

COMPETENTIE THERMOMETER

Onderzoeksverslag

Klaas Directeur

Onderwijs Professionals B.V.
Nicolae Maesstraat 2 - 213
Zaandam

0756143561
daniel@onderwijs-professionals.nl
www.onderwijs-professionals.nl

Rapportage

Betreft

Deelnemer	Klaas Directeur
Onderzochte functie	Directeur Primair Onderwijs
Locatie	Kantoor Onderwijs Professionals BV
Datum afname	woensdag 19 maart 2015

Uitvoering

Assessor	Daniel Hoopman
Organisatie	Onderwijs Professionals B.V.

Opdrachtgeving

Opdrachtgever	Jan Opdrachtgever
Organisatie	Voorbeeld organisatie

Inhoudsopgave

1. Doel en achtergrond	5
1. Informatie uit de intake	5
2. Eerste indruk en procesgang	5
2. Onderzoek naar capaciteiten	9
3. Onderzoek naar interesses en motivatie	11
4. Onderzoek naar persoonlijkheid	15
1. Extraversie	15
2. Vriendelijkheid	16
3. Consciëntieus	16
4. Emotionele stabiliteit	17
5. Openzinnigheid	17
5. Inzicht in competenties	21
1. Visie-gestuurd werken	21
Focus op het primaire proces	22
Competent in onderzoek	22
2. In relatie staan tot de omgeving	23
Ondernemerschap	23
Externe samenwerking	24
Competent in onderzoek	24
3. Vormgeven aan organisatiekenmerken	25
Organisatiebeleid- en beheer	25
Financieel management	26
Organisatieontwikkeling	26
Leidinggeven aan het onderwijs proces	27
Personeelsmanagement	27
Competent in onderzoek	28
4. Strategieën mbt samenwerking, leren en onderzoeken	29
Interpersoonlijke competentie	29
Aantsturen van professionals	29
Competent in onderzoek	30
5. Hogere orde denken	31
Competent in zelfsturing	31
Intrapersoonlijke competentie	32
Competent in onderzoek	32
6. Leerstijlen	35
7. Loopbaanwaarden	36
8. 8. Stijlen van leidinggeven	38
9. 9. Samenvattende opsomming	40

Hoofdstuk 1

Doel en achtergrond



1. Doel en achtergrond

De kernvraag van dit onderzoek is: 'In welke mate voldoet Klaas Directeur aan de competenties van directeur Primair Onderwijs en op welke manier kan hij zich nog verder ontwikkelen in die functie?' Het gebruikte assessmentprofiel is opgesteld in samenwerking met diverse experts uit het werkveld Primair Onderwijs, in overleg met ervaren testontwikkelaars en psychologen. Daarbij is gebruik gemaakt van bestaande competentie modellen, zoals bijvoorbeeld de beroepsstandaard van het schoolleidersregister PO. De normen zijn vervolgens bepaald en bijgesteld op basis van empirisch onderzoek en ervaringen bij het afnemen.

Het assessment bestaat onder andere uit de volgende onderdelen en methoden.

- √ 360°-feedbackvragenlijst
- √ Gestructureerd interview
- √ Documentenanalyse
- √ Capaciteitentest
- √ Persoonlijkheidsvragenlijst
- √ Interessevragenlijst
- √ Vragenlijst loopbaanwaarden
- √ Vragenlijst leerstijlen
- √ Test leiderschapsstijlen

De gebruikte vragenlijsten, methoden en tests garanderen dat de deelnemer eerlijk behandeld wordt, zonder vooroordeel naar afkomst, sekse of religie. De Competentie Thermometer is ontwikkeld volgens de richtlijnen van de 'Algemene Standaard van Testgebruik' van het Nederlands Instituut voor Psychologen (NIP) en de Commissie Testaangelegenheden (COTAN). Bij het ontwerp van De Competentie Thermometer is eveneens rekening gehouden met de nieuwste ISO normen met betrekking tot afname van assessments (ISO 10667-1 en ISO 10667-2), zoals gepubliceerd in 2011.

