



# Bekwaamheidsdossier leidinggevendenden

OVERZICHT bekwaamheidsdossier schoolleiding Tessenderlandt		AFDELINGSLEIDER	LOCATIEDIRECTEUR	ALGEMEEN DIRECTEUR
<b>Kerntaak 1: Fungeert als professional</b>				
WP 1.1	Onderhoudt kennis en vaardigheden binnen zijn vakgebied(en) / werkveld	X	X	X
WP 1.2	Reflecteert op en ontwikkelt het eigen handelen	X	X	X
WP 1.3	Overlegt en werkt samen met collega's	X	X	X
<b>Kerntaak 2: Ontwikkelen en/of uitdragen onderwijsvisie en -strategie</b>				
WP 2.1	Inspireert anderen onderwijskundig	X	X	X
WP 2.2	Vertaalt een pedagogisch-didactisch kader naar concrete strategie en doelstellingen	X	X	X
WP 2.3	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar werkbare instrumenten en procedures	X	X	X
WP 2.4	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar een duidelijk(e) beeld/sfeer voor leerlingen	X	X	X
<b>Kerntaak 3: Aansturen van het primaire proces</b>				
WP 3.1	Inrichten en bijsturen van (processen in) de dagelijkse onderwijsuitvoering	X	X	X
WP 3.2	Bewerkstelligt een respectvolle en open werkcultuur	X	X	X
WP 3.3	Leidt een project /diverse projecten (gelijktijdig) op de beoogde doelen		X	X
<b>Kerntaak 4: Motiveren en aansturen van medewerkers</b>				
WP 4.1	Motiveert en ondersteunt zijn medewerkers	X	X	X
WP 4.2	Past situationeel communicatiestijlen en/of leiderschapstijlen toe	X	X	X
WP 4.3	Neemt consistent besluiten en/of standpunten in	X	X	X
<b>Kerntaak 5: Managen van middelen in lijn met organisatievisie</b>				
WP 5.1	Stuurt en monitort facilitaire middelen transparant en efficiënt op resultaat	X	X	X
WP 5.2	Stuurt en monitort financiële middelen transparant en efficiënt op resultaat	X	X	X
WP 5.3	Stuurt en monitort personele processen transparant en efficiënt op resultaat	X	X	X
<b>Kerntaak 6: Interne en externe relaties beheren</b>				
WP 6.1	Bouwt en onderhoudt relaties intern		X	X
WP 6.2	Bouwt en onderhoudt relaties extern	X	X	X
WP 6.3	Gebruikt media en netwerken voor (organisatie)doelstellingen		X	X
		11	15	19

legenda:

- \* nadrukkelijke relatie met project Puberbrein
- prestatie-indicatoren zijn identiek

PROCESCOMPETENTIEMATRIX  
(KRUISPUNTENTABEL): AFDELINGSLEIDER

KT WERKPROCES		COMPETENTIES																				AFDELINGSLEIDER	LOATIEDIRECTEUR	ALGEMEEN DIRECTEUR					
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T				U	V	W	X	Y
1	WP 1.1							1									1										2		
	WP 1.2																1	1					1				3		
	WP 1.3					1	1																	1			3		
2	WP 2.1			1						1											1						3		
	WP 2.2											1	1								1	1					4		
	WP 2.3												1							1		1					3		
	WP 2.4			1										1						1							2		
3	WP 3.1																										0		
	WP 3.2					1				1																	2		
	WP 3.3																										0		
4	WP 4.1													1								1					2		
	WP 4.2													1									1				2		
	WP 4.4			1																							0		
5	WP 5.1																										0		
	WP 5.2																										0		
	WP 5.3																										0		
6	WP 6.1																										0		
	WP 6.2																										0		
	WP 6.3																										0		
		totaal aantal kruispunten bij deze functie																				26							

- factor Leiden en beslissen (need for power)
- factor Ondersteunen en samenwerken (goedaardigheid)
- factor Interacteren, beïnvloeden en presenteren (extraversie)
- factor Analyseren en interpreteren

- factor Creëren en leren (openheid voor ervaringen)
- factor Organiseren en uitvoeren (zorgvuldigheid)
- factor Aanpassen en aankunnen (emotionele stabiliteit)
- factor Ondernemen en presteren (need for achievement)

