

FUNCTIE: **DIRECTEUR<sup>1</sup>**  
FUNCTIEGROEP: **LEIDINGGEVENDEN**  
RAPPORTEERT AAN: **ALGEMEEN DIRECTEUR**

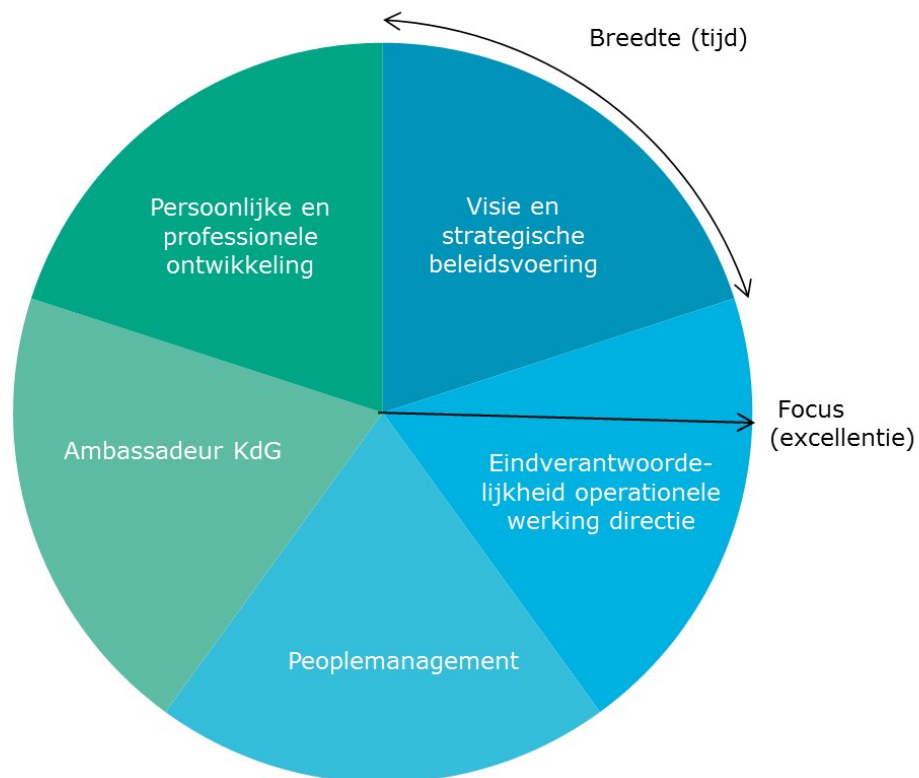
## DOEL VAN DE FUNCTIE

Binnen de strategische krijtlijnen, uitgetekend door de Raad van Bestuur en de Algemene Vergadering, staat de directeur, onder andere vanuit de hem toegewezen beleidsdomeinen, mee in voor de uittekening van de visie en de implementatie van het beleid en garandeert dat KdG haar missie realiseert.

Hij heeft de verantwoordelijkheid om het beleidskader (waarvoor verantwoordelijk) en de daaruit voortvloeiende processen voortdurend te voeren.

## RESULTAATSGBIEDEN

De directeur werkt aan onderstaande resultaatsgebieden. Elk resultaatsgebied neemt een bepaalde hoeveelheid tijd (breedte) in beslag. Binnen elk resultaatsgebied bereikt de directeur een bepaalde focus (excellentie). Bepaling van de breedte en de focus van de resultaatsgebieden gebeurt in overleg met de rechtstreekse leidinggevende en is afhankelijk van de persoonlijke ontwikkeling en van de doelstellingen en verwachtingen van de organisatie.



<sup>1</sup> In het functie-competentieprofiel wordt naar de functiehouder verwezen via hij/hem. Deze termen impliceren eveneens de vrouwelijke vorm zij/haar.

## **Visie en strategische beleidsvoering**

Binnen de door de Raad van Bestuur en Algemene Vergadering uitgetekende strategische krijtlijnen is de directeur mee verantwoordelijk voor en werkt hij actief mee aan de ontwikkeling van de strategische doelen en realisatie van de visie, in lijn met de missie van KdG. Hij vertrekt hierbij vanuit de expertise binnen zijn team (en de onderwijsraad)<sup>2</sup>, dat fungeert als motor van innovatie en kennisontwikkeling m.b.t. zijn beleidsdomeinen. Hij houdt het totaalbelang van KdG voor ogen, rekening houdend met de specificiteit van de opleidingen.

