

## COMPETENTIEMANAGEMENT

### 1.1. INLEIDING

Competenties zijn kortweg gezegd gedragseisen voor succesvol functioneren; zij vormen een meetlat, die voor iedereen in de organisatie hetzelfde betekenen en die waarneembaar en bespreekbaar zijn.

Er is sprake van **domeinspecifieke vaardigheden**: professionele kennis en vaardigheden en attitude voor het specifieke vakgebied en functie ( b.v. vakmatige beheersing, gedifferentieerd werken, groep- en klassenmanagement en methodisch werken) Het zijn de competenties die iemand nodig heeft om de functie met succes uit te oefenen. Het accent ligt op wat iemand moet kennen en kunnen.

De andere vaardigheden zijn meer algemeen: de **voorwaardenscheppende vaardigheden**: algemene gedragsvaardigheden die nodig zijn om effectief te kunnen functioneren in de werksituatie, ongeacht het beroep. (b.v. collegialiteit, sociale vaardigheden, communicatievermogen, humor en relativiseringsvermogen, etc.) Bij deze competenties ligt het accent op de manier waarop iemand, met meer of minder succes, de functie vervult.

Alle deze te onderscheiden competenties zijn voor Dynamiek Scholengroep van waarde, omdat ze tezamen competent gedrag mogelijk maken. En competent gedrag zegt iets over de bekwaamheid van iemand; wat iemand goed doet, maar vooral met welke intentie hij/zij het doet.

#### **Benaderingswijze**

Het denken over de persoonlijke ontwikkeling vertrekt vanuit de individuele medewerker. Dynamiek Scholengroep gaat ervan uit dat de ontwikkeling van medewerkers bijdraagt in het bereiken van de doelen die de school heeft gesteld. Persoonlijke ontwikkeling en schoolontwikkeling lopen hand in hand en ondersteunen elkaar. Mensen nemen zelf verantwoordelijkheid voor hun professionele ontwikkeling. In deze benadering ligt het accent op het leren van het individu als voorwaardelijk voor het leren van de organisatie en stuurt men op het optimaal benutten van de mogelijkheden van mensen.

### 1.2. DOEL VAN COMPETENTIEMANAGEMENT

Eén van de doelstellingen van IPB is het feit dat Dynamiek Scholengroep een goede en verantwoordelijke werkgever wil zijn. Een werkgever die de medewerkers weet te boeien en te binden. Die oog heeft voor hun motieven, belangen en ambities. Op hun beurt dragen de medewerkers bij aan het realiseren van de doelen die de afzonderlijke school zich stelt. Daarmee leveren zij een bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs.

Vanuit dit perspectief is competentie management een belangrijke bouwsteen voor IPB. De kracht die er in schuilt is het systematisch afstemmen van organisatiedoelen en de motieven en ambities van de medewerkers. Competentie management richt zich op de ontwikkeling van de medewerkers en die van de schoolorganisatie. Het ‘managen’ van competenties heeft zo direct verband met kwaliteitszorg in het onderwijs.

### 1.3 COMPETENTIES EN BEKWAAMHEIDSEISEN

Competenties en bekwaamheden liggen in het verlengde van elkaar. In de wet BIO is bepaald dat bekwaamheidseisen worden vastgesteld voor onderwijspersoneel. De wet regelt dat directies, leraren en onderwijsondersteunend personeel bekwaam moeten blijven. Zij moeten ook na hun benoeming of aanstelling hun bekwaamheid actueel houden en verder ontwikkelen.

Het bevoegd gezag moet het personeel daartoe in staat stellen. De school heeft de taak hieraan aandacht te besteden in het schoolplan of kwaliteitszorgverslag en dit te vertalen in personeels- en

opleidingsplannen. Het resultaat hiervan wordt vastgelegd in een bekwaamheidsdossier (portfolio) van elk personeelslid. Het personeelslid is zelf verantwoordelijk voor zijn bekwaamheidsdossier. De kwaliteit en professionaliteit van het personeel zijn belangrijke kwaliteitsbepalende factoren. De overheid stelt heldere kwaliteitsnormen vast die ruimte laten voor scholen en betrekking hebben op inhoudelijke kwaliteitseisen (leerstandaarden bijvoorbeeld), algemene beginselen van behoorlijke onderwijskwaliteit (zorgen voor een veilig schoolklimaat bijvoorbeeld), eisen aan de beroepskwaliteit (bekwaamheidseisen) en onafhankelijk en stimulerend toezicht (Wet Op het Onderwijstoezicht).

