



## BELEID SKOBOS

Nr. ....	Vastgesteld door het CvB: augustus 2014
<b>BELEIDSDOCUMENT: Competenties en vaardigheden binnen SKOBOS</b>	
<p><u>Toelichting:</u></p> <p>In dit beleidsdocument wordt omschreven hoe SKOBOS aankijkt tegen algemene beschrijvingen van competenties en vaardigheden en hoe SKOBOS dat gebruikt om, gerelateerd aan de eigen situatie, de eigen accenten en het strategisch beleidsplan, te komen tot het benoemen en algemeen omschrijven van die competenties en vaardigheden die we als heel specifiek SKOBOS beschouwen en daarmee belangrijk vinden. Bovendien wordt een relatie gelegd met functioneren en beoordelen, bekwaamheidsdossier gecombineerd met portfolio en met scholing.</p> <p>In de bijlagen zijn verwoord welke huidige inzichten en afspraken m.b.t. competenties en vaardigheden er zijn. Bovendien wordt er gerefereerd aan de nieuwste ontwikkelingen op beide gebieden. Met name de nieuwe ontwikkelingen m.b.t. de NSA-competenties blijken heel dicht te liggen bij de keuzes die SKOBOS maakt.</p> <p>De opbouw van het document:</p> <p>Hoofdstuk 1: Algemene inleiding</p> <p>Hoofdstuk 2: SKOBOS-competenties leerkrachten en wet BIO</p> <p>Hoofdstuk 3: SKOBOS-competenties directeuren en NSA-competenties</p> <p>Hoofdstuk 4: SKOBOS-competenties, functioneren en beoordelen</p> <p>Hoofdstuk 5: SKOBOS-competenties, bekwaamheidsdossier en portfolio, scholing</p> <p>Bijlage 1: Wet Bio en competenties leerkrachten</p> <p>Bijlage 2: NSA-competenties voor directeuren.</p>	

## **Hoofdstuk 1: Algemene inleiding.**

De wet BIO uit maart 2006 geeft een indicatie van de diverse bekwaamheidseisen zoals die verondersteld worden voor de leerkrachten Primair Onderwijs. De NSA heeft voor directeuren op gelijke wijze een groot aantal competenties en vaardigheden vastgelegd: De NSA-competentielijst. In 2012 heeft er een herijking plaatsgevonden inzake de bekwaamheidseisen van leraren. Waar mogelijk zijn de nieuwe inzichten verwerkt in dit beleidsdocument.

Hiermee wordt, in twee fasen, geprobeerd om een soort beroepsstandaard te ontwikkelen voor beide functies. Positief hiervan is dat inzichtelijk gemaakt wordt hoe het brede veld van competenties en vaardigheden samengesteld is; daardoor is grip gecreëerd. Het maakt mogelijk om gericht te begeleiden, te scholen en te beoordelen. Maar het maakt ook inzichtelijk dat het vak van leerkracht PO en directeur PO ingewikkeld en veelomvattend is: het veronderstelt vaardigheden en competenties op een breed en samenhangend gebied.

Negatief is dat op deze manier de indruk wordt gewekt dat deze beroepsstandaarden, deze competenties in totaliteit algemeen en dus voor elke organisatie van kracht zijn, ongeacht diversiteit in situatie, eigen keuzes, eigen beleid. Niet elke organisatie is gelijk. Omstandigheden, keuzes, beleid, dit soort zaken zijn bepalend bij het beoordelen welke competenties en vaardigheden de organisatie juist nodig heeft. Bovendien lijkt het dat iedereen over al deze vaardigheden zou moeten beschikken. Het gaat voorbij aan het gegeven dat ook anderen in de organisaties inbreng hebben, dat delen en elkaars expertise gebruiken juist leidt tot beschikbaarheid en verbinden. Dat geldt voor leerkrachten binnen een specifieke schoolorganisatie, maar ook voor directeuren die vaak bovenschools samenwerken in een directeurencollectief.

SKOBOS is een organisatie met een eigen gezicht. De inhoud en uitwerking van het strategisch beleid op organisatie- en op schoolniveau is dusdanig specifiek dat het zichtbaar maakt wat SKOBOS binnen de eigen organisatie, naast algemene competenties en vaardigheden, van leerkrachten en directeuren verwacht. Door deze duidelijkheid is het tevens mogelijk om heel gericht eisen te stellen, te scholen, te coachen en begeleiden en te beoordelen.