Met betrekking tot zijn beleidsdomein(en) is de directeur:

- eindverantwoordelijke voor de conceptuele ontwikkeling en concrete realisatie van een visie en langetermijnbeleid, gericht op het realiseren van de missie van KdG. Deze beleidslijnen kaderen binnen het KdG-brede strategische plan;
- eindverantwoordelijke voor het creëren van de context (o.m. in termen van budget en personeel), noodzakelijk om de vooropgestelde strategische doelstellingen te kunnen realiseren, conform het uitgetekende implementatieplan;
- in nauwe samenwerking met de directeurs van de onderwijsgroepen, verantwoordelijk voor het creëren van het kader en het voortdurend voeden van de daarbij horende processen, gericht op het realiseren van de strategische doelstellingen. Hij bepaalt mee de criteria voor het realiseren van de outputdoelstellingen, legt de KPI's vast en creëert de context en condities, die moeten toelaten om de resultaten ook daadwerkelijk neer te zetten. Hij beoordeelt de behaalde resultaten binnen zijn bevoegdheidsdomein en stuurt bij waar nodig.

## **Eindverantwoordelijke voor operationele werking van zijn team**

De directeur is eindverantwoordelijke voor de operationele werking van zijn team, in lijn met het uitgetekende beleid:

- KdG-breed creëert hij kaders, werkt (project)structuren uit en zet samenwerkingsverbanden op die hem moeten toelaten de vooropgestelde doelstellingen ook effectief te realiseren; hij beoordeelt de behaalde resultaten en stuurt bij waar nodig. Hij waarborgt op die manier dat de dagelijkse onderwijsrealiteit verbonden is met de strategische doelstellingen van KdG; hij vertaalt zijn strategisch plan in concrete (individuele of groeps-) objectieven en criteria voor zijn medewerkers;
- hij treedt coördinerend op ten aanzien van de verschillende diensten en beleidsdomeinen die onder zijn bevoegdheid vallen. Hij stimuleert kruisbestuiving tussen de beleidsdomeinen, moedigt samenwerking aan over de grenzen van de directies heen en zet de lijnen uit voor een geïntegreerd onderwijsbeleid;
- hij geeft opvolging aan de administratieve en beleidsmatige beslissingen van het hogeschoolbestuur (directieteam, Raad van Bestuur en Algemene Vergadering)
- hij bewaakt de opvolging van alle interne en externe rapporteringen.

## **People management**

De directeur geeft leiding aan zijn team.

---

<sup>2</sup> specifiek m.b.t. directeur Onderwijs

Hij houdt focus op talentscreening, creëert een stimulerende werkomgeving en biedt ontwikkelingsmogelijkheden aan waardoor hij talentvolle mensen aantrekt, behoudt en hun talenten tot verdere ontplooiing brengt.

Hij coacht, motiveert en stuurt dagelijks zijn team van medewerkers aan en bij en garandeert op die manier een efficiënte en effectieve werking.

Hij faciliteert en stimuleert teamwerking en kennisdeling. Hij inspireert en stimuleert innovatie.

De directeur is voortdurend alert voor talentontwikkeling binnen KdG en optimaliseert op die manier de KdG brede inzet van aanwezige talenten.

### **Ambassadeur KdG**

#### *extern*

De directeur bouwt actief externe relaties uit (met andere hogescholen, organisaties, bedrijven, overheden, derden, ...), ook internationaal, die helpen om de KdG-doelstellingen te realiseren en overstijgt hierbij zijn eigen functionele beleidsdomeinen.

Hij verdedigt de belangen van KdG in haar relatie tot de overheid, koepelorganisaties, Vlaamse en internationale samenwerkingsverbanden en netwerken. Hij geeft ook input aan overheidsbeleid.