**PROCESCOMPETENTIEMATRIX  
(KRUISPUNTENTABEL): LOCATIEDIRECTEUR**

			COMPETENTIES																											
			Beslissen en activiteiten initiëren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op behoefte klant richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures volgen	Omgaan met veranderingen	Omgaan met druk en tegenslag	Gedrevenheid en ambitie tonen	Ondernemend/commercieel handelen	Bedrijfsmatig handelen	AFDELINGSLEIDER	LOATIEDIRECTEUR	ALGEMEEN DIRECTEUR
KT	WERKPROCES		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y			
1	WP 1.1	Onderhoudt kennis en vaardigheden binnen zijn vakgebied(en) / werkveld																1											1	
	WP 1.2	Reflecteert op en ontwikkelt het eigen handelen																1	1					1					3	
	WP 1.3	Overlegt en werkt samen met collega's					1	1																	1				3	
2	WP 2.1	Inspireert anderen onderwijskundig				1			1	1		1												1					4	
	WP 2.2	Vertaalt een pedagogisch-didactisch kader naar concrete strategie en doelstellingen	1												1		1						1						4	
	WP 2.3	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar werkbare instrumenten en procedures	1									1	1										1						4	
	WP 2.4	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar een duidelijk(e) beeld/sfeer voor leerlingen								1				1							1						1		4	
3	WP 3.1	Inrichten en bijsturen van (processen in) de dagelijkse onderwijsuitvoering	1										1		1					1		1							5	
	WP 3.2	Bewerkstelligt een respectvolle en open werkcultuur	1			1	1																						3	
	WP 3.3	Leidt een project /diverse projecten (gelijktijdig) op de beoogde doelen																											0	
4	WP 4.1	Motiveert en ondersteunt zijn medewerkers	1	1																									2	
	WP 4.2	Past situationeel communicatiestijlen en/of leiderschapstijlen toe	1		1			1					1																4	
	WP 4.4	Neemt consistent besluiten en/of standpunten in	1					1	1																				3	
5	WP 5.1	Stuurt en monitort facilitaire middelen transparant en efficiënt op resultaat																											0	
	WP 5.2	Stuurt en monitort financiële middelen transparant en efficiënt op resultaat																											0	
	WP 5.3	Stuurt en monitort personele processen transparant en efficiënt op resultaat																											0	
6	WP 6.1	Bouwt en onderhoudt relaties intern																											0	
	WP 6.2	Bouwt en onderhoudt relaties extern																											0	
	WP 6.3	Gebruikt media en netwerken voor (organisatie)doelstellingen																											0	
			<b>totaal aantal kruispunten bij deze functie</b>																								<b>40</b>			

- factor Leiden en beslissen (need for power)
- factor Ondersteunen en samenwerken (goedaardigheid)
- factor Interacteren, beïnvloeden en presenteren (extraversie)
- factor Analyseren en interpreteren

- factor Creëren en leren (openheid voor ervaringen)
- factor Organiseren en uitvoeren (zorgvuldigheid)
- factor Aanpassen en aankunnen (emotionele stabiliteit)
- factor Ondernemen en presteren (need for achievement)

PROCESCOMPETENTIEMATRIX  
(KRUISPUNENTABEL): AFDELINGSLEIDER

KT WERKPROCES			COMPETENTIES																								AFDELINGSLEIDER	LOATIEDIRECTEUR	ALGEMEEN DIRECTEUR
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X			
1	WP 1.1	Onderhoudt kennis en vaardigheden binnen zijn vakgebied(en) / werkveld						1									1												0
	WP 1.2	Reflecteert op en ontwikkelt het eigen handelen															1	1					1						0
	WP 1.3	Overlegt en werkt samen met collega's				1	1																	1					0
2	WP 2.1	Inspireert anderen onderwijskundig		1						1											1							0	
	WP 2.2	Vertaalt een pedagogisch-didactisch kader naar concrete strategie en doelstellingen									1	1									1	1						0	
	WP 2.3	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar werkbare instrumenten en procedures										1							1			1						0	
	WP 2.4	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar een duidelijk(e) beeld/sfeer voor leerlingen		1																1								0	
3	WP 3.1	Inrichten en bijsturen van (processen in) de dagelijkse onderwijsuitvoering																										0	
	WP 3.2	Bewerkstelligt een respectvolle en open werkcultuur				1				1																		0	
	WP 3.3	Leidt een project /diverse projecten (gelijktijdig) op de beoogde doelen																										0	
4	WP 4.1	Motiveert en ondersteunt zijn medewerkers											1									1						0	
	WP 4.2	Past situationeel communicatiestijlen en/of leiderschapsstijlen toe											1									1						0	
	WP 4.4	Neemt consistent besluiten en/of standpunten in																										0	
5	WP 5.1	Stuurt en monitort facilitaire middelen transparant en efficiënt op resultaat																										0	
	WP 5.2	Stuurt en monitort financiële middelen transparant en efficiënt op resultaat																										0	
	WP 5.3	Stuurt en monitort personele processen transparant en efficiënt op resultaat																										0	
6	WP 6.1	Bouwt en onderhoudt relaties intern																										0	
	WP 6.2	Bouwt en onderhoudt relaties extern																										0	
	WP 6.3	Gebruikt media en netwerken voor (organisatie)doelstellingen																										0	
			totaal aantal kruispunten bij deze functie																										0

- factor Leiden en beslissen (need for power)
- factor Ondersteunen en samenwerken (goedaardigheid)
- factor Interacteren, beïnvloeden en presenteren (extraversie)
- factor Analyseren en interpreteren

- factor Creëren en leren (openheid voor ervaringen)
- factor Organiseren en uitvoeren (zorgvuldigheid)
- factor Aanpassen en aankunnen (emotionele stabiliteit)
- factor Ondernemen en presteren (need for achievement)