Een van de uitgangspunten van SKOBOS is dat ze voortdurend een eigen antwoord wil geven op allerlei eisen en verwachtingen die vanuit de maatschappij, maar ook vanuit het ministerie en inspectie aan haar gesteld worden. De eisen worden steeds uitgebreider en spitsen meer en meer toe op meetbare gegevens. Deze vertaling van "professionaliteit" suggereert daarmee een schijn-objectiviteit, meetbaarheid en kwaliteit. Zo zit de onderwijspraktijk volgens SKOBOS er niet helemaal uit. Binnen SKOBOS wordt telkens genuanceerd, pragmatisch en relativerend gekeken. Iets wat heel groot en breed lijkt wordt teruggebracht tot normale SKOBOS-properties. En dat betekent altijd: wat betekent het voor SKOBOS, welke meerwaarde zit erin, sluit het aan bij dingen die al gebeuren, hoe kan het een en ander op zo eenvoudig mogelijke manier vertaald worden zodat het maximaal oplevert en er voldoende tijd overblijft voor andere zaken die ook belangrijk zijn.

Dat betekent ook voor de competenties en vaardigheden: vooral van belang is wat SKOBOS in de eigen situatie, hier in Oirschot, met onze scholen, met onze leerlingen en ouders, met onze leerkrachten, nodig heeft. Wat is belangrijk, waar liggen accenten.

In dit kader betekent het dat SKOBOS de eisen van de wet BIO (leerkrachtcompetenties) en de NSA-competenties voor directeuren PO terugbrengt tot wat voor SKOBOS in de eigen situatie, met de geformuleerde missie en visie, de essentie is. De uitwerking van de missie en visie in het strategisch beleidsplan is bepalend.

Het totaalbeeld van de wet bio en de NSA-competenties blijft belangrijk, maar dient binnen SKOBOS geen ander doel dan af en toe een bril waarmee naar het grote geheel gekeken wordt, juist om het grote geheel te zien, de samenhang, de sterke kanten en eventueel de hiaten.

## **Hoofdstuk 2: SKOBOS-competenties leerkrachten en wet BIO.**

In bijlage 2 is een uitgebreide beschrijving opgenomen van de leerkrachtcompetenties zoals de wet BIO en daarna de plaats gevonden herijking die veronderstelt. SKOBOS onderschrijft ze en vindt ze voor een goede taakinvulling belangrijk. In regelmaat zal vanuit deze bril naar de leerkrachten gekeken moeten worden om zicht te houden op samenhang in relatie tot het grote geheel.

2.1 Op basis van het document taakbeleid en een evaluatie van de veronderstelde competenties en vaardigheden op basis van het strategisch beleidsplan zijn voor alle leerkrachten een aantal specifieke SKOBOS-competenties benoemd. Ze worden algemeen omschreven en niet in specifiek meetbaar gedrag zoals bij de wet BIO. SKOBOS wil geen objectieve werkelijkheid suggereren die het in feite niet is. Wel geldt de afspraak dat bij functionerings- en beoordelingsgesprekken zoveel mogelijk feitelijk gedrag m.b.t. competenties en vaardigheden onderwerp van gesprek wordt. Het is de deskundigheid van de directeur die een mate van objectiviteit garandeert.

In de wet Bio, en daarna in de herijking, worden de bekwaamheidseisen ondergebracht in vier te onderscheiden gebieden:

- a. interpersoonlijk (omgangskunde)
- b. pedagogisch bekwaam
- c. vakinhoudelijk en vakdidactisch bekwaam
- d. organisatorisch bekwaam

Waar mogelijk wordt dit onderscheid gehandhaafd. Er wordt een vijfde categorie toegevoegd: SKOBOS. Daarin komen die competenties en vaardigheden aan bod die niet voldoende aansluiten bij de vier onderscheiden gebieden op basis van de (herijking van) de wet BIO. Vaak zijn ze meer generiek van aard.

Daarmee wordt een SKOBOS-specifieke uitwerking gemaakt die toch aansluit bij de huidige wetgeving en de nieuwe ontwikkelingen zoals die momenteel plaats vinden.