### **Bekwaamheidseisen voor leidinggevenden**

Het professionele handelen van leidinggevenden in het primair onderwijs kent acht domeinen van bekwaamheid. Deze bekwaamheidseisen zijn gebaseerd op de kerncompetenties voor onderwijskundig leiderschap uit de beroepsstandaard van de Nederlandse Schoolleiders Academie. Bij onderwijskundig leiderschap gaat het zowel om persoonlijke als om organisatie-effectiviteit. Het betreft acht domeinen van bekwaamheid:

Persoonlijke effectiviteit:

- competent in zelfsturing;
- intrapersoonlijk competent;
- competent in het aansturen van professionals;
- interpersoonlijk competent.

Organisatie-effectiviteit:

- competent in het ontwikkelen, aansturen en begeleiden van het primaire proces;
- competent in organisatieontwikkeling;
- competent in organisatiebeleid en –beheer;
- competent in onderwijs- ondernemerschap.

### **Bekwaamheidseisen voor onderwijsgevenden**

Voor leraren zijn de bekwaamheidseisen opgesteld onder regie van de Stichting Beroepskwaliteit Leraren (SBL). Het gaat hierbij ook om zeven competenties die de kern vormen van het beroep leraar:

- inter-persoonlijk competent;
- pedagogisch competent;
- inhoudelijk en didactisch competent;
- organisatorisch competent;
- competent in samenwerking met collega's;
- competent in samenwerking met de omgeving;
- competent in reflectie en ontwikkeling.

### **Bekwaamheidseisen voor onderwijsondersteunend personeel**

Door het SBL zijn in samenwerking met Calibris ( kenniscentrum voor leren in de praktijk voor zorg, welzijn en sport) de competentieprofielen en bekwaamheidseisen voor onderwijsondersteuners opgesteld. Deze zijn afgeleid van de bekwaamheidseisen voor de leraar en vertaald naar de competenties uit het Competentiemodel Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven.

Deze zijn:

- interpersoonlijk competent;
- pedagogisch competent;
- didactisch competent;
- organisatorisch competent;
- competent in samenwerking met collega's;
- competent in samenwerking met de omgeving;
- competent in reflectie en ontwikkeling .

### **Bekwaamheidseisen voor SBO leerkrachten**

Deze zijn in ontwikkeling. Indien klaar worden ze toegevoegd aan het beleidsstuk Competentiemanagement.

### **Het bekwaamheidsdossier (portfolio).**

Met een portfolio geeft iemand te kennen dat hij/zij gekwalificeerd is voor een bepaalde taak of functie; waartoe hij/zij in staat is en welke professionele ontwikkeling doorgemaakt is. Het portfolio bestaat uit een beschrijving van relevante ervaringen en de persoonlijke reflectie daarop. Het is een persoonlijk overzicht met leer- en werkervaringen, verworven competenties en kwalificaties. Tot het portfolio kunnen certificaten van gevolgde opleidingen behoren, maar ook verslagen, evaluaties en beschrijvingen van werkzaamheden. Ook de POP's maken deel uit van dit dossier. De leerkracht is zelf verantwoordelijk voor dit dossier.

## **2 FUNCTIONEREN EN BEOORDELEN**

### **2.1 INLEIDING**

De doorslaggevende factor bij het leveren van onderwijskwaliteit is het handelen van de werknemer. Binnen een professionele werkgemeenschap staat het effectief handelen centraal en is er bereidheid om te reflecteren op het eigen handelen. De omgeving waarin een school staat heeft invloed op de competenties die vereist zijn voor succesvol functioneren op een school. Dat zelfde geldt voor de onderwijskundige visie die teams willen realiseren.

### **2.2 DE GESPREKSCYCLUS**

Om de ontwikkeling van iedere medewerker goed in beeld te krijgen en af te stemmen op de specifieke mogelijkheden en wensen hanteert Dynamiek Scholengroep minimaal een keer per jaar een gesprek met de werknemer. Dit kan een functio-ontwikkelgesprek of een beoordelingsgesprek zijn.

De verschillende gesprekken worden hieronder nader beschreven:

### **2.3 HET FUNCTIO- ONTWIKKELGESPREK**

#### **Inhoud**

In het functio-ontwikkelgesprek worden de (onderdelen van) competenties besproken en in beeld gebracht. Er wordt bepaald op welke competenties ontwikkeling gewenst is in relatie tot de doelen van de organisatie. De gesprekspartners hebben een gelijkwaardige inbreng en er zijn geen rechtspositionele consequenties aan het gesprek verbonden. De SBL en NSA competentieprofielen zijn daarbij leidend. Het resultaat hiervan is een gewenst competentieprofiel van de medewerker.