Kerntaak 1: Fungeert als professional		GEWENST RESULTAAT AFDELINGSLEIDER	GEWENST RESULTAAT LOCATIEDIRECTEUR	GEWENST RESULTAAT ALGEMEEN DIRECTEUR
WP 1.1	Onderhoudt kennis en vaardigheden binnen zijn vakgebied(en) / werkveld		De locatiedirecteur houdt de vereiste leiderschaps-, en managementvaardigheden op peil. Hij ontwikkelt zich didactisch en onderwijskundig in lijn met de organisatiedoelen.	
WP 1.2	Reflecteert op en ontwikkelt het eigen handelen		De locatiedirecteur reflecteert voortdurend op zijn eigen handelen, vraagt docenten en collega's om feedback op zijn resultaten en gebruikt deze informatie om zijn eigen handelen systematisch te verbeteren.	
WP 1.3	Overlegt en werkt samen met collega's		Door constructief overleg met verschillende soorten collega's worden onderwijsdoelen bereikt binnen de gestelde tijd en conform overeengekomen kwaliteitseisen. De locatiedirecteur deelt zijn kennis en ervaringen aantoonbaar en pro-actief met anderen en draagt hierdoor, in belangrijke mate, bij aan een lerend klimaat.	
Kerntaak 2: Ontwikkelen en/of uitdragen onderwijsvisie en -strategie				
WP 2.1	Inspireert anderen onderwijskundig	waar komt het begrip lerende organisatie!?	De locatiedirecteur is een voorbeeld voor docenten en afdelingsleiders en kan aangeven wat hem zelf inspireert. Medewerkers worden op (in)formele momenten voortdurend met tips en tools bekrachtigd en kunnen hun eigen suggesties en onderwijsvisie delen. De locatiedirecteur is staats didactische en/of leerpsychologische concepten te koppelen de dagelijkse onderwijspraktijk. De onderwijsvisie wordt doorlopend enthousiast verduidelijkt met begrijpelijke en concrete voorbeelden.	
WP 2.2	Vertaalt een pedagogisch-didactisch kader naar concrete strategie en doelstellingen		Het pedagogisch-didactisch kader van de organisatie is vertaald naar een haalbare en voor docenten en afdelingsleiders begrijpelijke (onderwijs)doelen. Alle medewerkers weten wat ze kunnen doen om binnen de onderwijsvisie van de organisatie hun lessen/werkzaamheden te verzorgen. Het pedagogisch-didactisch kader wordt bijgesteld wanneer ontwikkelingen intern of extern dat vereisen.	
WP 2.3	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar werkbare instrumenten en procedures		Het pedagogisch-didactisch kader van de organisatie is voorzien van werkbare en logische instrumenten en/of procedures waarmee de onderwijsuitvoering door docenten optimaal voor hun leerlingen kan worden verzorgd. Instrumenten en/of procedures zijn een middel richting organisatiedoelen en geen doel op zich. De locatiedirecteur houdt bij op welke (hoofd)gebieden welke instrumenten worden ingezet, evalueert de effectiviteit en efficiëntie van hiervan systematisch volgens de PDCA-cyclus en stuurt de afdelingsleider(s) bij.	
WP 2.4	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar een duidelijk(e) beeld/sfeer voor leerlingen		Voor leerlingen (en andere betrokkenen als ouders, bezoekers, inspectie) is het pedagogisch-didactisch beleid waarneembaar en aantoonbaar op verschillende manieren. Het schoolgebouw, de sfeer op de gang, het promotiemateriaal, (in)formele contacten, de website, de verzorgdheid van materialen en middelen, etc. De locatiedirecteur kan in woord en geschrift op gedreven wijze verwoorden hoe en waarom de school op deze wijze onderwijs verzorgt.	
Kerntaak 3: Aansturen van het primaire proces				
WP 3.1	Inrichten en bijsturen van (processen in) de dagelijkse onderwijsuitvoering		De locatiedirecteur toetst, ontwerpt en verbetert de inrichting van de schoolorganisatie op basis van onderwijskundige uitgangspunten en organisatiekundige principes zo optimaal mogelijk. De "papieren" organisatie wordt systematisch geëvalueerd met de afdelingsleider(s) en stafmedewerker(s). De locatiedirecteur informeert zichzelf over de kwaliteit van de dagelijkse gang van zaken door o.a. lesobservaties, (in)formele en formele contacten met medewerkers en leerlingen.	
WP 3.2	Bewerkstelligt een respectvolle en open werkcultuur		Geeft zelf het voorbeeld door iedere medewerker als mens te behandelen. Intimidatie, pesten en/of ander negatief werkgedrag wordt aangepakt. De locatiedirecteur is zich bewust van zijn sleutelpositie en is nadrukkelijk een boegbeeld van het schoolbeleid en daarmee een voorbeeld van hoe docenten hun leerlingen dienen te begeleiden.	
WP 3.3	Leidt een project /diverse projecten (gelijktijdig) op de beoogde doelen		De locatiedirecteur functioneert afwisselend en tegelijkertijd als projecteigenaar die delegeert en projectleider die coördineert. Ongeacht de omvang of het niveau van delegeren kenmerken projecten zich door een haalbare projectopdracht in lijn met de organisatiedoelen. Projectplannen zijn overzichtelijk en voorzien van een tijdslijn, (sub)doelen en tussentijdse evaluaties en maken bijsturing tijdens uitvoering mogelijk. Het projectresultaten worden op tijd opgeleverd, voldoen aan het plan van eisen en worden geborgd in de reguliere organisatie.	