SKOBOS onderscheidt de volgende competenties als typisch SKOBOS:

- Proactief.  
Het zien van nieuwe ontwikkelingen op diverse niveaus van het schoolse werk, het onderkennen van het belang van tijdig inspelen op die nieuwe ontwikkelingen en het daadwerkelijk actief tot acties komen.
- Verantwoordelijkheid nemen.  
Gerelateerd aan proactief: niet afwachten tot iemand anders iets doet, maar vanuit een open oog voor en warm gevoel bij de diverse aspecten van het werk actief en initiatiefrijk zaken oppakken. Dit geldt ook heel nadrukkelijk voor hoe de leerkracht in zijn werk staat en waar zij/hijbelemmeringen dan wel uitdagingen ervaart.
- Kritisch en zelf-reflectief zijn.  
Niet alles vanzelfsprekend vinden en een eigen mening hebben. In staat om te kijken naar zichzelf als professional binnen SKOBOS
- Willen investeren in ontwikkelen en groeien.  
Geldt voor zichzelf, maar ook voor de organisatie. Vanuit kritisch en zelf-reflectief, vanuit proactief groeien en laten groeien in brede zin: professioneler, maar ook nieuwe uitdagingen en mogelijkheden
- Opbrengstgericht denken.  
Denken in ambities en doelen, niet zomaar wat doen. Ambities en doelen relateren aan Strategische doelen van school en SKOBOS. Geldt voor eigenlijk alle activiteiten. Niets doe je zomaar.
- Kwaliteitsdenken.  
Een oog voor de kwaliteit van wat je doet: wat zijn de goede doelen en wat is de beste manier om die doelen te bereiken.
- Klantgerichtheid.  
Ouders, andere externe partijen en zelfs kinderen zien als klanten. Dat betekent inleven in wensen en verlangens; dat betekent verantwoorden; dat betekent goed omgaan met kritiek en dat gebruiken om gedrag aan te passen en opnieuw af te stemmen. Veronderstelt dat je jezelf af en toe opzij kunt zetten, ondergeschikt kunt maken aan
- Loyaal.  
Uitdragen van je school en van SKOBOS, enthousiast en met overtuiging, zelfs al ben je het inhoudelijk niet (helemaal) gelukkig met de inhoud van de boodschap. Interne ontwikkelingen steunen en positief uitdragen; collega's steunen, intern kritisch zijn maar niet naar buiten afvallen
- Representatief.  
SKOBOS wil naar buiten professioneel, proactief, maar ook warm overkomen. Veronderstelt dat haar werknemers ook in gedrag, in woord en gebaar, in uiterlijk, dat beeld uitdragen. Hoe gedraag je je? Maak je bovenstaande competenties en onderstaand vaardigheden zichtbaar?

Naast deze specifieke competenties veronderstelt SKOBOS dat haar leerkrachten beschikken over die vaardigheden die horen bij een professionele leerkracht. SKOBOS onderscheidt daarin op basis van haar eigenheid en strategische ontwikkelingen een beperkt aantal vaardigheden die ze nadrukkelijk van haar leerkrachten aanwezig veronderstelt. Deze vaardigheden laten zich beter opsplitsen in de onderscheiden gebieden vanuit de wet Bio en de herijking die daarna plaats heeft gevonden:

a. interpersoonlijk (omgangskunde): communicatief bekwaam.

SKOBOS veronderstelt dat de leerkrachten, om goed vorm te kunnen geven aan een groot aantal veronderstelde competenties, uitstekend kunnen communiceren: open, kritisch, klantgericht, reflectie

b. pedagogisch bekwaam.

Leerkrachten zijn in staat om kinderen te zien zoals ze zijn, in een evenwicht met hun talenten en hun beperkingen, en om ze op die manier in alles te accepteren; ze zijn in staat ook op die manier met hen om te gaan en voor hen de leer- en ontwikkelingslijnen in te richten. Leerkrachten zijn in staat om te zien dat kinderen de eigen talenten hebben en dat achter gedrag altijd een positieve behoefte schuil gaat

c. vakinhoudelijk en vakdidactisch bekwaam.

