

Competentiewoordenboek SKB De Veenplas

Datum: december 2005

Competenties t.b.v. SKB de Veenplas

Onderstaand de 21 competenties met hun definities op een rijtje. In het vervolg van dit document zijn de competenties nader uitgewerkt in indicatoren. Deze indicatoren geven de breedte en de diepgang van een competentie aan en geven hierdoor meer betekenis aan de korte definities.

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.

Voorbeeld competentieprofielen

Aan de hand van de schoolprioriteiten worden de profielen per school vastgesteld. Voor medewerkers met bijzondere taken kunnen competenties worden toegevoegd of geschrapt.

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 vakken		X	*
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.

Competentie	Beslissen
Definitie	Ik neem beslissingen op het juiste moment, waarbij mogelijke handelwijzen afgewogen worden tegen de achtergrond van relevante criteria en alternatieven
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik kan omgaan met risico's en met het feit dat beslissingen genomen moeten worden terwijl de gevolgen soms onvoorspelbaar zijn; 2. Ik accepteer dat beslissingen soms verkeerd uitvallen, maar wil wel leren uit het proces dat is doorlopen; 3. Ik kan onder tijdsdruk een beslissing nemen, ondanks dat ik dan niet de gehele situatie in beeld heb (dit kan soms ook uitstel van actie betekenen); 4. Ik ben in staat om een situatie volledig in kaart te brengen waarbij aandacht besteed wordt aan alle invalshoeken (*); 5. Ik kan hoofdzaken van bijzaken onderscheiden (*); 6. Ik stel niet uit wat vandaag afgehandeld kan worden (*); 7. Ik kan redenen die hebben geleid tot een beslissing helder en krachtig verwoorden (*); 8. Ik ben in staat om draagvlak te creëren voor mijn beslissingen (*); 9. Ik weet welke kennis ik nodig heb om een beslissing te nemen (*); 10. Ik weet wanneer ik advies moet vragen aan een collega, mijn baas of een externe expert, teneinde een betere beslissing te kunnen nemen (*); 11. Ik neem verantwoordelijkheid ook in onaangename situaties (*). 	

Competentie voor directeuren en in mindere mate voor leerkrachten (*).

Competentie	Collegiaal consulteren
Definitie	Ik ondersteun de professionele en persoonlijke ontwikkeling van collega's en werk aan mijn eigen ontwikkeling
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik ondersteun mijn collega's bij de ontwikkeling van het onderwijsconcept; 2. Op verzoek van mijn leidinggevende, begeleid en coach ik collega's bij het uitoefenen van hun taak; 3. Als coach en/of tijdens intervisie stel ik vragen die het leer- en ontwikkelvermogen van de collega (kunnen) vergroten; 4. Samen met de collega's denk ik na over de ontwikkeling van het team en doe hiervoor voorstellen; 5. Ik neem initiatieven om het leren op organisatieniveau te verbeteren; 6. Ik heb een luisterend oor voor de persoonlijke situaties van mijn collega's (*); 7. Ik geef taakgerichte feedback aan mijn collega's (*); 8. Ik luister naar het werkprobleem van de collega, denk mee en heb een actieve houding in het zoeken naar oplossingen (*); 9. Bij het oplossen van een werkprobleem benut ik de deskundigheid van de collega's (*); 10. Ik stem mijn wensen en mogelijkheden met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling af op ontwikkelingsmogelijkheden binnen de school/organisatie (*); 11. Ik reflecteer regelmatig op mijn handelen en voeg elementen toe aan mijn ontwikkelplan (*). 	

Competentie voor directeuren en leerkrachten en in mindere mate voor ondersteunend personeel (*).