In alle grafieken in de rapportage geeft het cijfer boven de thermometer de feitelijke score van de deelnemer aan. Indien er een gewenste norm van toepassing is op het betreffende onderdeel, dan wordt dat aangegeven door middel van een grijs gearceerd gebied op de scorebalk, gemarkeerd door een onder- en bovengrens in cijfers aangegeven onder de thermometer.

Informatie uit de intake

plaatsgevonden. Aanwezig waren de deelnemer, de

Op 23 februari 2015 in Apeldoorn heeft een intake

assessor en de P&O'er van het bestuur. Klaas geeft aan dat hij zelf om de afname heeft verzocht. Hij vindt dat hij over het algemeen niet veel feedback krijgt en dit lijkt hem een goede manier om dat alsnog te organiseren.

Hele concrete onderliggende vragen zijn er niet vanuit het bestuur voorafgaande aan het assessment. Het gaat om een totaalbeeld wordt aangegeven. 'Op welke onderdelen kan ik mij nog verder verbeteren?'. De P&O'er is daarnaast ook geïnteresseerd in de stijl van het leiding geven. 'Kan Klaas ook directief genoeg zijn als dat nodig is?', vraagt men zich af. Klaas komt wat voorzichtig over op het bestuur ten aanzien van zijn teamleden. Klaas werkt vanaf 1987 in het onderwijs, al 10 jaar als directeur. Hij is voor het zesde jaar op deze school directeur. Hij heeft totaal twee scholen als directeur onder zijn hoede gehad. Klaas geeft aan dat er geen fysieke belemmeringen zijn om deel te nemen

aan het assessment. Hij heeft er zin in.

Eerste indruk en procesgang

Klaas woont dichtbij de afnamelocatie in Zaandam. Hij is keurig op tijd en laat duidelijk merken dat hij zin heeft in het assessment. Klaas stelt zich open en meewerkend op gedurende de hele afnamedag. Klaas maakt een kalme, ontspannen en zelfverzekerde indruk. Gedurende de dag is er een duidelijk contactgroei met de onderzoeker. In de ochtend worden er vooral digitale en schriftelijke tests gemaakt en vragenlijsten ingevuld. Klaas geeft aan dat tegen het einde van de ochtend zijn concentratievermogen begint af te nemen. In de middag worden alle ingevulde antwoorden besproken en dat geeft weer meer energie.

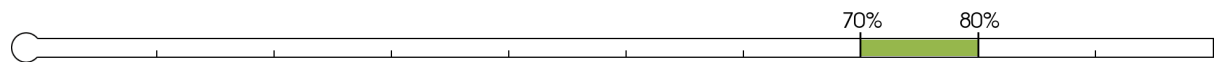
Hoofdstuk 2

Onderzoek naar
capaciteiten



2. Onderzoek naar capaciteiten

Het begrip capaciteit wordt hier gezien als de aanleg die een deelnemer heeft voor een verzameling van algemene verstandelijke vermogens, processen en vaardigheden. Zoals abstract, logisch en consistent kunnen redeneren, maar ook het snel kunnen ontdekken van relaties, oplossen van complexe problemen, ontdekken van regels in schijnbaar ongeordend materiaal en oplossen van nieuwe taken met bestaande kennis. Aangezien het bij meting van capaciteiten om aanleg gaat, blijven de uitkomsten hiervan redelijk stabiel naarmate de tijd verstrijkt. In dit assessment zijn de capaciteiten van de deelnemer gemeten door het voorleggen van vijfenveertig cijferreeksen, figurenreeksen, taalopgaven en algemene vragen.



