

**Implementatieplan
Competentiemanagement
SKB De Veenplas**

Datum: 1 december 2005

Inhoudsopgave:

1.	Inleiding	2
2.	De competenties	2
3.	Implementatie	5
3.1	Veenplascompetenties	5
3.2	Schoolcompetenties	5
3.3	Persoonlijke profielen	6
3.4	Levensloop- /loopbaanoriëntatie	6
3.5	POP-gesprekken	7
3.6	Opleidingsarrangement	8
3.7	Opleiding directies	8
4.	Toekomstige acties	9
5.	Financiële consequenties	9
6.	Evaluatie	9
7.	Besluitvorming	10
Bijlage 1:	POP-formulier plus logpagina	
Bijlage 2:	Verslagformulier Functioneringsgesprek	11

1. Inleiding:

Het Meerjarenbeleidsplan IPB 2004 – 2008 werd in het voorjaar van 2004 door MT, GMR en Bestuur goedgekeurd. In dit plan werd aangegeven dat competentie management een goed instrument is om één van de vijf hoofddoelstellingen van het integraal personeelsbeleid te verwezenlijken, namelijk: “elke functie wordt zo optimaal mogelijk bezet. Anders gezegd de juiste persoon op de juiste plaats”. Wij denken dat competentie management belangrijke kansen biedt om onze medewerkers in staat te stellen mee te veranderen met de eisen van de maatschappij. De wereld om ons heen verandert in een rap tempo en het onderwijs moet mee veranderen om onze leerlingen optimale kansen te bieden voor de rest van hun leven. Onderwijs kan alleen evolueren als medewerkers zich ontwikkelen en als de organisatie optimaal gebruik maakt van de talenten van die medewerkers.

Wat is competentie management?

In het Meerjarenbeleidsplan 2004 – 2008 hebben we de volgende definities geformuleerd:

- Competenties zijn gedragseisen waarover medewerkers moeten beschikken en die werkelijk bijdragen aan het succes van de organisatie. Competenties hebben dus te maken met het werk en zijn zichtbaar. Het is de vertaling van organisatiedoelen in gewenst gedrag.
- Talenten zijn de kennis, vaardigheden en houdingen waarover een medewerker beschikt. Talenten hebben dus te maken met de medewerker. Het heeft te maken met activiteiten die een bepaalde persoon graag en goed doet. Talenten kunnen tot op zekere hoogte ontwikkeld worden. Vakkennis en sociale en communicatieve vaardigheden zijn de meest zichtbare eigenschappen van een mens. Deze zijn dan ook het best aan te leren. De diepere talenten die geworteld zijn in een persoon, zijn vrijwel niet veranderbaar.
- Competentie management is het continu afstemmen van talenten en competenties.

Wat is het verschil tussen competenties en functie-eisen? De nadruk bij functiebeschrijvingen en functie-eisen ligt op de wat-vraag. Wat zijn de onderdelen van de functie die je moet uitvoeren. Bij competenties gaat het om de hoe-vraag. Wat is nodig om gestelde taken goed uit te voeren, dus hoe wordt deze uitgevoerd?

2. De competenties

Elke medewerker in de Veenplasorganisatie vervult een aantal rollen, dat afgeleid is van zijn / haar functie en toegedeelde taken. Om een bepaalde rol goed te kunnen vervullen dient men te

beschikken over een aantal competenties. De Veenplas heeft in het competentiewoordenboek 21 competenties beschreven die zij noodzakelijk acht voor het goed functioneren van de organisatie. Elke medewerker zal het competentiewoordenboek uitgereikt krijgen, nadat deze notitie door MT en GMR is goedgekeurd.

Voor drie functiegroepen is vervolgens een competentieprofiel gemaakt. Een aantal medewerkers heeft gelijksoortige profielen omdat zij vrijwel dezelfde rollen vervullen. Voor anderen zal het profiel afwijken. Zo zal het competentieprofiel van een leerkracht die coördinerende werkzaamheden verricht, niet identiek zijn aan dat van een leerkracht die voornamelijk lesgevende taken heeft. In overleg tussen betreffende persoon en de directies zal bekeken worden welke competentie aan het profiel toegevoegd moet worden of nadruk moet krijgen.

In de onderstaande tabel staan de 21 Veenplas-competenties met hun definitie.