Hij volgt maatschappelijke evoluties en inspireert andere collega's in het vakgebied. Hij brengt nieuwe ideeën, kennis en ontwikkelingen binnen in de hogeschool. Hij koppelt zijn bevindingen terug, met het oog op doorvertaling in beleidsadviezen en operationele plannen.

De directeur is voortdurend alert voor externe talentscreening en zorgt er op die manier voor dat KdG dé referentie wordt op het vlak van personeelsinzet en -kwaliteit.

#### *intern*

De directeur creëert draagvlak door de missie en de visie van KdG te verhalen en vertalen, ondermeer gerelateerd aan zijn beleidsdomeinen.

Hij creëert de nodige structuren en processen met het oog op het faciliteren van communicatie en stimuleren van betrokkenheid en initiatief.

### **Persoonlijke en professionele ontwikkeling**

De directeur is verantwoordelijk voor en onderneemt activiteiten gericht op zijn continue persoonlijke en professionele groei.

Hij werkt actief aan kennisontwikkeling, kennisdeling en het borgen ervan.

Qua houding en inzet werkt hij inspirerend ten aanzien van medewerkers en collega's en vervult in die zin een voorbeeldrol.

### **PLAATS IN DE ORGANISATIE & KERNCONTACTEN**

---

De directeur:

- rapporteert aan de algemeen directeur
- zetelt in het College van Bestuur/directieteam

- geeft leiding aan zijn dienst
- heeft permanent externe contacten binnen het hoger onderwijs, het werkveld, de associatie, enz.

## GEWENSTE COMPETENTIES

(\* ) deze gedragsindicatoren dienen om een duidelijke invulling te geven aan de algemene definitie en zijn niet limitatief.

Kerncompetenties	Omschrijving belangrijke gedragsindicatoren
<p><b>Flexibiliteit</b></p> <p>Openstaan voor of zich kunnen aanpassen aan veranderende situaties zowel bij de eigen functie- uitoefening als bij organisatieveranderingen.</p>	<p><b>Blijft soepel omgaan met permanente (organisatie)veranderingen én stimuleert een houding van openheid voor innovatie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijft doelmatig handelen in situaties waar 'variabelen' veranderen.</li> <li>• Bekijkt voorafgaand meerdere wegen om het doel te bereiken en heeft alternatieven voorhanden.</li> <li>• Schat voldoende de noodzaak en impact van veranderingen in en houdt hiermee rekening in het veranderingstraject.</li> <li>• Faciliteert anderen bij veranderingen.</li> <li>• Stimuleert het zien van veranderingen als opportuniteit.</li> </ul>
<p><b>Klantgerichtheid</b></p> <p>Interesse en begrip tonen voor de vragen en wensen van de belanghebbenden<sup>(1)</sup> en hier gepast op inspelen, hierbij eveneens rekening houdend met de doelstellingen van KdG.</p> <p>(1) belanghebbenden = studenten, ouders, personeelsleden, maatschappij, ...</p>	<p><b>Creëert een lange termijnrelatie door het exploreren van en anticiperen op onuitgesproken behoeften van belanghebbenden.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toont oprechte interesse en besteedt aandacht aan de relationele aspecten (formeel en informeel).</li> <li>• Ontwikkelt een relatie gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect.</li> <li>• Peilt naar de verwachtingen en de tevredenheid van de belanghebbende en neemt, indien nodig, acties om deze laatste te verbeteren.</li> <li>• Kijkt kritisch naar de eigen dienstverlening.</li> <li>• Past diensten, procedures en doelstellingen aan om beter aan toekomstige behoeften en verwachtingen van belanghebbenden te beantwoorden.</li> </ul>
<p><b>Resultaatgerichtheid</b></p> <p>Actief gericht zijn op het concretiseren van vooropgestelde doelen en het behalen van resultaten.</p>	<p><b>Optimaliseert processen om betere resultaten te bereiken.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koppelt eigen resultaten aan de organisatiedoelen.</li> <li>• Evalueert op regelmatige tijdstippen en stuurt bij indien nodig (PDCA: Plan-Do-Check-Act-cyclus).</li> <li>• Evalueert zowel de manier van werken als het resultaat.</li> <li>• Past systemen en procedures aan om de kwaliteit te verhogen (snelheid, efficiëntie, klantentevredenheid,...).</li> <li>• Introduceert systemen om resultaten te meten ten aanzien van de doelstellingen.</li> <li>• Durft uitgangspunten herdenken.</li> </ul>
<p><b>Samenwerken</b></p> <p>Aan een gezamenlijk doel werken en een effectieve bijdrage leveren om dit doel te bereiken, ook indien dit niet van direct persoonlijk belang is. Dit met de bedoeling om te komen tot een (kwalitatief en/of kwantitatief) beter resultaat dan indien men alleen zou werken.</p>	<p><b>Initieert en stimuleert (nieuwe) samenwerkingsverbanden om gemeenschappelijke doelen te bereiken.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Draagt samenwerking uit als belangrijke waarde in het team en daarbuiten en spreekt anderen daarop aan.</li> <li>• Optimaliseert samenwerkingsprocessen (meetings, communicatie, delen van kennis, besluitvormingsprocessen, enz.).</li> <li>• Moedigt anderen aan om onderling te overleggen, ook over zaken die het eigen werk overstijgen.</li> <li>• Werkt actief aan het scheppen van een goede vertrouwensband zowel met medewerkers binnen het team als daarbuiten.</li> <li>• Introduceert of implementeert initiatieven om de groepssfeer te bewaken of te verbeteren.</li> </ul>