De resultaten van Klaas Directeur op de capaciteitentest zijn vergeleken met een representatieve normgroep van mensen met een afgeronde HBO of WO opleiding die werkzaam zijn in het onderwijs in Nederland. Klaas heeft een score gehaald die enigszins hoger is dan het gemiddelde van deze specifieke normgroep. Dat wil zeggen dat het vermogen van Klaas om snel verbale, figuratieve en cijfermatige informatie te doorzien en te analyseren iets groter is dan het gemiddelde van de mensen in de vergelijkingsgroep. Het zal hem derhalve relatief gezien iets minder tijd of inspanning kosten om zich nieuwe vaardigheden en inzichten eigen te maken die gevraagd worden vanuit de functie.

Categorieën	Goed	Fout	Niet ingevuld	Totaal
Cijfermatig	11	2	4	17
Verbaal	11	1	2	14
Figuratief	2	3	4	9
Abstract redeneren	3	1	1	5
Totaal	27	7	11	45

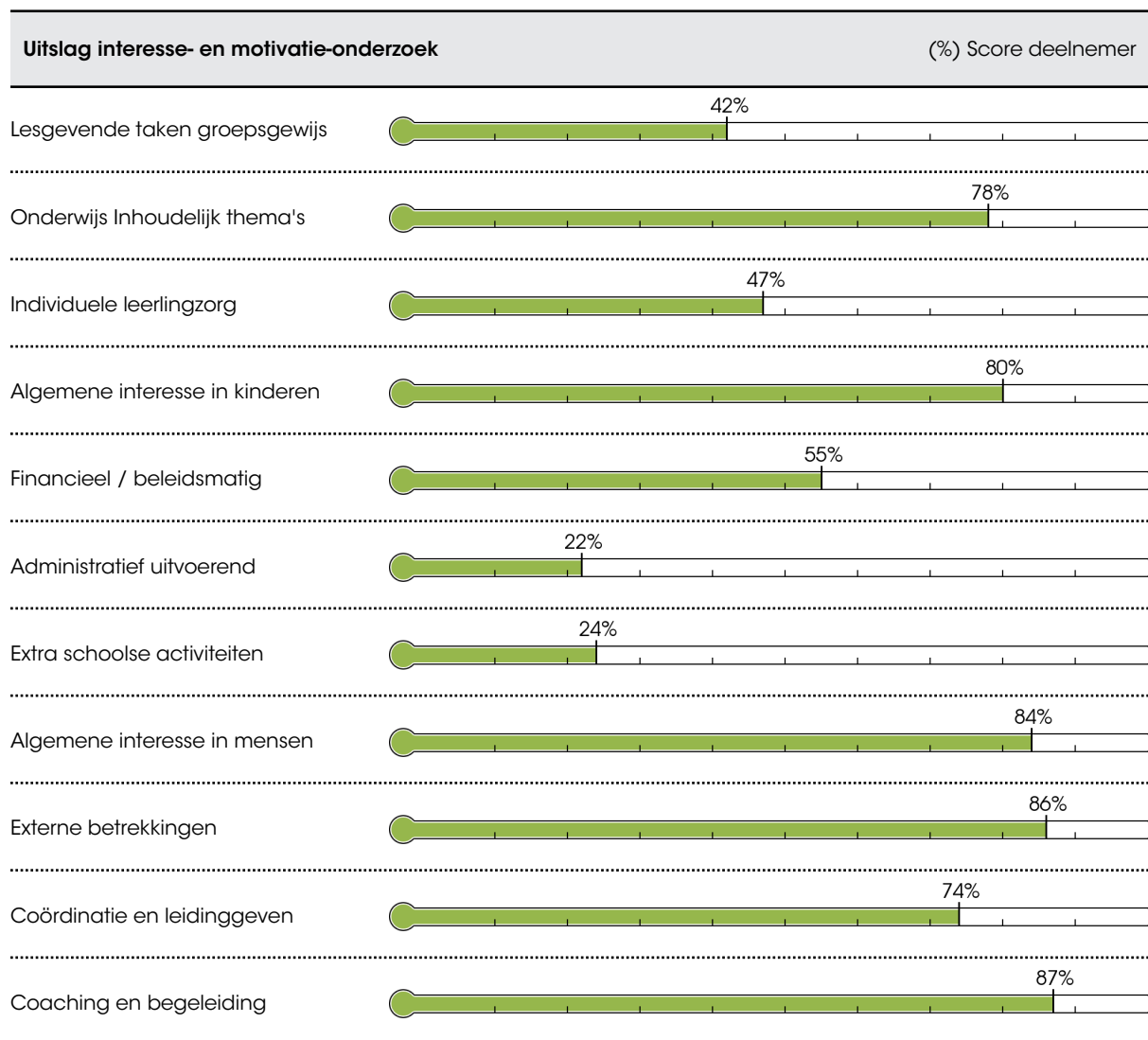
Hoofdstuk 3

Onderzoek naar
interesses en motivatie



3. Onderzoek naar interesses en motivatie

Het belangstellingsonderzoek is een onderdeel van de psychodiagnostiek van dit assessment. In de psychologie gaat men ervan uit dat een activiteit waarvoor men interesse heeft, met meer voldoening en met meer inzet zal worden uitgevoerd. Ook bij het invullen van de eigen dagbesteding en uitvoering van werktaken speelt interesse een soortgelijke rol. Voor de meting van de interesses is in dit assessment gebruik gemaakt van schaalitems en paarsgewijze vergelijking. Belangstelling van een individu kan wijzigen in de loop van de tijd en is daarmee geen vaststaand gegeven op langere termijn.



Klaas scoort relatief hoog op domeinen als `Onderwijs Inhoudelijk thema's`, `Algemene interesse in kinderen`, `Algemene interesse in mensen`, `Externe betrekkingen`, `Coördinatie en leidinggeven` en `Coaching en begeleiding`.