Competentie	Definitie
Beslissen	Ik neem beslissingen op het juiste moment, waarbij mogelijke handelwijzen afgewogen worden tegen de achtergrond van relevante criteria en alternatieven.
Collegiaal consulteren	Ik ondersteun de professionele en persoonlijke ontwikkeling van collega's en werk aan mijn eigen ontwikkeling.
Communiceren	Ik maak ideeën en meningen aan anderen begrijpelijk in woord en lichaamstaal, goed afgestemd op de ander. Ik ben daarbij ontvankelijk en in staat om ideeën en meningen van anderen te begrijpen en daar opbouwend op te reageren.
Creatief handelen	Ik kom met oorspronkelijke oplossingen voor problemen die met mijn functie verband houden. Ik bedenk nieuwe werkwijzen ter vervanging van bestaande. Ik reflecteer op mijn eigen ervaringen en op veranderingen in onderwijsbehoeften en kom op basis daarvan tot nieuwe ideeën.
Didactisch vaardig handelen	Ik ontwerp een krachtige leeromgeving in mijn klas en mijn lessen ten behoeve van alle leerlingen, rekening houdend met de doorlopende leerlijn.
Inhoudelijk beheersen van vakken	Ik beheers vakinhoudelijke (en didactische) kennis en vaardigheden en ben actief in het verdiepen/verbreden hiervan.
Initiatief nemen	Ik signaleer kansen en handel er naar, rekening houdend met de wensen c.q. eisen van de organisatie.
Inpassen	Ik verander mijn eigen gedrag- en werkstijl waar nodig.
Inrichten van de organisatie	Ik toets, ontwerp en verbeter de inrichting van de personele organisatie.
Integer handelen	Ik handhaaf algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in alle

	beroepsmatige activiteiten
Leiding geven	Ik geef richting en sturing aan een team en aan individuele medewerkers, leerlingen en waar nodig aan ouders.
Leven lang leren	Ik reflecteer op mijn eigen werk uit de behoefte het eigen functioneren te willen verbeteren en onderneem gericht acties hiertoe.
Onderhouden van externe contacten	Ik onderscheid in uiteenlopende contacten de belangen van de organisatie, de ouders en externe instanties en breng deze met elkaar in verband.
Ontwikkelen van beleid	Ik formuleer vanuit een analyse van de situatie beleid, waardoor de organisatie in staat is haar missie, visie en doelstellingen in samenhang te kunnen realiseren.
Pedagogisch handelen	Ik creëer een veilige, stimulerende leeromgeving via empathisch, spiegelend en confronterend gedrag
Plannen	Ik bepaal op effectieve wijze doelen en prioriteiten en geef de benodigde acties, tijd en middelen aan om de bepaalde doelen te kunnen bereiken. Ik realiseer binnen- en buitenschoolse activiteiten op een overzichtelijke, ordelijke en taakgerichte manier.
Presenteren	Ik geef een goede indruk van mijzelf en daarmee ook van de organisatie.
Samenwerken	Ik werk mee aan het versterken van het teamverband, waarin door de inzet en opstelling van individuele medewerkers optimale prestaties worden gerealiseerd.
Sociaal vaardig handelen	Ik vertoon gedrag dat getuigt van het onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen.
Zich inzetten	Ik zet mij maximaal in voor de organisatie maar weet daarbij eigen grenzen te bewaken.
Zich richten op resultaten	Ik maak een vertaalslag van doelen naar resultaten en weet vervolgens het gewenste resultaat op efficiënte wijze te realiseren.

In de volgende tabel staan profielen weergegeven voor de drie functiecategorieën. Zowel directeuren, adjunct-directeuren, de financial controller en de algemeen directeur vallen onder de functiecategorie directie. Onder onderwijspersoneel vallen zowel de leerkrachten als de leerkrachtondersteuners en onderwijsassistenten. Natuurlijk wordt van een onderwijsassistent niet dezelfde diepgang verwacht in de beheersing van de competenties als van een leerkracht. Onder beheerondersteunend personeel vallen alle medewerkers die niet rechtstreeks in het onderwijskundige proces betrokken zijn.