Kerntaak 4: Motiveren en aansturen van medewerkers				
WP 4.1	Motiveert en ondersteunt zijn medewerkers		Medewerkers voelen zich gewaardeerd. De medewerkers lossen, onder leiding van, de locatiedirecteur, (grotendeels) dagelijkse zelf problemen op. Capaciteiten van en verschillen tussen teamleden zijn optimaal ingezet, rekening houdend met teambelang en persoonlijk belang. De sfeer is veilig, er is sprake van rust, creativiteit en tevredenheid. Medewerkers participeren binnen, en dragen bij aan, de kaders van de organisatie.	
WP 4.2	Past situationeel communicatiestijlen en/of leiderschapsstijlen toe		De locatiedirecteur beheerst verschillende leiderschapsstijlen (ongeacht de eigen voorkeursstijl) en kiest de passende stijl bij verschillende situaties (bijv. coaching, ontslaggesprek, teamgeschieden, klachtafhandeling, privéproblemen, jubilea). Medewerkers voeren hun taken zo optimaal mogelijk uit mede doordat de locatiedirecteur hen op passende toon en wijze (bij)stuurt. De locatiedirecteur neemt tijd voor interventies en organiseert follow-up / nazorg.	
WP 4.3	Neemt consistent besluiten en/of standpunten in		Bij conflicten, dilemma's en beleidskeuzes is de locatiedirecteur in staat onderliggende opvattingen en waarden te herkennen en te benoemen. Hij neemt zodanig stelling, ook wanneer het minder populaire besluiten betreft. (Mogelijke) gevolgen en benodigde vervolgstappen zijn ingecalculeerd en worden gemonitord. Medewerkers hebben vertrouwen in consistente besluitvorming binnen wettelijke- of organisatiekaders.	
Kerntaak 5: Managen van middelen in lijn met organisatievisie				
WP 5.1	Stuurt en monitort facilitaire middelen transparant en efficiënt op resultaat		Onderhoud, afschrijving en aanschaf van facilitaire middelen lopen in de pas met de budgetten van de exploitatie- en investeringsbegroting. Offertes, contracttermijnen en de actualisatie daarvan zijn conform de richtlijnen van de organisatie. Het causale verband tussen de facilitaire middelen en de onderwijskundige of organisatorische noodzaak daarvan is voortdurend aantoonbaar.	
WP 5.2	Stuurt en monitort financiële middelen transparant en efficiënt op resultaat		De locatiedirecteur stelt de begroting, als afgeleide van de totale organisatiebegroting, in lijn met de vigerende administratieve processen op. De begroting en bijbehorende doelen zijn begrijpelijk gecommuniceerd en gedelegeerd naar de (onderwijs)teams. De uitputting wordt middels budgettering in tijd gevolgd en waar nodig bijgesteld i/o met alle betrokkenen. Op basis van de behaalde doelen/resultaten wordt de nieuwe begroting op-/bijgesteld voor de volgende periode.	
WP 5.3	Stuurt en monitort personele processen transparant en efficiënt op resultaat		De beschikbare formatie en personele kwaliteiten (juiste persoon op de juiste plaats) worden zo optimaal mogelijk ingezet ten behoeve van het onderwijsleerproces. Er is een gezonde balans in vaste en tijdelijke aanstellingen. De locatiedirecteur bouwt aan de lerende organisatie door professionele ontwikkeling op alle niveaus in de organisatie op gang te brengen, te houden en te faciliteren. Het afgesproken personeelsbeleid en de formatie-afspraken worden standvastig en rechtvaardig uitgevoerd.	
Kerntaak 6: Interne en externe relaties beheren				
WP 6.1	Bouwt en onderhoudt relaties intern		Op de locatie is een mate van vertrouwen, rust en goede sfeer waarneembaar. Men benut elkaars kwaliteiten en streeft intern naar efficiëntie. De locatiedirecteur bevordert dit soort (teamoverstijgende en dienstoverstijgende) relaties en verbanden door zelf het goede voorbeeld te geven en medewerkers aan zich en ander te binden.	
WP 6.2	Bouwt en onderhoudt relaties extern		De locatiedirecteur is in staat over de grens van de school heen te kijken en (inter)acteert in het krachtveld van scholen(koepels) en maatschappij. Contacten met externe betrokkenen die van belang (kunnen) zijn voor de school worden gebouwd en onderhouden.	
WP 6.3	Gebruikt media en netwerken voor (organisatie)doelstellingen		De locatiedirecteur is de ambassadeur van zijn school. Contacten met de media en andere belangengroepen worden opgebouwd en onderhouden. Het PR-protocol is binnen de organisatie bekend en wordt gehanteerd. Men benut kansen van gratis publiciteit en (sociale)media. Men doet aan risicobeperking op momenten dat imago schade zou kunnen ontstaan.	