Klaas scoort gemiddeld op domeinen als `Individuele leerlingzorg` en `Financieel / beleidsmatig`.

Klaas scoort relatief laag op domeinen als `Lesgevende taken groepsgewijs`, `Administratief uitvoerend` en `Extra schoolse activiteiten`.

Al met al een prima interesse patroon voor iemand met de functie van Directeur Primair Onderwijs.

Ontwikkeltips

Voor werkzaamheden waar iemand in de basis weinig voor voelt, ligt uiteraard de verleiding van uitstel op de loer. De oplossing is bewustzijn van deze valkuil en van de noodzaak om hier omheen

te gaan. Processen zoals dit assessment helpen dat voorlopig weer goed op de radar te hebben. Zo nu en dan eens herhalen is het devies. Een gewaarschuwd mens telt voor twee.

Hoofdstuk 4

Onderzoek naar
persoonlijkheid



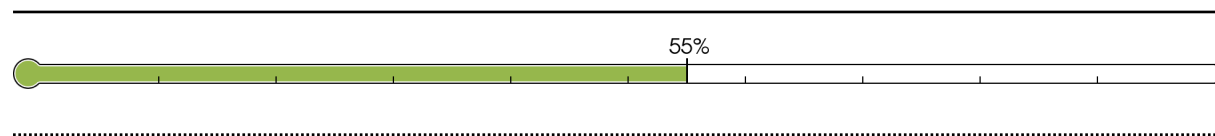
4. Onderzoek naar persoonlijkheid

Persoonlijkheid is een dynamisch en georganiseerd geheel van karakteristieken die aan een persoon kunnen worden toegekend. Dit geheel van eigenschappen bepaalt grotendeels de manier waarop iemand in verschillende situaties zal reageren.

Persoonlijkheid gaat weliswaar om de aangeboren, vrij onveranderlijke aard van een persoon, maar kan door opvoeding en omgeving (soms slechts tijdelijk) beïnvloed worden.

Persoonlijkheid is dus het unieke en redelijk stabiele patroon van psychologische gedragskenmerken waardoor de ene mens zich van de andere onderscheidt. Voor het in kaart brengen van de persoonlijkheid is in dit assessment gebruik gemaakt van Likert-schalen met vier antwoordmogelijkheden, op basis van het Big Five persoonlijkheidsmodel.