Competenties	Directie	Onderwijspersoneel	Beheerondersteunend personeel
Beslissen	X	*	
Collegiaal consulteren	X	X	*
Communiceren	X (V)	X (V)	* (V)
Creatief handelen		X	*
Didactisch vaardig handelen		X	
Inhoudelijk beheersen van		X	*

vakken			
Initiatief nemen	X	X	*
Inpassen	X	X	X
Inrichten van de organisatie	X		
Integer handelen	X (V)	X (V)	X (V)
Leiding geven	X		
Leven lang leren	X	X	X
Onderhouden van externe contacten	X	*	
Ontwikkelen van beleid	X		
Pedagogisch handelen		X	
Plannen	X	X	*
Presenteren	X	X	X
Samenwerken	X	X	X
Sociaal vaardig handelen	X (V)	X (V)	X (V)
Zich inzetten	X	X	X
Zich richten op resultaten	X	X	*
Totaal	17 X	16 X en 2 *	7 X en 7 *

N.b.

- het symbool X houdt in dat deze competentie voor deze groep belangrijk is;
- het symbool * houdt in dat deze competentie in mindere mate voor deze groep belangrijk is;
- het symbool V houdt in dat dit een algemene Veenplascompetentie is waar alle medewerkers over moeten beschikken.

3. Implementatie

3.1 Veenplascompetenties

Er zijn drie competenties waarvan wij vinden dat alle medewerkers hierover in meer of mindere mate moeten beschikken. Het zijn de competenties communiceren, sociaal vaardig handelen en integer handelen. Deze drie competenties zijn verwant met elkaar. De ene komt niet goed tot zijn recht zonder de andere twee. Op het eerste oog lijken het vanzelfsprekende kwaliteiten waarover iedereen beschikt. De praktijk leert echter dat dit niet vanzelfsprekend is. Wie herkent niet de situatie waarin de intentie achter woorden niet begrepen wordt. Communiceren is minder eenvoudig dan het lijkt en van essentieel belang in een omgeving waar met mensen (kinderen en volwassenen) wordt gewerkt.

3.2 Schoolcompetenties

Het totaal van 21 competentie is fors. Het is daarom de bedoeling dat elke school de komende tijd aan geeft welke competenties hoog op de prioriteitenlijst van die school staan. Daarnaast

zal elke school bekijken welke competenties van die lijst teamgericht aangepakt zullen worden en welke op individueel niveau. Zo ligt het voor de hand dat de pedagogische en didactische competenties teamgericht opgepakt zullen worden omdat hierin per definitie de onderwijskundige visie van de school tot uiting komt. Competenties als samenwerken en communiceren, kunnen ook teamgericht worden aangepakt, zeker daar waar teamvorming de komende jaren aandacht krijgt.

In een enkel geval kan een school een zeer specifieke eigen competentie formuleren, waar deze niet gedekt wordt door één of een samenstel van de competenties uit het competentiewoordenboek.

3.3 Persoonlijke profielen

Nadat de schoolcompetenties zijn aangewezen, bepalen de directies op basis van de drie algemene competentieprofielen welke medewerkers afwijkende profielen moeten krijgen. Dit is met name aan de orde waar er specifieke taken zijn toegedeeld. Zo is het logisch dat IB-ers, ICT-ers en bouwcoördinatoren beleidsmatig meer met de directie meedenken en dat zij bijvoorbeeld het nodige in huis moeten hebben voor wat betreft de competenties beslissen en leidinggeven. Ook kan bekeken worden welke competenties voor welke medewerkers niet relevant zijn. Zo is het mogelijk dat onderwijsassistenten afhankelijk van de werkafspraken en toebedeelde taken bepaalde competenties niet hoeven te beheersen.

Tenslotte is het mogelijk dat bijvoorbeeld onervaren leerkrachten ook op individueel niveau extra aandacht moeten besteden aan bepaalde teamcompetenties.

3.4 Levensloop- / loopbaanoriëntatie

De komende twee jaar wordt elke medewerker in de gelegenheid gesteld om zich te bezinnen op zijn talenten en op de wensen ten aanzien van de ontwikkeling van zijn / haar loopbaan. In samenspraak met zijn / haar leidinggevende wordt vervolgens bekeken of de taken en rollen voldoende wederzijds zijn afgestemd op die talenten en behoeften. Het gevolg kan zijn dat specifieke taken aan deze persoon toegewezen worden op basis van zijn talenten. Ook kan geconcludeerd worden dat een bepaalde competentie om een nadere ontwikkeling vraagt. Deze levensloop- / loopbaanoriëntatie wordt door een externe deskundige van de KPC-groep begeleid. Tot deze keuze is besloten nadat met vijf aanbieders (AVS, CPS, KPC, APS en MHR) uitgebreide gesprekken zijn gevoerd. De KPC-groep had inhoudelijk (vraaggerichte

oriëntatie, praktische aanpak, veelvoud van inzetbare instrumenten die vertrouwen geven ten aanzien van de diepgang) en financieel het beste aanbod.