- De leraar primair onderwijs moet de kinderen helpen zich de culturele bagage eigen te maken die samengevat is in de kerndoelen voor het primair onderwijs en die elke deelnemer aan de samenleving nodig heeft om volwaardig te kunnen functioneren. Dat is de verantwoordelijkheid van de leraar primair onderwijs en om die verantwoordelijkheid waar te kunnen maken moet de leraar vakinhoudelijk en didactisch competent zijn. Dat betekent zicht op en visie over vakinhoudelijke en didactische ontwikkelingen, en dusdanig vaardig dat ze in staat zijn vakinhoudelijke keuzes en didactische strategieën af te stemmen op de ontwikkelings- en leerbehoeften van de kinderen

d. organisatorisch bekwaam.

- Leerkrachten zijn in staat om de steeds meer ingewikkelde processen op groeps- en leerlingenniveau te organiseren en te managen: diverse leer- en ontwikkelingslijnen, leerstoflijnen, handelings- en groepsplannen; voorbereiding, organisatie en registratie

e. Skobos-specifiek.

- ICT-vaardig.

De grote ontwikkelingen in de omgeving van het onderwijs m.b.t. ICT beïnvloeden in steeds sterkere mate de ontwikkelingen binnen SKOBOS. ICT is daarin geen doel maar een middel om zaken efficiënter en kwalitatief beter te organiseren. Het veronderstelt van leerkrachten een open oog voor ICT en een steeds verder gaande handelingsvaardigheid. Leerkrachten moeten daartoe in staat zijn voortdurend ICT-gebruiksvaardigheden verder te ontwikkelen.

2.2 In het beleidsdocument "functies en taken" worden specifiek aanvullende competenties en vaardigheden voor IB benoemd. Ze betreffen de volgende gebieden:

- Communicatie
- Coachen
- Spiegelen en gespiegeld worden
- Vakkennis

Zie voor een verdere uitwerking het betreffende document.

2.3 In het beleidsdocument "functies en taken" worden specifiek aanvullende competenties en vaardigheden voor leerkracht LB met projecttaak benoemd. Ze betreffen de volgende gebieden:

- Leiderschap
- Communicatie
- Contact (open, flexibel, gericht op draagvlak, relaties, omgaan met weerstanden, schooloverstijgend denken)
- Houding (initiatief nemen, inspireren, motiveren, oplossingsgericht werken en denken)
- Empathie
- Loyaal zijn aan schools en bovenschools beleid

Zie voor een verdere uitwerking het betreffende document.

2.4 In het beleidsdocument "functies en taken" worden specifiek aanvullende competenties en vaardigheden voor gedragsspecialisten benoemd. Ze betreffen de volgende gebieden:

- Communicatie
- Coachen
- Spiegelen en gespiegeld worden
- SVIB (school video interactie begeleiding)
- Kennis m.b.t. specifieke gedragsproblemen en zicht op strategieën om daar adequaat mee om te kunnen gaan

Zie voor een verdere uitwerking het betreffende document.

### **Hoofdstuk 3: SKOBOS-competenties directeuren en NSA-competenties.**

Op basis van het document taakbeleid en een evaluatie van de veronderstelde competenties en vaardigheden op basis van het strategisch beleidsplan zijn voor alle directeuren een aantal specifieke SKOBOS-competenties benoemd. Ze worden algemeen omschreven en niet in specifiek meetbaar gedrag. SKOBOS wil geen objectieve werkelijkheid suggereren die het in feite niet is. Wel geldt de afspraak dat bij functionerings- en beoordelingsgesprekken zoveel mogelijk feitelijk gedrag m.b.t. competenties en vaardigheden onderwerp van gesprek is.

De NSA-competenties en vaardigheden worden van elkaar onderscheiden door ze onder te brengen in vijf hoofdgebieden:

- a. het primaire proces
- b. organisatie (ontwikkeling, beleid en beheer)
- c. omgeving (ondernemerschap)
- d. denkkraft (zelfsturing en intrapersoonlijk)
- e. daadkracht (interpersoonlijk en aansturen van professionals)

De specifieke, eigen SKOBOS-competenties en -vaardigheden voor directeuren worden in deze verdeling ondergebracht. Daarmee wordt zowel de eigenheid van SKOBOS benadrukt én wordt aangesloten bij de huidige praktijk in het onderwijs.

a. het primaire proces

b. organisatie (ontwikkeling, beleid en beheer)

- Opbrengstgericht denken.