KRUISPUNT	FUNCTIE		IK BEHEERS				SCORE		
	AFDELINGSLEIDER	LOCATIEDIRECTEUR	werkproces	competentie	component	prestatie-indicator (waarneembaar gedrag)	BEHEERSINGSNIVEAU		
							behoeft ontwikkeling	voldoende	goed
1.1P	1	1	Onderhoudt kennis en vaardigheden binnen zijn vakgele		vakkennis en vaardigheden b	Ik volg aantoonbaar de organisatorische en personele ontwikkelingen binnen mijn vakgebied.			
1.1P	1	1	Onderhoudt kennis en vaardigheden binnen zijn vakgele		vakkennis en vaardigheden b	Ik volg aantoonbaar de onderwijskundige ontwikkelingen binnen mijn vakgebied.			
1.1P	1	1	Onderhoudt kennis en vaardigheden binnen zijn vakgele		Zichzelf verder willen ontwik	Ik maak goed gebruik van training en andere kansen tot verdere ontwikkeling.			
1.1P	1	1	Onderhoudt kennis en vaardigheden binnen zijn vakgele		zichzelf verder willen ontwik	Ik ga minimaal 1x per jaar op werkbezoek bij andere scholen om te leren hoe anderen het doen.			
1.2P	1	1	Reflecteert op en ontwikkelt het eigen handelen	leren	leren van feedback en fouten	Ik zie fouten als een kans om te leren en te verbeteren.			
1.2P	1	1	Reflecteert op en ontwikkelt het eigen handelen	leren	leren van feedback en fouten	Ik vraag om feedback over mijn prestaties bij collega-schouleid			
1.2P	1	1	Reflecteert op en ontwikkelt het eigen handelen	leren	leren van feedback en fouten	Ik gebruik feedback om mijn eigen effectiviteit te vergroten.			
1.2Q	1	1	Reflecteert op en ontwikkelt het eigen handelen	plannen en organiseren	doelen en prioriteiten stellen	Ik formuleer duidelijke en concrete ontwikkeldoelen om vakkennis- en vaardigheden te onderhouden en/of uit te bouwen.			
1.2Q	1	1	Reflecteert op en ontwikkelt het eigen handelen	plannen en organiseren	doelen en prioriteiten stellen	Ik bepaal haalbaarheid en prioriteit bij deze ontwikkeldoelen.			
1.2U	1	1	Reflecteert op en ontwikkelt het eigen handelen	omgaan met verandering e	aanpassen aan de veranderd	Ik pas me op positieve wijze aan veranderingen op het werk aan.			
1.2U	1	1	Reflecteert op en ontwikkelt het eigen handelen	omgaan met verandering e	nieuwe ideeën accepteren	Ik sta open voor nieuwe ideeën en werk mee aan (een deel) van de realisatie daarvan.			
1.3E	1	1	Overlegt en werkt samen met collega's	samenwerken en overlegge	proactief informeren	Ik deel kennis, ervaring en inzichten aantoonbaar met collega-schouleid			
1.3E	1	1	Overlegt en werkt samen met collega's	samenwerken en overlegge	openhartig en oprecht comm	Ik maak zaken bespreekbaar en benoem problemen duidelijk.			
1.3E	1	1	Overlegt en werkt samen met collega's	samenwerken en overlegge	openhartig en oprecht comm	Ik maak mijn eigen bedoelingen duidelijk in de omgang met collega's.			
1.3E	1	1	#VERW!	samenwerken en overlegge	aanpassen aan de groep	Ik laat mij aanspreken om mijn eigen aandeel in het schoolleidersteam.			
1.3F	1	1	#VERW!	ethisch en integer handeler	verschillen tussen mensen re	Ik accepteer en respecteer verschillen (bijv. opleidingsniveau, religie, gewoonten of seksuele geaardheid) tussen mensen.			
1.3V	1	1	#VERW!	met druk en tegenslag omg	grenzen stellen	Ik geef duidelijk aan wanneer een grens te vaak of te ver wordt overschreden.			
1.3V	1	1	#VERW!	met druk en tegenslag omg	grenzen stellen	Ik kom bij het stellen van mijn grenzen met mogelijke alternatieven.			
2.1E	1	1	Inspireert anderen onderwijskundig	samenwerken en overlegge	bijdrage van anderen waarde	Ik toon openlijk waardering voor onderwijskundige ideeën en bijdragen van medewerkers.			
2.1H	1	1	Inspireert anderen onderwijskundig	overtuigen en beïnvloeden	ideeën en meningen naar vor	Ik onderbouw de onderwijskundige visie met steekhoudende argumenten, concrete feiten en illustratieve voorbeelden.			
2.1I	1	1	Inspireert anderen onderwijskundig	presenteren	enthousiasme uitstralen	Ik straal enthousiasme uit en weet medewerkers mee te trekken in het eigen enthousiasme.			