In de oriëntatie zal op een bepaald moment gebruik gemaakt worden van het competentiewoordenboek. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de indicatoren die voor elke competentie zijn beschreven. Deze indicatoren hebben niet de pretentie een wetenschappelijk onderbouwde indicatie af te geven over het wel of niet beheersen ervan. De indicatoren zijn bedoeld om het hele spectrum van een competentie weer te geven zowel in de breedte als in de diepte. Ze dienen als instrument tot zelfreflectie en als onderwerp van discussie tijdens de oriëntatie.

De persoonlijke opbrengst van de oriëntatie is het voorlopig ingevulde Persoonlijk Ontwikkelingsplan (zie bijlage 1). Het POP is een persoonlijk document. In dit plan staan de doelen ten aanzien van de eigen ontwikkeling vermeldt, de weg waarlangs deze doelen zullen worden bereikt en de planning.

Twee scholen hebben aangegeven de levensloop- / loopbaanoriëntatie als team te willen doorlopen (Aeresteijn en De Vosseschans). De KPC-groep zal hiervoor een aparte intake doen. De overige scholen gaven er juist de voorkeur aan om gemengde groepen te formeren. De feitelijke planning wordt binnenkort concreet uitgewerkt in samenspraak met de directies.

Op bovenschools niveau worden individuele trajecten ingezet voor directieleden.

3.5 Pop-gesprekken

Zoals vermeld, formuleert elke medewerker aan de hand van deze oriëntatie een POP. Deze POP is onderwerp van het daaropvolgende gesprek met de leidinggevende. Het is de bedoeling dat dit POP-gesprek zo snel mogelijk na de levensloop- / loopbaanoriëntatie plaatsvindt. Het POP-gesprek is in feite een variant op het functioneringsgesprek, waarin expliciet en uitgebreid wordt stilgestaan bij de persoonlijke ontwikkeling. Om de POP-aspecten tot hun recht te laten komen wordt punt 9 in het formulier dat ingevuld wordt tijdens het functioneringsgesprek vervangen door de volgende tekst (zie ook bijlage 2):

9. Competentiemanagement

a. Doelen/planning teamcompetenties:

b. Doelen/planning persoonlijke competenties:

c. Hulp t.a.v. de doelen:

- Scholingsnoodzaak
- Scholingsmogelijkheden
- Overige ontwikkelingsmogelijkheden
(intervisie/mentoring e.d.)

d. Inzet van sterke competenties:

Daarna is de voortgang van de ontwikkeling onderwerp van volgende functioneringsgesprekken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een of andere vorm van registratie. Te denken valt aan de persoonlijke log-pagina uit bijlage 1 of een eigen logboek of portfolio van de betreffende medewerker. In ieder geval wordt aandacht besteed aan het evalueren van afgehandelde acties en bijbehorende planning. Verder wordt gesproken over de mogelijke bijstelling van de doelstellingen, nieuwe acties en bijstelling van de planning. In feite dient na elk functioneringsgesprek een bijstelling van het POP plaats te vinden.

In het beoordelingsgesprek wordt uiteindelijk beoordeeld of de inzet en de gewenste voortgang voldoende is geweest in de voorliggende periode.

3.6 Opleidingsarrangement

Teneinde medewerkers te helpen in het tot uitvoering brengen van hun POP, is het opleidingsarrangement ontwikkeld. Dit arrangement is in een afzonderlijke notitie uitgewerkt.

3.7 Opleiding van directies

Het voeren van POP-gesprekken is voor de meeste van de Veenplasdirecteuren een nieuwe activiteit. De KPC-groep zal een ééndaagse training verzorgen rond competentie management. Daarin wordt onder andere aandacht besteed aan het voeren van POP-gesprekken.

4. Toekomstige acties

Afhankelijk van de voortgang van de levensloop- / loopbaanoriëntatie en de implementatie van de POP-gesprekken en het opleidingsarrangement, zal in de loop van de volgende schooljaren aandacht besteed worden aan:

- Het verwerken van competenties in het beoordelingsformulier en zo nodig nog verder bijstellen van het formulier voor het functioneringsgesprek;
- Het verwerken van competenties in de procedure werving & selectie;
- Het verwerken van competenties in het mobiliteits- en opleidingsbeleid.