Competentie	Communiceren
Definitie	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.
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik pleeg interventies om communicatie vlot te trekken of op een hoger niveau te brengen; 2. Ik verifieer of mijn gesprekspartners vinden dat ik relevante verdiepingsvragen stel tijdens een gesprek; 3. Tijdens een gesprek probeer ik verschillen van mening maar ook overeenkomsten boven tafel te krijgen; 4. Ik stel foutloze teksten op qua spelling en stijl, waarbij ik rekening houd met de lezer, de boodschap en het middel; 5. Ik weet wanneer ik in een onderhandelings situatie verkeer en hoe deze tot een goed einde te brengen; 6. Ik beheers verschillende gesprekstechnieken; 7. Ik ben in staat om efficiënt en effectief leiding te geven aan een groepsgesprek; 8. Ik weet hoe communicatieprocessen verlopen, ben bekend met verschillende gesprekstechnieken en hoe een onderhandelingsproces verloopt; 9. Ik verifieer of mijn gesprekspartners vinden dat ik goed kan luisteren omdat ik correct samenvat wat die ander heeft verteld (*); 10. Tijdens gesprekken houd ik rekening met non-verbaal gedrag van de anderen en geef daar ook feedback op (*); 11. Ik laat de anderen uitpraten en probeer daadwerkelijk te begrijpen wat zij proberen te vertellen (*); 12. Ik ben mij bewust van het moment en de redenen dat ik niet in staat ben om open te staan voor wat een ander vertelt en geef dit dan ook aan (*); 13. In communicatief lastige situaties vraag ik tijdig om hulp (*); 14. Ik ben mij bewust van mijn eigen lichaamstaal (*); 15. Mijn eigen mening weet ik goed te verwoorden en te beargumenteren en ik verifieer dit bij de ander (*). 	

Competentie voor directeuren en leerkrachten en in mindere mate voor ondersteunend personeel (*).

Competentie	Creatief handelen
Definitie	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
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik bedenk vernieuwende, oorspronkelijke ideeën, inzichten en theorieën en vertaal deze naar de praktijk; 2. Ik benader vraagstukken uit verschillende invalshoeken, maak deze los uit bestaande denkkaders en maak zo nieuwe wegen zichtbaar waardoor nieuwe oplossingsrichtingen ontstaan; 3. Ik kom op vindingrijke wijze tot ideeën voor verandering en verbetering in het eigen werk (*); 4. Ik improviseer in complexe situaties en bij onvoldoende of onduidelijke informatie (*); 5. Ik initieer nieuwe ontwikkelingen en inspireer en stimuleer anderen tot creatief denken en handelen (*). 	

Competentie voor directeuren en leerkrachten en in mindere mate voor ondersteunend personeel (*).

Competentie	Didactisch vaardig handelen
Definitie	Ik ontwerp een krachtige leeromgeving in mijn klas en mijn lessen ten behoeve van <i>á</i> lle leerlingen, rekening houdend met de doorlopende leerlijn
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik speel in op de leefwereld van de leerlingen; 2. Ik speel optimaal in op de verschillen tussen leerlingen; 3. Ik ken en hanteer de leerstoflijnen van de methodes maar wijk hiervan af indien de mogelijkheden van de leerlingen dit noodzakelijk maken; 4. Ik ken de door de school vastgestelde leer- en ontwikkelingsdoelen en de doorlopende schoollijn; 5. Ik gebruik meerdere leerstoflijnen in samenhang met elkaar en in de context van de doorlopende leerlijn; 6. Ik creëer onderwijsarrangementen (= het geheel van activiteiten, materialen, werkvormen, e.d.) waarin leerlingen 100% betrokken zijn bij hun leertaken; 7. Ik motiveer de leerlingen voor hun leertaken en zorg voor voldoende uitdaging; 8. Ik werk aan de zelfstandigheid en zelfverantwoordelijkheid van leerlingen en stimuleer samenwerking; 9. Ik pas leerstofaanbod, instructie en begeleiding aan, aan de mogelijkheden van de leerling; 10. In mijn onderwijssituatie zorg ik voor een balans tussen kennisverwerving en kennisproductie. 	