2.1K	1	1	Inspireert anderen onderwijskundig	vakdeskundigheid toepasse	expertise delen	Ik draag mijn eigen kennis van en expertise in activerend onderwijs op begrijpelijke wijze aan medewerkers over.			
2.2B	1	1	Vertaalt een pedagogisch-didactisch kader naar concn	aansturen	richting geven	Ik zorg ervoor dat medewerkers weten wat de (onderwijskundige)doelen en prioriteiten zijn.			
2.2M	1	1	Vertaalt een pedagogisch-didactisch kader naar concn	analyseren	informatie genereren uit gege	Ik combineer verschillende soorten gegevens en gegevens uit verschillende bronnen tot relevante informatie t.b.v. onderwijsstrategie.			
2.2O	1	1	Vertaalt een pedagogisch-didactisch kader naar concn	creëren en innoveren	toekomstgerichte strategie(ër	Ik formuleer en ontwikkel een onderwijsstrategie in lijn met de visie van de organisatie.			
2.2S	1	1	Vertaalt een pedagogisch-didactisch kader naar concn	kwaliteit leveren	systematisch werken	Ik ontwikkel de onderwijsstrategie zorgvuldig en werk zo veel mogelijk volgens beproefde methoden.			
2.2S	1	1	Vertaalt een pedagogisch-didactisch kader naar concn	kwaliteit leveren	kwaliteits- en productiviteitsni	Ik formuleer kwaliteits- en productiviteitsnormen waarmee het mogelijk is het eigen werk en het werk van medewerkers te toetsen.			
2.3B	1	1	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar werkb	aansturen	taken delegeren	Ik wijs beleidstaken toe aan afdelingsleider(s) en/of staf rekening houdend met hun capaciteiten.			
2.3J	1	1	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar werkb	formuleren en rapporteren	structuur aanbrengen	Ik zorg dat instrumenten en/of procedures een voor medewerkers gemakkelijk te volgen opbouwen hebben.			
2.3K	1	1	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar werkb	vakdeskundigheid toepasse	specifieke mentale vermo	Ik kan (wetenschappelijke) kennis en concepten vertalen naar werkbaar sturingsinstrumenten.			
2.3S	1	1	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar werkb	kwaliteit leveren	kwaliteits- en productiviteitsni	Ik bewaak voortdurend de effectiviteit en efficiëntie van instrumenten en/of procedures op hun bijdrage aan de overeengekomen onderwijsvisie/doelen.			
2.4I	1	1	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar een d	presenteren	betrouwbaarheid en deskundi	Ik werk vertrouwen bij de ander (bijv. ouders, leerlingen, collega's) op basis van (onderwijs)deskundigheid.			
2.4L	1	1	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar een d	materialen en middelen inz	geschikte materialen en midd	Ik maak op basis van de onderwijskundige visie (gewenste uitstraling) de juiste keuze voor de te gebruiken materialen en middelen.			
2.4R	1	1	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar een d	op de behoefte en verwach	klanttevredenheid in de gaten	Ik controleer regelmatig of er aan de verwachtingen en wensen van de leerlingen wordt voldaan.			
2.4R	1	1	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar een d	op de behoefte en verwach	klanttevredenheid in de gaten	Ik controleer regelmatig of er aan de verwachtingen en wensen van betrokkenen (ouders, bedrijven, medewerkers) wordt voldaan.			
2.4X	1	1	Vertaalt het pedagogisch-didactisch kader naar een d	ondernemend en commerc	uitbouw van de commercië	Ik zie het uitbouwen van de positie van de school als prioriteit.			
3.1B	1	1	Inrichten en bijsturen van (processen in) de dagelij	aansturen	taken delegeren	Ik wijs taken toe aan medewerkers en controleer de voortgang.			
3.1M	1	1	Inrichten en bijsturen van (processen in) de dagelij	analyseren	conclusies trekken	Ik bekijk verschillende alternatieven en hun consequenties alvorens tot bijsturing te komen.			