5. Financiële consequenties

Bij de implementatie van competentie management zijn op bovenschools niveau de volgende kosten gemoeid:

Drukken van het competentiewoordenboek (oplage 300)	€ 900
Drukken van POP-formulier (oplage 400)	€ 400
Totaal levensloop- loopbaanoriëntatie (182 onderwijsgebonden mw, 6 adm mw en 16 overig personeel)	€55.000
Extra analyse-instrument (p.p. €105)	<u>€20.000</u>
SUBOTAAL	€75.300
Onvoorzien	<u>€ 3.700</u>
TOTAAL	€88.000
	=====

Deze kosten worden eenmalig gedekt uit de algemene reserve.

6. Evaluatie

Gedurende de levensloop- / loopbaanoriëntatie wordt tussentijds geëvalueerd zodat de inhoud van de oriëntatie desgewenst bijgesteld kan worden. Aan het einde van dit traject en halverwege het project Opleidingarrangement zal tevens een evaluatie plaatsvinden.

7. Besluitvorming

Deze notitie wordt aan het MT voorgelegd in de decembervergadering en aan de GMR en het bestuur in januari 2006.

Verslagformulier functioneringsgesprek SKB “De Veenplas”

Personeelslid:

Functie:.....
.....

Formele gesprekspartner(s):

Periode:.....
.....

Datum laatste functioneringsgesprek:
.....

Datum:.....
.....

aantekeningen/ afspraken

- | | | |
|----|--|----|
| 1. | afspraken gemaakt tijdens het vorige gesprek; | 1. |
| 2. | het functioneren als groepsleerkracht; | 2. |
| 3. | het functioneren als teamlid; | 3. |
| 4. | het functioneren met specifieke taken en functies; | 4. |
| | a. taaktoedeling; | a. |
| | b. taakvervulling; | b. |
| | c. taakopvatting; | c. |

	d. taakbelasting; werktijdenregeling;	d.	
5.	loopbaanontwikkeling: wensen t.a.v.	5	de loopbaan; mobiliteit;
6.	contacten:	6	
	a. met overige personeelsleden;	a.	
	b. met leerlingen;	b.	
	c. met ouders;	c.	

aantekeningen/ afspraken

7.	a. werkomstandigheden;	7a.	
	b. werksfeer;	b.	
8.	eventuele organisatorische problemen die prestatie in de weg staan;	8.	
9.	Competentiemanagement		
	a. Doel/planning teamcompetenties	9a.	
	b. Doel/planning persoonlijke competenties	b	
	c. Hulp t.a.v. de doelen: - scholingsnoodzaak - scholingsmogelijkheden - overige mogelijkheden (intervisie, mentoring e.d.)	c.	
	d. Inzet sterke competenties;	d.	

10 doelen voor de komende periode; 10.

bereikte doelen in de afgelopen periode;

11. functioneren van de direct leidinggevende in relatie tot het personeelslid; 11.

12. veiligheid, gezondheid (ziekte) en welzijn; 12.

13. overige in te brengen gespreksonderwerpen; 13.

datum:.....

**Handtekening personeelslid:
gesprekspartner(s):**

Handtekening formele

Verslagformulier functioneringsgesprek

Directielid:

Formele gesprekspartner(s):

Datum:

	aantekeningen/ afspraken
1. afspraken gemaakt tijdens het vorige gesprek;	1.
2. het geven van leiding aan de instelling;	2.
3. onderhouden van externe contacten met MR, oudervereniging, ouders enz.;	3.
4. samenwerking met het bevoegd gezag, inclusief de voorbereiding en uitvoering van het bestuurlijk beleid;	4.
5. mede voeren van personeelsbeleid (formatie- loopbaan- en arbeidsvoorwaarden beleid);	5.
6. uitvoeren van gemandateerde bevoegdheden;	6.
7. overige aspecten van zijn/ haar directietaken;	7.
8. functioneren in de groep;	8.

9.	taaktoedeling, taakvervulling en taakopvatting;	9.
10.	taakbelasting;	10.
11.	loopbaanontwikkeling; Mobiliteit;	11.
12.	samenwerking met de personeelsleden;	12.
13.	werkomstandigheden en werksfeer;	13.
14.	veiligheid, gezondheid (ziekte) welzijn;	14
15.	scholingsbehoeften, -noodzaak en -mogelijkheden;	15.
16.	doelen voor de komende periode;	16.
17.	overige in te brengen gespreksonderwerpen;	17

datum:.....

Handtekening directielid:

Handtekening formele gesprekspartner(s):