Denken in ambities en doelen, niet zomaar wat doen. Ambities en doelen relateren aan Strategische doelen van school en SKOBOS. Geldt voor eigenlijk alle activiteiten. Niets doe je zomaar.

- Kwaliteitsdenken.

Een oog voor de kwaliteit van wat je doet: wat zijn de goede doelen en wat is de beste manier om die doelen te bereiken.

c. omgeving (ondernemerschap)

- Proactief.

Het zien van nieuwe ontwikkelingen op diverse niveaus van het PO, het onderkennen van het belang van tijdig inspelen op die nieuwe ontwikkelingen en het daadwerkelijk actief tot acties komen.

- Klantgerichtheid.

Ouders, andere externe partijen en zelfs kinderen zien als klanten. Dat betekent inleven in wensen en verlangens; dat betekent verantwoorden; dat betekent goed omgaan met kritiek en dat gebruiken om gedrag aan te passen en opnieuw af te stemmen. Veronderstelt dat je jezelf af en toe opzij kunt zetten, ondergeschikt kunt maken aan.

- Representatief.

SKOBOS wil naar buiten professioneel, proactief, maar ook warm overkomen. Veronderstelt dat haar werknemers ook in gedrag, in woord en gebaar, in uiterlijk, dat beeld uitdragen. Hoe gedraag je je? Maak je bovenstaande competenties en onderstaand vaardigheden zichtbaar?

- Kritisch en zelf-reflectief zijn.

Niet alles vanzelfsprekend vinden en een eigen mening hebben. In staat om te kijken naar zichzelf als professional binnen SKOBOS

- Willen investeren in ontwikkelen en groeien.

Geldt voor zichzelf, maar ook voor de organisatie. Vanuit kritisch en zelf-reflectief, vanuit proactief groeien en laten groeien in brede zin: professioneler, maar ook nieuwe uitdagingen en mogelijkheden

d. denkkraft (zelfsturing en intrapersoonlijk)

- Abstract denken.

SKOBOS veronderstelt dat haar directeuren op een metacognitief niveau kunnen kijken naar zichzelf, de eigen organisatie, SKOBOS en de ontwikkelingen in en rondom het onderwijs in het algemeen.

- Visie op onderwijs in grote lijnen.

SKOBOS veronderstelt dat haar directeuren een visie hebben op onderwijs in het algemeen, het belang van het onderwijs voor de ontwikkeling van de kinderen en de rol die het onderwijs speelt in de directe omgeving van de school.

e. daadkracht (interpersoonlijk en aansturen van professionals)

- Verantwoordelijkheid nemen.

Gerelateerd aan proactief: niet afwachten tot iemand anders iets doet, maar vanuit een open oog voor en warm gevoel bij de diverse aspecten van het werk actief en initiatiefrijk zaken oppakken. Dit geldt ook heel nadrukkelijk voor hoe de leerkracht in zijn werk staat en waar zij/hijbelemmeringen dan wel uitdagingen ervaart.

- Loyaal.

Uitdragen van de school en van SKOBOS, enthousiast en met overtuiging, ook al ben je het inhoudelijk niet (helemaal) gelukkig met de inhoud van de boodschap. Interne ontwikkelingen steunen en positief uitdragen; collega's steunen, intern kritisch zijn maar niet naar buiten afvallen

f. en verder.....

- ICT-vaardig.

De grote ontwikkelingen in de omgeving van het onderwijs m.b.t. ICT beïnvloeden in steeds sterkere mate de ontwikkelingen binnen SKOBOS. ICT is daarin geen doel maar een middel om zaken efficiënter en kwalitatief beter te organiseren. Het veronderstelt van het personeel een open oog voor ICT en een steeds verder gaande handelingsvaardigheid. Leerkrachten moeten daartoe in staat zijn voortdurend ICT-gebruiksvaardigheden verder te ontwikkelen.

#### **Hoofdstuk 4: SKOBOS-competenties, functioneren en beoordelen.**

Competenties en vaardigheden leiden tot aanpassingen in beleid m.b.t. functioneren en beoordelen. Daar waar eerst geprobeerd werd om alle competenties en vaardigheden te pakken in de functionerings- en beoordelingsgesprekken worden ze nu SKOBOS- en organisatie specifiek gemaakt.

