

|  |
| --- |
| Selectieprocedure directeur  **Competentieprofiel**  Scholengroep Impact |



# Beschrijving

Na een overleg met Scholengroep Impact werd de competentiematrix verder gefinaliseerd en vormgegeven. Zo werden de rollen scherp gesteld en werden er afspraken gemaakt over welke competenties binnen welk selectieonderdeel aan bod komen.

Op basis van de competentiematrix werd het competentieprofiel voor de functie van directeur binnen Scholengroep Impact verder uitgewerkt. Er werd geen onderscheid gemaakt tussen een directeur basisonderwijs of een directeur secundair onderwijs. We baseren ons op enerzijds de bestaande competentielijsten en anderzijds op de input verkregen uit verschillende interviews met een aantal directeurs binnen Scholengroep Impact. De indicatoren laten toe de competentie te meten, te bevragen en te scoren.

Voorafgaand aan elke selectieprocedure bepalen we welke indicatoren het meest relevant zijn voor de functie van de directeur binnen een specifieke school binnen de scholengroep. Bij het vastleggen van de indicatoren dient steeds rekening te worden gehouden met de contextfactoren:

* Type school
* Structuur
* Grootte
* Personeelsbestand
* Leerlingenpopulatie
* Specifieke uitdagingen
* Ruimte voor ontwikkeling/ ondersteuning/ groei

Het is aangewezen om op elke competentie per onderdeel **een score** te kleven. Scoren kan op een 5-puntenschaal. We definiëren hierbij op voorhand wat een 1/5 is, wat een 2/5 is…:

* + **5/5**: Uitstekend – zeer sterk punt: beantwoordt aan alle facetten van de competentie.
  + **4/5**: Goed – in zekere mate sterk: beantwoordt aan meer dan de helft van de facetten van de competentie.
  + **3/5**: Voldoende – aanvaardbaar: beantwoordt aan de helft van de facetten van de competentie.
  + **2/5:** Aandachtspunt – voor verbetering vatbaar: beantwoordt aan minder dan de helft van de facetten van de competentie.
  + **1/5:** Groot aandachtspunt – is duidelijk voor verbetering vatbaar: beantwoordt aan bijna geen enkel van de facetten van de competentie.

## Competentiematrix

Onderstaandecompetentiematrix vormt de basis en kapstok doorheen de selectieprocedure.Er worden naast motivatie, 8 competenties gemeten voor een directiefunctie. Hierbinnen wordt rekening gehouden met het **DALI DNA (DARE, ACT, LEARN, INSPIRE)**,de waarden van Scholengroep Impact**.**

|  | Verkennend gesprek | Case, analyse- en presentatieoefening + mondeling gesprek | Competentie gericht interview | Leiding-gevend  rollenspel | Persoonlijkheids-  onderzoek | Redeneer-  Test |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Motivatie** | **X** | **X** |  |  |  |  |
| **D** Visie | **X** | **X** |  |  |  |  |
| **A** Ondernemen |  | **X** | **X** |  | **X** |  |
| **L** Leervermogen |  |  | **X** |  |  | **X** |
| **I** Inspireren/ overtuigen |  | **X** | **X** | **X** |  |  |
| Samenwerken | **X** |  | **X** |  | **X** |  |
| Flexibiliteit |  | **X** | **X** |  | **X** |  |
| Plannen en organiseren |  |  | **X** |  | **X** |  |
| Leidinggeven/ Coachen | **X** |  | **X** | **X** | **X** |  |