Competentie voor leerkrachten

Competentie	Inhoudelijk beheersen van vakken
Definitie	Ik beheers vakinhoudelijke (en didactische) kennis en vaardigheden en ben actief in het verdiepen/verbreden hiervan
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik leg verbinding tussen de vak- en vormingsgebieden voor mijn groep in het bijzonder en in de aangrenzende groepen in het algemeen; 2. Ik pas doelen aan en ontwerp didactische routes voor mijzelf en voor de leerlingen; 3. Ik pas middelen en methodes aan, aan de behoeften van de leerlingen met specifieke behoeften; 4. Ik bereid mijn onderwijswerk voor door gebruik te maken van verschillende bronnen en maak voor mijzelf en mijn leerlingen een passend ontwerp; 5. Ik besteed expliciet aandacht aan onderwerpen/vakken die mij persoonlijk niet boeien en/of waarin ik niet goed ben (*); 6. Ik gebruik een gevarieerd aanbod aan werkvormen (*); 7. Ik beschik over voldoende kennis van mijn vak (*); 8. Ik houd mij op de hoogte van ontwikkelingen binnen mijn vakgebied (*). 	

Competentie voor leerkrachten en in mindere mate voor ondersteunend personeel (*).

Competentie	Initiatief nemen
Definitie	Ik signaleer kansen en handel er naar, rekening houdend met de wensen c.q. eisen van de organisatie
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Na het lezen van vakliteratuur en gesprekken met collega's kom ik vaak op nieuwe ideeën en neem daar actie op; 2. Ik creëer draagvlak bij mijn collega's en leidinggevende voor nieuwe ideeën en werkwijzen; 3. Na reflectie op mijn eigen ervaring kom ik vaak op verbeteringsideeën en neem daar ook actie op (*); 4. Ik ben vaak één van de eersten die actie onderneemt, maar doe dit weloverwogen en niet impulsief (*); 5. Ik typeer mezelf eerder als een actieve dan een passieve persoon (*); 6. Ik ben geen slechte verliezer als mijn suggesties niet door anderen worden overgenomen (*). 	

Competentie voor directeuren en leerkrachten en in mindere mate voor ondersteunend personeel (*).

Competentie	Inpassen
Definitie	Ik verander mijn eigen gedrag- en werkstijl waar nodig
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik bezin me regelmatig op mijn gedrag en werkstijl en bespreek deze met mijn collega's en/of leidinggevende; 2. Ik verdiep me in alternatief gedrag en alternatieve werkstijlen; 3. Ik blijf doelmatig handelen door mij aan te passen aan veranderende omgeving, taken, verantwoordelijkheden en mensen; 4. Ik voeg mij naar het beleid en de procedures van de organisatie; 5. Als er zich problemen of kansen voordoen, verander ik mijn gedragsstijl om een gesteld doel te bereiken; 6. Ik breng mijn gedrag in lijn met het beleid, de behoeften, de prioriteiten en de doelen van de organisatie. 	

Competentie voor directeuren, leerkrachten en ondersteunend personeel.

Competentie	Inrichten van de organisatie
Definitie	Ik toets, ontwerp en verbeter de inrichting van de personele organisatie
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik ben op de hoogte van de ontwikkelingen op het gebied van Personeel & Organisatie op Veenplasniveau en vertaal dit door naar mijn school; 2. Ik ben op de hoogte van de ontwikkelingen op het gebied van wet en regelgeving op landelijk niveau en vertaal dit door naar mijn school; 3. Ik weet waar ik in onderwijskundig opzicht met mijn school naar toe wil en kan dit goed onder woorden brengen; 4. Ik heb mijn onderwijskundige ideeën vertaald in concrete plannen; 5. Ik ben op de hoogte van de regionale en landelijke ontwikkelingen en weet belangrijke voordelen voor mijn school hieruit te destilleren; 6. Ik kijk kritisch naar mijn rol in de organisatie om te leren en mijzelf te verbeteren; 7. Kritiek van anderen beschouw ik niet als bedreigend maar als een kans om mezelf en mijn organisatie te verbeteren. 	

Competentie voor directeuren.