De competenties en vaardigheden zoals die als typisch SKOBOS benoemd zijn en zoals ze globaal omschreven zijn vormen de leidraad, aangevuld met en afgezet tegen heel specifieke schoolontwikkelingen. Die combinatie vormt de inhoud van de gesprekken en de meetlat waarlangs iedereen gelegd wordt. Het totaal aan competenties en vaardigheden van de wet BIO en de NSA-competenties vormen slechts een algemene bril waarmee in regelmaat naar leerkrachten en directeurs gekeken gaat worden.

#### **Hoofdstuk 5: SKOBOS-competenties, bekwaamheidsdossier en portfolio, scholing.**

Het benoemen van competenties en vaardigheden in het algemeen én SKOBOS-specifiek heeft, zoals aangegeven, consequenties voor het functionering- en beoordelingsbeleid. Het benoemen leidt vanzelfsprekend ook tot het onderhouden van competenties en vaardigheden. Dit wordt verder uitgewerkt in een eigen beleidsdocument. Het gaat hier om het bij elkaar brengen van een aantal zaken:

- de afspraken naar aanleiding van de functionerings- en beoordelingsgesprekken (als onderdeel van het bekwaamheidsdossier)
- het zich eigen maken dan wel onderhouden van specifieke competenties en vaardigheden (scholing)



- het zichtbaar maken van feitelijke bekwaamheden (bekwaamheidsdossier) en ondernomen acties (portfolio) om competenties en vaardigheden vast te houden dan wel verder te ontwikkelen.

De "eigen verantwoordelijkheid" voor ontwikkeling speelt hierin een belangrijke rol.

## **Bijlage 1: Wet Bio en competenties en vaardigheden leerkrachten.**

In de wet BIO van 2004 zijn m.b.t. het leraarschap de volgende bekwaamheidseisen benoemd:

### **1. Interpersoonlijk competent.**

*De leraar primair onderwijs onderschrijft zijn interpersoonlijke verantwoordelijkheid. Hij is zich bewust van zijn eigen houding en gedrag en van de invloed daarvan op de kinderen. Hij heeft voldoende kennis en vaardigheid op het gebied van groepsprocessen en communicatie om een goede samenwerking met en van de kinderen tot stand te brengen*

### **2. Pedagogisch competent.**

*De leraar primair onderwijs moet de sociaal-emotionele en morele ontwikkeling van de kinderen bevorderen. Hij moet hen helpen een zelfstandig en verantwoordelijk persoon te worden. Dat is de verantwoordelijkheid van de leraar primair onderwijs en om die verantwoordelijkheid waar te kunnen maken moet de leraar pedagogisch competent zijn. Een leraar die pedagogisch competent is, creëert een veilige leeromgeving in zijn groep en zijn/haar lessen.*

### **3. Vakinhoudelijk & didactisch competent.**

*De leraar primair onderwijs moet de kinderen helpen zich de culturele bagage eigen te maken die samengevat is in de kerndoelen voor het primair onderwijs en die elke deelnemer aan de samenleving nodig heeft om volwaardig te kunnen functioneren. Dat is de verantwoordelijkheid van de leraar primair onderwijs en om die verantwoordelijkheid waar te kunnen maken moet de leraar vakinhoudelijk en didactisch competent zijn.*

### **4. Organisatorisch competent.**

*De leraar primair onderwijs draagt zorg voor alle aspecten van klassenmanagement ten behoeve van zijn groep. Dat is de verantwoordelijkheid van de leraar primair onderwijs en om die verantwoordelijkheid waar te kunnen maken moet de leraar organisatorisch competent zijn.*

### **5. Competent in het samenwerken met collega's.**

*De leraar primair onderwijs moet ervoor zorgen dat zijn werk en dat van zijn collega's op school goed op elkaar zijn afgestemd. Hij moet ook bijdragen aan het goed functioneren van de schoolorganisatie. Dat is de verantwoordelijkheid van de leraar primair onderwijs en om die verantwoordelijkheid waar te kunnen maken moet de leraar competent zijn in het samenwerken met collega's.*

### **6. Competent in het samenwerken met de omgeving.**

*De leraar primair onderwijs moet contacten onderhouden met de ouders of verzorgers van de kinderen. Hij moet er ook voor zorgen dat zijn professionele handelen en dat van anderen buiten de school goed op elkaar zijn afgestemd. Dat is de verantwoordelijkheid van de leraar primair onderwijs en om die verantwoordelijkheid waar te kunnen maken moet de leraar competent zijn in het samenwerken met de omgeving van de school.*