Functiegroepcompetenties Leidinggevenden	Omschrijving belangrijke gedragsindicatoren
<p><b>Besluitvaardigheid</b></p> <p>Beslissingen nemen door het uitspreken van een standpunt en/of het ondernemen van acties. Keuzes maken en knopen doorhakken zelfs in situaties waarin niet alle feiten en gevolgen van de beslissing duidelijk gekend zijn.</p>	<p><b>Beslist ook bij hoge en onberekenbare risico's.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakt weloverwogen strategische keuzes.</li> <li>• Evalueert continu het effect van beslissingen in het kader van de strategische doelstellingen en stuurt bij indien nodig.</li> <li>• Neemt zelfstandig beslissingen m.b.t. aspecten die nieuw zijn en waarvoor geen voorbeelden aanwezig zijn.</li> <li>• Is bereid risico's te lopen en heeft een argumentatie voor het risico-element in de beslissing.</li> </ul>
<p><b>Coachend aansturen</b></p> <p>Begeleiding, richting en sturing geven aan medewerkers zodat ze hun doelstellingen kunnen realiseren en hen ondersteunen in hun verdere ontwikkeling en groei in hun functie en loopbaan.</p>	<p><b>Brengt synergie aan in een groep van medewerkers om zo nog efficiënter de doelen te realiseren en bewaakt het bereiken ervan.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Houdt op regelmatige basis overleg, individueel of in team.</li> <li>• Informeert het team over veranderingen en geeft de medewerkers de mogelijkheid om te reageren en hun verantwoordelijkheid op te nemen.</li> <li>• Voorziet duidelijke doelstellingen voor elk van de medewerkers door hen in te zetten op hun sterktes en bouwt op die manier aan een team met complementaire competenties en talenten.</li> <li>• Creëert enthousiasme en betrokkenheid voor de doelstellingen van de organisatie.</li> <li>• Neemt initiatieven die een goede teamspirit in de hand werken.</li> <li>• Verkrijgt dat de output van het team meer is dan de som van de individuele output.</li> </ul>
<p><b>Visie</b></p> <p>Afstand nemen van de dagelijkse praktijk en deze in een bredere context en ruimer tijdsperspectief plaatsen. Hierbij steeds voeling blijven houden met de noden van de organisatie.</p>	<p><b>Bouwt aan een inspirerende toekomstvisie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkt vanuit bezieling.</li> <li>• Definieert een duidelijke richting, draagt deze op inspirerende wijze uit en creëert zodoende draagvlak.</li> <li>• Brengt een eigen beleid naar voren, gebaseerd op zowel de essentiële interne als externe factoren.</li> <li>• Vertaalt de impact van relevante trends en signalen naar wat dit betekent voor de doelstellingen van KdG en naar mogelijkheden en gevaren voor de hogeschool.</li> <li>• Ontwikkelt alternatieve ideeën over hoe de hogeschool haar voorsprong verder kan ontwikkelen.</li> </ul>
Functiespecifieke competenties	Omschrijving belangrijke gedragsindicatoren
<p><b>Delegeren</b></p> <p>Taken, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden op een duidelijke manier toewijzen aan de juiste medewerkers en toezien dat de resultaten bereikt worden.</p>	<p><b>Draagt ruime verantwoordelijkheidsgebieden en beslissingsbevoegdheden over.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëert betrokkenheid door de volle verantwoordelijkheid te geven over bepaalde dossiers, processen, middelen enz. om de vooropgestelde output te bereiken.</li> <li>• Initieert zelfsturing en empowerment.</li> <li>• Geeft ruimte om zaken op eigen manier te realiseren.</li> <li>• Geeft bevoegdheid om in complexe en onvoorspelbare situaties autonoom te handelen.</li> <li>• Beoordeelt samen het eindresultaat.</li> </ul>
<p><b>Innovatie</b></p> <p>Nieuwe, originele werkwijzen, oplossingen en voorstellen formuleren.</p>	<p><b>Stimuleert en faciliteert het ontwikkelen van originele ideeën.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neemt initiatieven om het uitwisselen van nieuwe ideeën te stimuleren en te ondersteunen.</li> <li>• Betreft verschillende meningen, personen en invalshoeken bij de aanpak van problemen of situaties en slaagt erin op originele wijze de verschillen in elkaar te integreren.</li> </ul>