3.1Q	1	1	Inrichten en bijsturen van (processen in) de dagelij	plannen en organiseren	mensen en middelen organis	Ik stel de middelen en mensen vast die nodig zijn om het werk uit te voeren en zorg voor het regelen hiervan.			
3.1S	1	1	Inrichten en bijsturen van (processen in) de dagelij	kwaliteit leveren	kwaliteits- en productiviteitsni	Ik informeer mijzelf over de kwaliteit van de onderwijsuitvoering via (in)formele gesprekken.			
3.1S	1	1	Inrichten en bijsturen van (processen in) de dagelij	kwaliteit leveren	kwaliteits- en productiviteitsni	Ik informeer mijzelf over de kwaliteit van de onderwijsuitvoering door (les)observaties.			
3.2B	1	1	Bewerkstelligt een respectvolle en open werkcultuur	aansturen	bevorderen van mensen cor	Ik ondernem actie indien medewerkers zich negatief en/of schadelijk gedragen tegenover anderen.			
3.2E	1	1	Bewerkstelligt een respectvolle en open werkcultuur	samenwerken en overlegge	verboderen van de teamgees	Ik draag door eigen daden bij aan een respectvolle werkcultuur.			
3.2F	1	1	Bewerkstelligt een respectvolle en open werkcultuur	ethisch en integer handeler	ethisch handelen	Ik handel consequent in lijn met de binnen de organisatie en/of maatschappij geldende ethische waarden en normen.			
3.2F	1	1	Bewerkstelligt een respectvolle en open werkcultuur	ethisch en integer handeler	integer handelen	Ik houd me aan afspraken met medewerkers.			
3.2F	1	1	Bewerkstelligt een respectvolle en open werkcultuur	ethisch en integer handeler	integer handelen	Ik communiceer open en duidelijk over mijn eigen bedoelingen en acties.			
3.3B	1	1	Leidt een project /diverse projecten (gelijktijdig) op de l	aansturen	taken delegeren	Ik houd bij het toewijzen van taken en/of projecten rekening met de capaciteiten van medewerkers.			
3.3B	1	1	Leidt een project /diverse projecten (gelijktijdig) op de l	aansturen	taken delegeren	Ik houd bij het toewijzen van taken binnen een project rekening met de capaciteiten van medewerkers.			
3.3J	1	1	Leidt een project /diverse projecten (gelijktijdig) op de l	formuleren en rapporteren	nauwkeurig en volledig rappo	Ik verwerk en registreer alle benodigde (project)gegevens accuraat en begrijpbaar voor anderen.			
3.3Q	1	1	Leidt een project /diverse projecten (gelijktijdig) op de l	plannen en organiseren	activiteiten plannen	Ik stel verschillende projectplannen en de activiteiten daarbinnen ruim van te voren op.			
3.3Q	1	1	Leidt een project /diverse projecten (gelijktijdig) op de l	plannen en organiseren	mensen en middelen organis	Ik stel mensen en middelen vast die nodig zijn om het project uit te voeren en zorg voor het regelen hiervan.			
3.3Q	1	1	Leidt een project /diverse projecten (gelijktijdig) op de l	plannen en organiseren	mensen en middelen organis	Ik stel mensen en middelen vast die nodig zijn om de projecten uit te voeren en zorg voor het regelen hiervan.			
3.3Q	1	1	Leidt een project /diverse projecten (gelijktijdig) op de l	plannen en organiseren	voortgang bewaken	Ik bewaak activiteiten en de voortgang in het werk van mijzelf en anderen richting de overeengekomen projectdoelen.			
4.1B	1	1	#VERW!	aansturen	anderen bevoegdheden en ve	Ik maak medewerkers zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van taken en geef hen de noodzakelijke bevoegdheden.			
4.1B	1	1	#VERW!	aansturen	anderen bevoegdheden en ve	Ik spreek vertrouwen uit in medewerkers t.a.v. het oppakken van hun verantwoordelijkheden.			
4.1C	1	1	#VERW!	begeleiden	motiveren	Ik zorg ervoor dat medewerkers met enthousiasme en een positieve instelling hun werk uitvoeren.			
4.1C	1	1	#VERW!	begeleiden	motiveren	Ik benadruk hoe belangrijk medewerkers en hun inbreng zijn bij het realiseren van resultaten.			
4.1C	1	1	#VERW!	begeleiden	anderen ontwikkelen	Ik stimuleer anderen om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen.			