Competentie	Integer handelen
Definitie	Ik handhaaf algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in alle beroepsmatige activiteiten
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik bekijk mijn eigen aandeel in een conflictsituatie; 2. Ik ben mij bewust van en aanspreekbaar op normen en waarden en spreek anderen binnen de schoolorganisatie hierop aan; 3. Ik ga zorgvuldig om met gevoelige, of persoonlijke informatie; 4. Ik benader de andere partij op een open en zorgvuldige manier en voeg daarbij de daad bij het woord; 5. Ik leg het eventuele probleem bij de juiste persoon neer; 6. Ik leg afspraken op een serieuze manier vast en kom er vervolgens op terug. 	

Competentie voor directeuren en leerkrachten en voor ondersteunend personeel.

Competentie	Leiding geven
Definitie	Ik geef richting en sturing aan een team en aan individuele medewerkers, leerlingen en waar nodig aan ouders
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik bepaal een onderwijskundige visie voor de school en communiceer deze naar het team en de geledingen toe; 2. Ik houd visiegesprekken met individuele leerkrachten en houd een teamoverleg om te komen tot een gedragen schoolvisie op onderwijs en organisatie; 3. Ik creëer draagvlak bij leerkrachten en ouders voor innovaties en ben de motor voor veranderingen; 4. Ik zorg voor heldere werkprocedures en schep randvoorwaarden; 5. Ik draag bevoegdheden over aan anderen; 6. Ik geef medewerkers de ruimte om zelfstandig te handelen en keuzes te maken; 7. Ik geef bij opdrachten de speelruimte van de ander aan; 8. Ik neem het initiatief in ongewenste en/of crisissituaties; 9. Ik toon daadkracht wanneer dat nodig is; 10. Ik ben bekend met verschillende leiderschapsstijlen en maak hier ook gebruik van. 	

Competentie voor directeuren.

Competentie	Leven lang leren
Definitie	Ik reflecteer op mijn eigen werk uit de behoefte het eigen functioneren te willen verbeteren en onderneem gericht acties hiertoe
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik werk planmatig aan de ontwikkeling van mijn bekwaamheid op basis van een goede analyse van mijn competenties; 2. Ik verbeter op basis van zelfreflectie mijn praktisch handelen en maak bij die ontwikkeling gebruik van intervisie met collega's; 3. Ik sta open voor nieuwe zaken en wil die toepassen zodat mijn school in ontwikkeling blijft; 4. Ik neem bewust tijd om op mijn eigen handelen te reflecteren (*); 5. Ik ben nieuwsgierig/leergierig om mijn huidige kennis te verbreden en/ of te verdiepen en integreer daarbij nieuwe kennis in bestaande kennis (*); 6. Ik neem deel aan her- en bijscholingscursussen gericht op de persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de functie (*); 7. Ik bestudeer relevante vakliteratuur, destilleer hieruit van mijn functioneren relevante informatie en pas deze toe (*). 	

Competentie voor directeuren en leerkrachten en in mindere mate voor ondersteunend personeel (*).

Competentie	Onderhouden van externe contacten
Definitie	Ik onderscheid in uiteenlopende contacten de belangen van de organisatie, de ouders en externe instanties en breng deze met elkaar in verband
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik vraag onze ouders/verzorgers regelmatig naar hun oordeel, wensen en klachten; 2. Indien mogelijk, onderneem ik acties naar aanleiding van wensen en klachten van ouders/verzorgers; 3. Ik benader de kritiek van anderen vanuit een open houding; 4. Ik weet wat derden moeten weten over mijn organisatie en biedt informatie aan op de goede momenten; 5. Ik anticipeer op specifieke wensen en behoeften van ouders/verzorgers en geef de grenzen aan van de organisatie; 6. Ik weet welke instanties voor mijn organisatie van belang zijn en onderhoud hiermee contacten (*); 7. Ik stel mij goed op de hoogte van sociaal maatschappelijke vraagstukken en politieke ontwikkelingen ten behoeve van de eigen schoolorganisatie (*); 8. Ik neem initiatieven richting de externe contacten (*); 9. Ik neem deel aan bijeenkomsten van samenwerkingsverbanden op beleidsniveau (*). 	