## Competentieprofiel

|  |  |
| --- | --- |
| **Competentie** | **Gedragsindicatoren** |
| **Visie (DARE):** Afstand kunnen nemen en zich concentreren op een langetermijnbeleid. Een visie en strategie ontwikkelen die gericht is op de toekomst op basis van een creatieve benadering en rekening houdend met de omgevingsfactoren. | * Anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen en de toekomst. * Ziet kansen. * Neemt tijd om vooruit te denken. * Ziet trends en verbanden met andere situaties en evoluties. * Verwerkt informatie en kan deze omvormen naar een meerjarenplan, afsprakennota. * Kan het beleid vertalen naar concrete doelstellingen. * Is zich bewust van de omgeving waarin dit beleid tot stand moet komen. * Zoekt oplossingen binnen een bredere context. * Houdt vast aan de langetermijnvisie, niettegenstaande de dagelijkse gebeurtenissen die op zijn/haar pad komen. * Kan wanneer noodzakelijk ook buiten een bepaald beleid denken. Volgt niet blindelings wat wordt opgelegd. Is constructief doch kritisch. * Beperkt zich niet enkel tot het beleidsniveau. Draait ook mee op een operationeel niveau. |
| **Ondernemen (ACT):** Durven handelen naar nieuwe mogelijkheden voor zowel de bestaande als toekomstige activiteiten met het oog op een uiteindelijk voordeel voor het geheel. Daarnaar durven handelen en daarbij (berekende) risico’s durven nemen. Gericht zijn op het behalen van een goed resultaat en ingrijpen wanneer nodig. | * Neemt en stimuleert initiatieven. * Is creatief/innovatief. * Durft breken met tradities. * Betrekt de juiste mensen en instanties. * Durft bestaande werkmethoden in vraag stellen. * Is een manusje van alles. Staat met de voeten in de aarde. * Pleegt overleg. Werkt bottom-up. * Kan beslissen. Neemt zijn/haar verantwoordelijkheid op wanneer nodig. * Kan een impopulair standpunt innemen in functie van een betere organisatiewerking. * Kan het team overstijgen. * Formuleert (SMART-) doelstellingen. * Gaat gepast om met de verkregen middelen. Is realistisch qua werkwijze. * Formuleert praktische een pragmatische oplossingen voor problemen. * Evalueert de genomen initiatieven. * Zet door bij tegenslagen. |
| **Leervermogen (LEARN):** Nieuwe informatie in zich opnemen en deze effectief toepassen. Het vermogen hebben om met feedback aan de slag te gaan en dit effectief om te zetten in gedrag. | * Heeft een breed interesseveld. * Is op de hoogte van ontwikkelingen en evoluties binnen het domein van onderwijs. * Probeert de eigen grenzen te verleggen en gaat uitdagingen aan. * Neemt informatie op en past deze ook toe. * Gaat aan de slag met eigen ervaringen. * Typeert zich door een goede zelfreflectie. * Kent de eigen sterktes en zwaktes. * Vraagt anderen om een oordeel over het eigen functioneren en past het daarbij geleerde vlot toe. Doet er aldus iets mee. * Capteert feedback. * Durft nieuwe uitdagingen aan. Kan op uitdagingen reageren en leert voortdurend bij. * Leert snel. |
| **Inspireren/ overtuigen (INSPIRE):** Anderen kunnen motiveren en positief beïnvloeden zodoende ze achter een idee en voorstel te krijgen. De algemene visie van de organisatie verdedigen en kenbaar maken. | * Vertoont professioneel voorbeeldgedrag. * Vertegenwoordigt de organisatie op een passende wijze, zowel bij internen als bij externen. * Bouwt mee aan een positief imago van de eigen (type) school maar ook van de scholengroep. * Straalt vertrouwen uit, is zelfzeker. * Kan de rust behouden bij zichzelf en bij de groep. * Is weerbaar bij tegenstand. * Kan overweg met druk/kritiek. * Trekt tijd uit om in te gaan op signalen van weerstand. * Gebruikt een gepaste communicatiestijl en beïnvloedingsstrategieën. * Legt helder uit waarom iets gedaan moet worden. * Richt zich met zijn/haar argumenten tot de juiste personen. * Benoemt de voordelen van de eigen ideeën. Brengt die op een enthousiaste manier naar voor. |