### **7. Competent in reflectie en ontwikkeling.**

*De leraar primair onderwijs moet zich voortdurend verder ontwikkelen en professionaliseren. Dat is zijn verantwoordelijkheid en om die verantwoordelijkheid waar te kunnen maken moet de leraar primair onderwijs competent zijn in reflectie en ontwikkeling.*

## **Bijlage 2: NSA-competenties en vaardigheden.**

1. Voor de directeuren primair onderwijs is door de beroepsvereniging NSA een groot aantal competenties en vaardigheden benoemd die voorwaardelijk zijn voor een professionele invulling. Deze competenties en vaardigheden zijn verdeeld over 5 domeinen.

### **1. ONDERWIJS**

#### **Gericht zijn op het primaire proces**

Bant achterhaalde concepten, praktijken en leermiddelen uit en introduceert en borgt nieuwe
Bewaakt het pedagogisch (school)klimaat
Organiseert een uitdagende en stimulerende leeromgeving
Straalt pedagogisch optimisme uit en beklemtoont hoge verwachtingen
Ziet erop toe dat ouders/verzorgers tijdig, duidelijk en volledig geïnformeerd worden over de ontwikkeling van hun kind
Bewaakt de balans tussen leerstof- en kindgerichtheid
Bewaakt de mate waarin het onderwijs tegemoet komt aan verschillen tussen leerlingen
Geeft de (on)mogelijkheden van de school aan
Verantwoordt behaalde resultaten
Bewaakt de kwaliteit van het systeem van interne leerlingenzorg
Stimuleert, begeleidt en beoordeelt de kwaliteit van het pedagogisch-didactisch, vakinhoudelijk en organisatorisch handelen van leraren, o.a. d.m.v. klassenconsultatie

### **2. ORGANISATIE**

#### **Organisatie ontwikkeling**

Stimuleert de ontwikkeling van personeel en organisatie
Stimuleert een professionele dialoog op basis van beelden, verwachtingen en ervaringen
Moedigt initiatief en experiment aan en faciliteert dit
Ziet visieontwikkeling als een dynamisch cyclisch proces
Ontwikkelt een gezamenlijk gedragen visie op onderwijs
Geeft op basis van visie organisatieveranderingen vorm
Brengt een visie of streefbeeld inspirerend over en/of draagt deze mee uit
Ontwikkelt een draagvlak voor organisatiedoelen
Stelt doelen, prioriteiten, planning en werkprocedures vast
Betrekt alle geledingen actief bij het proces van schoolontwikkeling en gemeenschapsvorming
Bewaakt de voortgang van processen en controleert of gemaakte afspraken worden nagekomen
Betrekt anderen effectief en actief bij besluitvormingsprocessen
Maakt keuzes en neemt besluiten

#### **Organisatiebeleid en –beheer**

Organiseert effectief
Stelt een (meerjaren)planning op en bewaakt deze
Koppelt de inzet van middelen aan visie en doelen en verantwoordt deze
Realiseert een efficiënte inzet van tijd, mensen en middelen
Werkt met management informatiesystemen en maakt die informatie toegankelijk voor alle betrokkenen
Ontwerpt een passende organisatie- en functiestructuur

Werft de juiste medewerkers
Organiseert onderwijsondersteuning
Handelt professioneel op basis van relevante wet- en regelgeving (WPO, CAO, etc.)
Organiseert hulpbronnen en middelen (zoals vergoedingen, fondsen, vermogen, subsidies)
Budgetteert en beheert taakstellend
Stelt schooleigen kwaliteitskaders en normen op en/of hanteert deze
Organiseert zelfevaluatie op basis van kwaliteitsinstrumenten
Organiseert een veilige en schone school(omgeving)

### 3. OMGEVING

#### Ondernemerschap

Is ambitieus, ondernemend en betrokken bij het werk
Handelt pro-actief vanuit zijn/haar maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid
Laat bestaande aannames los en staat open voor nieuwe ideeën
Onderscheidt kansen en bedreigingen voor de organisatie
Gaat op verantwoorde wijze om met risico's
Opteert in het krachtenveld van verschillende opvattingen en belangen
Bevordert de positieve beeldvorming van de organisatie
Bouwt netwerkrelaties op en onderhoudt deze
Gaat creatief om met de media
Geeft de samenwerkingsmogelijkheden tussen school, gezin en gemeenschap (mede)vorm
Organiseert inspraak en medezeggenschap