4.2B	1	Past situationeel communicatiestijlen en/of leiderschap aansturen	richting geven	Ik houd medewerkers gericht op het bereiken van doelen.	
4.2B	1	Past situationeel communicatiestijlen en/of leiderschap aansturen	functioneren van mensen	Ik onderneem actie indien medewerkers niet aan de gestelde verwachtingen en/of afspraken voldoen of dreigen te voldoen.	
4.2D	1	Past situationeel communicatiestijlen en/of leiderschap aandacht en begrip tonen	luisteren	Ik laat zien naar de ander te luisteren door door te vragen op wat de ander vertelt.	
4.2G	1	Past situationeel communicatiestijlen en/of leiderschap relaties bouwen en netwerk	goede relatie behouden	Ik pak interventies (zo mogelijk) tactvol en diplomatiek aan.	
4.2K	1	Past situationeel communicatiestijlen en/of leiderschap vakdeskundigheid toepassen	vakspecifieke mentale vermo	Ik vertaal sociale informatie vlot naar een bij de situatie passende communicatiestijl.	
4.3A	1	Neemt consistent besluiten en/of standpunten in	beslissen en activiteiten in	Ik neem (binnen de gestelde kaders) op tijd de nodige beslissingen bij het aansturen van medewerkers.	
4.3A	1	Neemt consistent besluiten en/of standpunten in	beslissen en activiteiten in	Ik loop niet weg voor moeilijke of onplezierige beslissingen.	
4.3A	1	Neemt consistent besluiten en/of standpunten in	beslissen en activiteiten in	Ik zit er actief achteraan dat afspraken worden omgezet in acties.	
4.3F	1	Neemt consistent besluiten en/of standpunten in	ethisch en integer handeler	Ik handel consequent in lijn met de binnen de organisatie geldende ethische waarden en normen.	
4.3F	1	Neemt consistent besluiten en/of standpunten in	ethisch en integer handeler	Ik houd me aan gemaakte afspraken / toezeggingen.	
4.3G	1	Neemt consistent besluiten en/of standpunten in	relaties bouwen en netwerk	Ik stel me op als bemiddelaar bij problemen, onenigheid en conflicten.	
5.1M	1	Stuurt en monitort facilitaire middelen transparant en e analyses	gegevens controleren en aan	Ik toets de facilitaire gegevens en aannames kritisch op juistheid en betrouwbaarheid.	
5.1M	1	Stuurt en monitort facilitaire middelen transparant en e analyses	gegevens controleren en aan	Ik vraag m.b.t. facilitaire bestedingen en om onderwijskundige of organisatorische relevantie en onderbouwing	
5.1S	1	Stuurt en monitort facilitaire middelen transparant en e kwaliteit leveren	kwaliteits- en productienivea	Ik bewaak aantoonbaar de kosten en de productiviteit van facilitaire middelen aan de hand van de gestelde eisen.	
5.1Y	1	Stuurt en monitort facilitaire middelen transparant en e bedrijfsmatig handelen	kostenbewust handelen	Ik analyseer mogelijkheden om kosten te reduceren en voer deze aantoonbaar door.	
5.2E	1	Stuurt en monitort financiële middelen transparant en e samenwerken en overleg	proactief informeren	Ik zorg er uit mijzelf voor dat alle collega's regelmatig financieel geïnformeerd zijn.	
5.2J	1	Stuurt en monitort personele processen transparant er formuleren en rapporteren	aantrekkelijk en boeiend form	Ik vertaal financiële kennis & kunde naar begroting(en) en budget(ten) in lijn met de organisatiedoelen.	
5.2S	1	Stuurt en monitort personele processen transparant er kwaliteit leveren	kwaliteits- en productienivea	Ik signaleer en rapporteer financiële afwijkingen tijdig.	
5.2Y	1	Stuurt en monitort personele processen transparant er bedrijfsmatig handelen	financieel bewustzijn tonen	Ik gebruik financiële informatie om de prestaties van mijn school bij te sturen.	
5.3M	1	Stuurt en monitort personele processen transparant er aansturen	diversiteit benutten	Ik benut de aanwezige diversiteit door er aantoonbaar voor te zorgen dat medewerkers elkaar aanvullen en van elkaar leren.	
5.3M	1	Stuurt en monitort personele processen transparant er aansturen	functioneren van mensen	Ik onderneem actie indien medewerkers niet aan de gestelde verwachtingen/eisen voldoen of dreigen te voldoen.	
5.3Q	1	Stuurt en monitort personele processen transparant er plannen en organiseren	mensen en middelen organis	Ik maak effectief en efficiënt gebruik van de aanwezige capaciteit om de (onderwijs)doelen te behalen.	
5.3Y	1	Stuurt en monitort personele processen transparant er bedrijfsmatig handelen	kostenbewust handelen	Bij aanstellingen maak ik steeds een afweging tussen kosten en baten in relatie tot begroting en (onderwijs)doelen.	
6.1G	1	Bouwt en onderhoudt relaties intern	relatie bouwen en netwerk	Ik investeer in het opbouwen en onderhouden van een goede werkrelatie met de medewerkers.	
6.1B	1	Bouwt en onderhoudt relaties intern	aansturen	Ik maak goed gebruik van diversiteit door er aantoonbaar voor te zorgen dat medewerkers elkaar aanvullen en van elkaar leren.	
6.1E	1	Bouwt en onderhoudt relaties intern	samenwerken en overleg	Ik zorg er uit mijzelf voor dat medewerkers aantoonbaar goed geïnformeerd zijn.	
6.1V	1	Bouwt en onderhoudt relaties intern	omgaan met druk en tegen	Ik zie kritiek van medewerkers meer als een suggestie voor ontwikkeling/verbetering dan als een persoonlijke aanval.	
6.2G	1	Bouwt en onderhoudt relaties extern	relaties bouwen en netwerk	Ik onderhoud een netwerk van relevante formele en informele contacten.	
6.2G	1	Bouwt en onderhoudt relaties extern	relaties bouwen en netwerk	Ik gebruik mijn eigen netwerk om (werkgerelateerde) doelen te bereiken.	
6.2G	1	Bouwt en onderhoudt relaties extern	relaties bouwen en netwerk	Ik weet belangtengestellingen te overbruggen.	
6.2X	1	Bouwt en onderhoudt relaties extern	ondernemend en commerc	Ik weet wat er speelt in het onderwijsveld zowel nationaal als regionaal.	
6.2X	1	Bouwt en onderhoudt relaties extern	de markt en de spelers daari	Ik weet wat er speelt in het onderwijsveld zowel nationaal als regionaal.	
6.3G	1	Gebruikt media en netwerken voor (organisatie)doel	relaties bouwen en netwerk	Ik leg actief contact met mensen en organisaties buiten de school.	
6.3H	1	Gebruikt media en netwerken voor (organisatie)doel	overtuigen en beïnvloeden	Ik weet mezelf zo te presenteren dat ik een positieve indruk op anderen maak.	
6.3O	1	Gebruikt media en netwerken voor (organisatie)doel	st onderzoek	Ik pik signalen van buiten snel op en weet deze juist te interpreteren.	
6.3X	1	Gebruikt media en netwerken voor (organisatie)doel	st ondernemend en commerc	Ik ben steeds alert op zakelijke kansen en bedreigingen.	
4	92	0			