| **Samenwerken:** Zich zonder moeite onder andere mensen kunnen begeven. Naar gelang de noodzaak informele en formele contacten onderhouden met personeel, ouders, leerlingen en andere entiteiten. Samenwerkingsverbanden opzetten. | * Pleegt overleg met verschillende instanties. * Netwerkt, zowel op micro- als macroniveau. * Communiceert formeel en informeel. * Zet structureren (formeel/informeel) op poten om de interne samenwerking te bevorderen. * Krijgt energie van dichte en directe contacten met personeel, leerlingen en ouders. * Is een eerste aanspreekpunt en klankbord voor de school. * Draagt samenwerking uit als belangrijke waarde in de entiteit en daarbuiten, spreekt anderen daarop aan. * Helpt anderen hun eigen doelen te bereiken. * Stelt het gezamenlijk belang boven het eigen belang. * Zet zich in voor het bereiken van win-win oplossingen, door te bemiddelen en te onderhandelen. * Vermindert spanningen in een groep. * Denkt ruim. Kan omgaan met mensen van verschillende achtergronden en heeft oog voor sociale en maatschappelijke fenomenen. * Heeft een brede kijk ten aanzien van anderen. Kan omgaan met diverse personen, culturen en ziet dit als verrijkend. * Ziet meningsverschillen niet als conflict. Neemt dit niet persoonlijk. * Kan inschatten hoe hij/zij bij anderen overkomt. Kan zich inleven. |
| **Flexibiliteit:** Zich kunnen aanpassen aan veranderende situaties, taken en inzichten. Soepel en doelgericht blijven functioneren in situaties die bijzonder onderhevig zijn aan veranderingen. De eigen mening/stijl kunnen veranderen ten einde een gesteld doel te bereiken. | * Kan over ideeën heengaan zonder vast te blijven hangen in vooraf bestaande opvattingen. * Kan afwijken van bepaalde taken of denkpatronen. * Stelt zich luisterbereid op. Luistert naar diverse signalen en capteert deze. Gaat ermee aan de slag. * Is soepel inzake tijdsbesteding. * Kan met verschillende opdrachten/issues door elkaar bezig zijn, zonder in te boeten op kwaliteit. * Kan zelfstandig functioneren en beslissingen nemen, zonder beroep te kunnen doen op anderen. * Blijft rustig en doelmatig handelen in situaties waar meerdere variabelen plots veranderen. * Kan overweg met verschillende stakeholders (leraren, leerlingen, ouders, directie…). |
| **Plannen en organiseren:** Op een effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en de benodigde acties, tijd en middelen aangeven om de bepaalde doelen te bereiken. Bewaken en uitvoeren van procedures om de goede voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers en van zichzelf zeker te stellen. | * Werkt gestructureerd. * Bepaalt in een veelheid aan taken de prioriteiten correct. * Kan delegeren wanneer nodig. Doet het niet allemaal zelf. * Voelt zich goed in een coördinerende rol. * Voorziet in een eerder strategische planning. * Voorziet in een operationele planning. * Neemt voldoende afstand van de dagdagelijkse praktijk. * Houdt voeling met de dagelijkse praktijk. * Verliest zich niet in details of randinformatie en kan hiervan loskomen. * Bepaalt doelstellingen en prioriteiten voor zichzelf maar ook voor anderen. * Stemt acties, middelen, tijd en mensen op elkaar af. * Verzekert continuïteit en behoudt overzicht. * Kan afwijken van een vooraf bepaalde planning. * Kan overweg met onverwachte gebeurtenissen, en past de planning efficiënt aan, gezien elke dag anders is. |
| **Leidinggeven/ coachen:** Richting en sturing geven aan een groep van medewerkers. Hen motiveren, enthousiasmeren en een goede interne werking tot stand brengen. Medewerkers tot goede prestaties brengen door stelselmatig terug te koppelen, samen met hen oorzaken van successen en falen na te gaan. Hen hierin ondersteunen en coachen door het analyseren van ontwikkelingsbehoeften en het uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten. | * Neemt van nature uit een trekkende rol op. Plaatst zichzelf in een sturende rol. * Haalt voldoening uit coördineren en leidinggeven. * Is van nature uit iemand die durft vooroplopen. * Is in staat om leiding te geven aan een (groter/ kleiner) team. * Draagt de eindverantwoordelijkheid. * Kan leidinggeven aan leidinggevenden. * Is in staat om te delegeren en afstand te nemen van bepaalde taken. * Zorgt voor korte rapporteringslijnen. * Staat tussen het team, kan hier evenwel voldoende van loskomen. * Zorgt voor een duidelijke formulering van de opdrachten, verwachtingen en rollen van de medewerkers. * Houdt het team op het spoor, bewaakt de voortgang en de effectiviteit van het team. * Lost interne conflicten op. * Toont erkenning en waardering voor de prestaties van het team. * Bevordert de teamgeest en de samenhorigheid. Organiseert activiteiten met als hoofddoel het verbeteren van het functioneren van het team. * Heeft voeling met wat er leeft en speelt bij medewerkers. * Is bereikbaar en luistert. * Stimuleert medewerkers om hun competenties in te zetten en te vergroten. * Geeft specifieke en constructieve feedback aan medewerkers over hun functioneren. * Stelt samen met medewerkers een persoonlijk ontwikkelingsplan op. Volgt dit op. * Ondersteunt en bemoedigt. |