- Moedigt anderen aan om kritisch te kijken naar de huidige manier van werken en om voorstellen voor verbetering te formuleren.
- Leert anderen alert te zijn voor toekomstige uitdagingen en voor wat dit voor de eigen werking kan betekenen.
- Buigt weerstanden om in opportuniteiten voor verandering. Springt op originele wijze om met tegenslag.
- Durft radicaal bepaalde processen te re-engineeren en durft daarbij zekere risico's te nemen.

---

### **Netwerken**

Een geheel van professionele relaties binnen en buiten KdG onderhouden en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.

### **Creëert nieuwe netwerken en samenwerkingsverbanden.**

- Participeert actief in netwerken binnen en buiten KdG met het oog op creëren van toegevoegde waarde voor KdG.
- Brengt mensen uit zijn netwerk met elkaar in contact.
- Schakelt anderen in om een breder draagvlak te creëren waardoor KdG haar doelstellingen beter kan waarmaken.
- Onderhoudt relaties in verschillende maatschappelijke sferen.
- Sluit samenwerkingsverbanden die vruchtbaar zijn voor KdG.

---

### **Oordeelsvorming**

Afwegen van beschikbare informatie en op basis daarvan tot een realistisch, persoonlijk en degelijk onderbouwd standpunt komen, rekening houdend met mogelijke consequenties.

### **Hanteert de complexiteit van een situatie.**

- Slaagt erin een globaal beeld te verkrijgen van een situatie, ook al is dat beeld gebaseerd op veel en eventueel tegenstrijdige en gefragmenteerde informatie.
- Geeft inhoudelijke meerwaarde aan de thema's die hij naar voren brengt.
- Zorgt voor een risicoanalyse bij strategische keuzes.
- Houdt bij de evaluatie van alternatieven rekening met meerdere scenario's voor toekomstige ontwikkelingen.

---

### **Organisatiesensitiviteit**

Aanvoelen wat de impact en de gevolgen zijn van eigen beslissingen en gedrag op andere delen van de organisatie en hier gepast naar handelen.

### **Maakt een grondige impactanalyse en handelt ernaar.**

- Bekijkt gebeurtenissen (opportuniteiten, bedreigingen, acties, ...) vanuit de standpunten van verschillende belanghebbenden en schat de impact correct in.
- Houdt in het geval van beslissingen en acties rekening met de effecten op andere delen van de organisatie.
- Betreft andere geledingen<sup>(2)</sup> bij overleg en besluitvorming.
- Heeft zicht op organisatorische belemmeringen die medewerkers bij hun functie-uitoefening hinderen en probeert deze weg te nemen of te signaleren.

(2) Geledingen = opleidingen, diensten, enz.