich bewust van het eigen moreel kompas, de kracht van eigen drijfveren en putten hier zingeving en motivatie uit. * Zij kunnen en willen zich kwetsbaar opstellen. * Zij hebben en tonen een positieve insteek en kunnen ontspannen omgaan met tegenstellingen, verschillende krachten en conflict. * Zij tonen een open, responsieve, onderzoekende houding om het onderwijs als sociaal open systeem steeds verder te begrijpen en te ontwikkelen. * Zij handelen vanuit gezond verstand en kunnen complexiteit hanteerbaar maken. * Zij handelen pragmatisch, tonen veerkracht en groeien en presteren onder druk. * Zij tonen ondernemerschap, met opstart, voortgangs- en schakelvermogen. |
| 1. **Leidinggeven aan professionals, teamontwikkeling en leren**  * Zij zijn en tonen betrouwbaarheid en loyaliteit (Daar wil je graag mee werken!) * Zij werken resultaatgericht met oog voor een positief en responsief proces waarin medewerkers zich als professional kunnen ontwikkelen en hier op worden aangesproken. * Zij doorzien en hanteren menselijke processen en bouwen actief aan een lerende gemeenschap voor docenten en studenten en een positieve teamdynamiek. * Zij zijn gericht op persoonlijke en professionele ontwikkeling van zichzelf en collega’s, bewaken de vitaliteit en zijn gericht op samenwerking. * Zij zijn gericht op het capabel, zelfbeslissend maken van medewerkers en kunnen hen in hun kracht zetten door het aanspreken van hun competenties, in overeenstemming met de visie, missie, (maatschappelijke) doelen, strategie en waarden van de organisatie. * Zij bevorderen en bewaken een professionele cultuur, eigenaarschap en ondernemerschap door verbinding te zoeken, het geven van aandacht en verantwoordelijkheid, het tonen van betrokkenheid, vertrouwen, stimuleren, waarderen en comfortabel zijn met aanspreken. * Zij bevorderen en bewaken de collectiviteit, betekenisverlening en gemeenschapszin. * Zij zijn gericht op individuele en collectieve leerprocessen naast werkprocessen en organisatie –ontwikkeling.   Leiderschapspraktijken:   * Uitvoeren van HR beleid. * Stimuleren en ondersteunen van de professionele ontwikkeling van docenten, teams, management, diensten en bestuur. * Versterken van het onderwijskundig leiderschap in de school. * Stimuleren en faciliteren van een professionele cultuur in de school. |
| 1. **Netwerken**  * Zij hebben zicht op brede omgevingsfactoren met een open mind en oog voor samenhang. * Zij denken en handelen in multi-perspectief en vanuit een klantgerichte focus. * Zij tonen zich ambassadeur van de organisatie en vertegenwoordigen de beoogde waarde voor de samenleving en strategie. * Zij zijn gericht op samenwerken en partnership intern en extern, met verbindingsvermogen en gunfactor. * Zij doorzien, bouwen en hanteren interne en externe netwerken doelmatig op en zijn gericht op het positioneren en profileren van de organisatie. * Zij stimuleren beweging, innovatie, netwerkopbouw en samenwerken in de keten; zij zien vernieuwing als kans, analyseren de omgeving ( intern en extern) pro -actief en nemen daarin initiatief.   Leiderschapspraktijken:   * Ontwikkelen en versterken van relaties met interne en externe stakeholders. * Samenspel organiseren intern, bij het versterken van externe relaties. Daarbij als leidraad de visie, missie, (maatschappelijke) doelen, strategie en waarden van de organisatie(s) hanteren. |
| 1. **Bedrijfsvoering**  * Zij zijn gericht op het sturen, ondersteunen (faciliteren), monitoren en evalueren van onderwijs, zodanig dat iedereen zijn/haar functie met succes, in overeenstemming met de visie, missie, (maatschappelijke) doelen, strategie en waarden van de organisatie, invult. * Zij betrekken teams actief bij het kwaliteitsgericht en beleidsrijk begroten.   Leiderschapspraktijken:   * Inrichten, sturen, ondersteunen en beheren van de beleidscyclus. * 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). * Inrichten, ondersteunen en beheren van het kwaliteitsmanagement van de school. * 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) * Inrichten, ondersteunen en beheren van de overige bedrijfsvoering van de school (huisvesting, ICT, financiën). |
| 1. **Onderwijskundig leiderschap**  * Zij staan open voor ontwikkeling en vernieuwing en tonen een pro -actieve houding m.b.t. innovatie en continue verbeteren van het onderwijs. * Zij nemen hun rol als onderwijskundig procesbegeleider met als doel een sterk en toekomstgericht curriculum. * Zij zijn ondernemend en pro –actief : zij staan open voor invloeden van de buitenwereld, zien hoe onderwijs kan bijdragen aan de omgeving en werken in samenwerking met de arbeidsmarkt, hun team en interne onderwijsadviseurs aan innovatief en kwalitatief onderwijs. * Zij durven te pionieren en tonen vertrouwen in het systeem; zij kunnen individuele controle loslaten en willen leiderschap spreiden om de invloed van professionals te vergroten en werkplezier te bevorderen. * Zij handelen pragmatisch en planmatig bij het stellen van doelen en laten ruimte voor flexibiliteit in het proces.   Leiderschapspraktijken:   * Uitvoeren van visie, missie en strategisch (onderwijs) beleid. Inclusief het initiëren en uitvoeren van strategische (innovatie) programma’s. * Ontwikkelen en versterken van het opleidingen portfolio van de school. * Inrichten en uitvoeren van de onderwijskundige processen van de school (van intake t/m diplomering). * Borgen en versterken van en leggen van verantwoording over de kwaliteit van het onderwijs van de school. |

1. Met leiderschapspraktijk bedoelen we letterlijk de daadwerkelijke praktijk van de leider binnen een domein b.v. binnen het domein van netwerken houdt de l leider zich bezig met

   • Ontwikkelen en versterken van relaties met interne en externe stakeholders.

   • Samenspel organiseren intern bij het versterken van externe relaties in overeenstemming met de visie, missie, (maatschappelijke) doelen, strategie en waarden van de organisatie(s). [↑](#footnote-ref-2)