### 4. DENKKRACHT

#### Zelfsturing

Bewaakt de grondslag van de organisatie
Handelt moreel verantwoord
Verantwoordt het professioneel handelen
Wil bijdragen aan de ontwikkeling van de beroepsgroep
Herkent en analyseert dilemma's en neemt daarin stelling
Werkt voortdurend aan de eigen ontwikkeling
Evalueert effect(en) van eigen handelen

#### Intrapersoonlijke competenties

Maakt gebruik van diverse bronnen en informatiekanalen
Onderscheidt bij (complexe) problemen hoofd- en bijzaken
Ziet verbanden, trends en patronen
Werkt met prognoses en stuurt op kengetallen
Verbindt concepten, opvattingen en praktijkervaringen met elkaar
Analyseert een probleem vanuit meerdere invalshoeken en verkent verschillende oplossingsrichtingen
Schat juist in wanneer er (onmiddellijke) actie gevraagd wordt
Maakt anderen (mede)verantwoordelijk voor de oplossing

## 5. DAADKRACHT

### Interpersoonlijke competenties

Bouwt een positieve open sfeer op en bevordert deze
Is bereikbaar en aanspreekbaar en neemt de tijd om te luisteren
Inspireert, motiveert en relativeert
Geeft anderen verantwoordelijkheid en vertrouwen en deelt leiderschap
Is geïnteresseerd en toont oprechte belangstelling voor de ander
Neemt stelling en kan omgaan met kritiek en weerstand
Communiqueert en presenteert effectief
Confronteert, bemiddelt en geeft of vraagt feedback

### Aansturen van professionals

Schept een klimaat waarin medewerkers zich gemotiveerd, gestimuleerd en gewaardeerd voelen
Spreekt (een groep) medewerkers aan op hun functioneren en hun verantwoordelijkheden
Werkt competentiegericht
Stelt duidelijke eisen en grenzen
Bevordert resultaatgericht werken van (een groep) medewerkers
Bevordert teamgeest en samenwerkingsbereidheid

2. Inmiddels (vanaf najaar 2012) wordt er hard gewerkt aan een herziening van het competentieprofiel voor schoolleiders. Deze discussie is nog steeds niet helemaal afgerond. In de voorlopige aanbevelingen worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De competenties PO worden geformuleerd op het niveau van basiscompetenties, die aansluiten bij de vijf kenmerken van effectief leiderschap.
- Competenties worden geformuleerd op basis van de sociaal constructivistische benadering.
- Accent op ontwikkeling in plaats van op beoordeling.
- Onderscheid maken tussen persoonlijkheidskenmerken en competenties.
- Formuleren van een set van basiscompetenties die generiek, contextvrij geformuleerd is.
- Verbinding van de competenties met de gewenste doelen, de prestaties van de school.

Het leidt tot een eerste voorstel van de volgende vijf basiscompetenties:

1. Visie-gestuurd werken.  
De schoolleider geeft leiding aan het ontwikkelen en concretiseren van een gezamenlijke visie op onderwijs en draagt deze visie uit teneinde onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.
2. In relatie staan tot de omgeving.  
De schoolleider anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving en beïnvloedt deze doelbewust vanuit ondernemerschap, ten einde onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.

3. Vanuit een onderwijskundige gerichtheid vormgeven aan organisatiekenmerken.  
De schoolleider geeft in dialoog met medewerkers vorm aan organisatiekenmerken vanuit kennis van hun onderlinge samenhang en met oog op het optimaliseren van leerresultaten van leerlingen.
4. Hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus.  
De schoolleider hanteert leiderschapsstrategieën die gericht zijn op het bevorderen van samenwerking, leren en onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie teneinde de school- en onderwijsontwikkeling te bevorderen.
5. Hogere orde denken.  
De schoolleider analyseert zaken diepgaand op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen, en brengt ze in verband met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen.

Dwars door deze competenties heen zit de competentie “onderzoeksmatig leiderschap” verborgen, maar deze wordt niet apart genoemd.