Competentie voor directeuren en in mindere mate voor leerkrachten (*).

Competentie	Ontwikkelen van beleid
Definitie	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
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aan de hand van een toekomstbeeld formuleer ik doelen voor de middellange en lange termijn; 2. Ik onderscheid hoofdzaken van bijzaken; 3. Ik neem regelmatig afstand van de dagelijkse praktijk en bezin mij op de toekomst; 4. Ik zet doelen om in concrete plannen; 5. Ik enthousiasmeer anderen voor mijn plannen; 6. Ik maak strategische afwegingen die gevolgen (kunnen) hebben voor klanten. 	

Competentie voor directeuren.

Competentie	Pedagogisch handelen
Definitie	Ik creëer een veilige, stimulerende leeromgeving via empathisch, spiegelen en confronterend gedrag
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik observeer en registreer het gedrag van de leerlingen tijdens de verschillende onderwijssituaties; 2. Ik nodig leerlingen uit om na te denken en te praten over eigen ervaringen en belevingen; 3. Ik maak zaken, die kinderen als niet prettig ervaren, bespreekbaar; 4. Ik werk aan de sociale vaardigheden van de kinderen; 5. Ik beheers kennis en beschik over vaardigheden op het gebied van de sociaal emotionele ontwikkeling van kinderen; 6. Ik creëer een uitdagend, gestructureerd en stimulerend leerklimaat, waarbinnen aandacht is voor de normen en waarden van de groep; 7. Ik ken de ontwikkelings- en opvoedingsproblematiek die zich binnen de school voordoet en weet aan te geven hoe deze zich binnen mijn groep manifesteert; 8. Ik neem duidelijk stelling voor algemeen aanvaarde sociale en ethische normen en keur ongepast gedrag af en onderneem actie; 9. Ik neem duidelijk stelling voor de specifieke regels die door de Veenplas en/of de school zijn opgesteld; 10. Ik confronteer ouders met het gedrag van het kind; 11. Ik weet wanneer ik hulp nodig heb bij mijn pedagogisch handelen. 	

Competentie leerkrachten

Competentie	Plannen
Definitie	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
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik creëer randvoorwaarden die nodig zijn om doelstellingen te realiseren; 2. Ik maak onderscheid tussen hoofd- en bijzaken; 3. Ik maak realistische inschattingen voor benodigde tijd, capaciteit en middelen; 4. Ik orden activiteiten op volgorde van belangrijkheid (*); 5. Ik hanteer voor een ieder heldere werkprocedures (*); 6. Ik kan knelpunten signaleren in de planning en los die op/reageer adequaat op een onverwachte complicatie (*); 7. Ik kan de situatie analyseren en aangeven welke acties en instrumenten met de meeste kans van slagen kunnen worden ingezet (*); 8. Ik realiseer me dat orde en regelmaat belangrijke voorwaarden zijn om planmatig te kunnen werken en handel ook daarnaar (*); 9. Ik stel niet uit wat vandaag afgehandeld kan worden (*). 	

Competentie voor directeuren en leerkrachten en in mindere mate voor ondersteunend personeel (*).

Competentie	Presenteren
Definitie	Ik geef een goede indruk van mijzelf en daarmee ook van de organisatie
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik stel me op de hoogte van het totale schoolgebeuren; 2. Ik ben me bewust van het belang van de omgeving voor de school; 3. Ik beseft dat ik een voorbeeldfunctie vervul en zorg voor representatief gedrag en vertoon voorbeeldgedrag naar leerlingen; 4. Ik handel in overeenstemming met de opgestelde leefregels binnen de school; 5. Ik bewaak dat de communicatiemiddelen van de school op kwalitatief hoog niveau liggen; 6. Ik stel me in principe dienstverlenend op; 7. Ik vertegenwoordig de school bij externe netwerken en contacten; 8. Ik doe voorstellen om het imago van de school naar de buitenwereld te verbeteren; 9. Ik onderneem actie om het imago van de school te onderhouden en te versterken; 10. Ik vervul een voorbeeldfunctie op het gebied van klantgerichtheid. 	