Als bepaald is welke competenties ontwikkeld worden kunnen er concrete afspraken gemaakt worden. Dit kan resulteren in een persoonlijk ontwikkelplan (POP). Het POP is een instrument om het ontwikkelperspectief van de medewerker vast te leggen. In het POP vindt afstemming plaats tussen de gewenste ontwikkeldoelen van de medewerker en de ontwikkeldoelen van de organisatie. Dit POP maakt deel uit van het bekwaamheidsdossier en valt onder de verantwoordelijkheid van de leerkracht. Het komt tot stand in goed overleg tussen werkgever en werknemer. De doelen worden samen vastgesteld. De leidinggevende bewaakt de afstemming.

Naast de ontwikkelingsdoelstelling komt in het functio-ontwikkelgesprek ook het functioneren en het gewenste gedrag van de medewerker aan de orde. Dit biedt mogelijkheden om het takenpakket af te stemmen op de ontwikkeldoelstelling en andersom. De relatie tussen de medewerker en de leidinggevende is ook een vast besprekspunt tijdens het functio-ontwikkelgesprek.

#### **Vorbereiding**

Voorafgaand aan het functio-ontwikkelgesprek wordt een 360° feedbackscan afgenomen. De scanresultaten worden alleen naar de betreffende medewerker gemaild. Aan de hand hiervan kan de persoon in kwestie zien of het beeld dat hij/zij van zijn eigen competenties heeft, overeenkomt met het beeld dat anderen daarvan hebben. Dit kan resulteren in ontwikkelpunten voor hem/haar.

Ook het bespreken van het POP is onderdeel van dit gesprek.

### **Resultaat**

Het functio-ontwikkelgesprek resulteert in een eenduidig beeld over het takenpakket en het gewenste gedrag. De leidinggevende **of** de medewerker schrijft het verslag van het gesprek. De gemaakte afspraken worden SMART geformuleerd.

## **2.4 HET BEOORDELINGSGESPREK**

### **Inhoud**

Nadat het functio-ontwikkelgesprek is gevoerd en de ontwikkeling is bijgestuurd, komt het moment om te toetsen of de gestelde doelen ook zijn gehaald. Dit betekent dat bezien wordt of het gewenste competentieniveau is bereikt en in de praktijk is waar te nemen. In het beoordelingsgesprek geeft de leidinggevende een waardering van de ontwikkeling en functie vervulling van de medewerker. De leidinggevende geeft in dit gesprek zijn oordeel over de afgelopen periode. In tegenstelling tot het functio-ontwikkelgesprek is hier sprake van eenrichtingsverkeer: de directeur geeft zijn beoordeling en de werknemer tekent voor gezien. Het is wel belangrijk dat de medewerker ruimte krijgt om een reactie te geven op die beoordeling.

### **Vorbereiding**

De leidinggevende maakt bij het vormen van zijn beoordeling gebruik van input die van te voren is verzameld. Hij baseert zich hierbij op gevoerde gesprekken, kijkwijzers, logboeknotities, tevredenheidsonderzoeken en gedragsankers. We gebruiken hiervoor de gedragsankers, zoals die zijn vastgesteld in het directieoverleg.

De structuur is voor alle geledingen identiek. Steeds voert de leidinggevende het gesprek met de werknemer.

Om de beoordeling te onderbouwen is het belangrijk om concreet te zijn. Door naar concrete voorbeelden, gesprekken en documenten te verwijzen, wordt dit bereikt.

Om differentiatie bij de beoordeling enigszins te voorkomen worden er alleen duidelijke A-B-C-en D beoordelingen gegeven. Moeilijke beoordelingen worden in het cluster besproken en afgestemd om zo een gezamenlijk normgevoel te ontwikkelen.

### **Resultaat**

Het beoordelingsgesprek mondt uit in een heldere en onderbouwde beoordeling van het functioneren van de leerkracht en zijn ontwikkeling in relatie tot het POP.

### **Poolers**

De aandachtirecteur voert de gesprekken met de poolers. De directeur zorgt zelf voor input van anderen om zijn beoordeling te kunnen geven.

## **2.5 EVALUATIE**

Naast een jaarlijkse terugblik op de uitvoering van deze notitie zal het IPB beleid na drie jaar worden geëvalueerd en onderwerp van bespreking zijn in het DO en de GMR. De invoering van het WMK kan leiden tot bijstelling van deze notitie.