Competentie voor directeuren, leerkrachten en ondersteunend personeel.

Competentie	Samenwerken
Definitie	Ik werk mee aan het versterken van het teamverband, waarin door de inzet en opstelling van individuele medewerkers optimale prestaties worden gerealiseerd.
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik lever mijn bijdrage aan een gemeenschappelijk doel; 2. Ik houd mij aan gemaakte afspraken; 3. Ik voer samen met anderen activiteiten uit; 4. Ik accepteer onderlinge posities van collega's en de verschillen in verantwoordelijkheden en invloeden en handel daarnaar; 5. Ik neem initiatieven voor overleg en doe voorstellen ter versterking van de samenwerking; 6. Ik stem af op collega's om tot gezamenlijke standpunten te komen. 	

Competentie voor directeuren, leerkrachten en ondersteunend personeel.

Competentie	Sociaal vaardig handelen
Definitie	Ik vertoon gedrag dat getuigt van het onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik ben mij bewust van andere mensen, de omgeving en de eigen invloed daarop; 2. Ik begeef mij zonder moeite onder andere mensen; 3. Ik stap gemakkelijk naar anderen toe; 4. Ik kan maatschappelijke normen en waarden vanuit verschillende ethische grondhoudingen beoordelen; 5. Ik concretiseer normen en waarden in de praktijk en handel er naar in het dagelijkse werk; 6. Ik toon belangstelling en ben nieuwsgierig naar verhalen van anderen; 7. Ik pas mijn woordkeuze aan, aan het niveau van mijn gesprekspartners. 	

Competentie voor directeuren, leerkrachten en ondersteunend personeel.

Competentie	Zich inzetten
Definitie	Ik zet mij maximaal in voor de organisatie maar weet daarbij eigen grenzen te bewaken
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Om succesvol te zijn in mijn werk, onderneem ik acties om mezelf te ontwikkelen; 2. Ik ga risico's aan om uiteindelijk een herkenbaar voordeel te behalen; 3. Ik toon gedurende piekperiodes uithoudingsvermogen; 4. Ik ben in staat om snel nieuwe informatie in me op te nemen en deze effectief toe te passen; 5. Ik onderneem zo veel mogelijk acties die gebaseerd zijn op mijn eigen overtuigingen in plaats van op het verlangen om anderen een plezier te doen; 6. Ik ben niet gauw tevreden met het niveau van mijn eigen werk; 7. Ik ben niet gauw uit het veld geslagen bij een tegenslag op mijn werk; 8. Veranderingen zie ik niet als bedreiging maar als kansen; 9. Ik weet wanneer ik gas moet terugnemen en kan dit beargumenteren en communiceer dit ook naar mijn leidinggevende. 	

Competentie voor directeuren, leerkrachten en ondersteunend personeel.

Competentie	Zich richten op resultaten
Definitie	Ik maak een vertaalslag van doelen naar resultaten en weet vervolgens het gewenste resultaat op efficiënte wijze te realiseren
Indicatoren	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik richt mij op het behalen van het afgesproken resultaat door mensen en middelen in te zetten om dit resultaat te bereiken; 2. Ik beschrijf op heldere wijze de weg die de organisatie zal volgen om het gestelde doel te bereiken; 3. Ik evalueer tussentijds de voortgang van ondernomen acties en stel zonodig het plan bij; 4. Als een doelstelling bereikt is, evalueer ik het resultaat én het proces; 5. Ik ben vasthoudend in de uitvoering van een bepaald actieplan totdat het redelijkerwijs bereikt is; 6. Ik stel voor mijzelf concrete doelen op (*); 7. Ik weet wat ik nodig heb om mijn doelen te bereiken (*); 8. Als iets niet loopt zoals ik wil, dan onderzoek ik de oorzaken (*). 	

Competentie voor directeuren en leerkrachten en in mindere mate voor ondersteunend personeel (*).