1. Extraversie



Klaas scoort ongeveer in het midden op de persoonlijkheidsdimensie extraversie. Hij vertoont zowel introverte als extraverte kenmerken. Dit houdt in dat hij in sommige situaties extravert gedrag, en in andere situaties weer introvert gedrag kan laten zien. Over het algemeen zal Klaas niet de neiging hebben om direct op de voorgrond te treden en de aandacht op zich te vestigen. Indien de situatie daar echter om vraagt, dan behoort het waarschijnlijk wel tot zijn mogelijkheden. Alhoewel Klaas het prettig vindt om te werken in het gezelschap van anderen, zal hij het ook geen enkel probleem vinden om ook af en toe een poos in afzondering te moeten werken aan zijn eigen taken.

Ontwikkeltips

Ten opzichte van anderen (gemiddelde score 63%, standaardafwijking 14% op deze schaal) scoort hij relatief laag (55%) op extraversie. Er zijn tal van voordelen te bedenken bij een directeur die van nature niet direct op de voorgrond treedt of de aandacht op zich vestigt. Klaas is bijvoorbeeld een goede luisteraar en heeft goede coachingskwaliteiten door zijn rustige overkomen. Er zijn echter ook wat nadelen aan aan deze karaktereigenschap. Klaas

kan in eerste instantie veel minder 'aan de leiding' overkomen dan er verwacht wordt van een directeur. Uiteraard is het ingewikkeld om gedrag te vertonen dat niet in het verlengde ligt van je karakter. De eerste stap daarbij is jezelf te overtuigen van het nut van dat 'atypische' gedrag. In dat stadium verkeert Klaas nog. Hij laat de feedback van de assessor eens rustig op zich inwerken om van daar uit te bedenken of hij het herkent en er iets mee zou willen doen.

2. Vriendelijkheid



Klaas scoort relatief hoog op de persoonlijkheidsdimensie vriendelijkheid. Dit betekent dat hij behoorlijk geïnteresseerd is in mensen en veel begrip heeft voor de gevoelens en emoties van anderen. Klaas maakt regelmatig tijd vrij voor anderen, stelt mensen op hun gemak en informeert naar het welzijn van anderen. Hij weet hoe hij anderen kan troosten als dit nodig is, gaat met bijna iedereen goed om, is vaak positief over anderen en vindt het geen enkel probleem om anderen te helpen als dit gevraagd wordt.

3. Consciëntieus



Klaas scoort enigszins aan de bovenkant van het bereik op de persoonlijkheidsdimensie consciëntieus. Dit betekent dat hij goed is voorbereid wanneer dat nodig is, voldoende aandacht besteedt aan details, sommige klusjes direct afhandelt en een bepaalde waarde hecht aan orde en regelmaat. Klaas heeft er geen moeite mee om een vast schema te volgen wanneer dat van hem gevraagd wordt en hij stelt zichzelf redelijk hoge

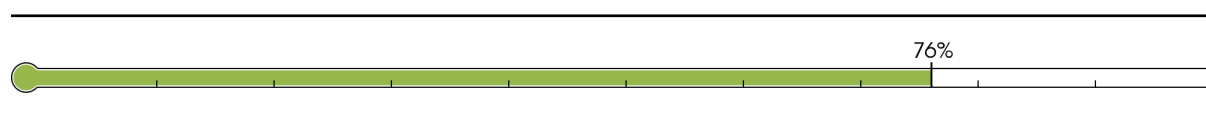
normen in zijn werk. Hij houdt zich meestal – als de situatie het toelaat – aan de vooraf gemaakte plannen. Klaas laat geen spullen zomaar rondslingeren en heeft geen moeite om te beginnen met werken.

4. Emotionele stabiliteit



Klaas scoort relatief hoog op de persoonlijkheidsdimensie emotionele stabiliteit. Dit houdt in dat hij meestal redelijk ontspannen is en zich niet snel neerslachtig voelt. Hij laat zich moeilijk dwars zitten en is niet opvliegend. Klaas maakt zich weinig zorgen over dingen. Klaas is niet snel overstuur en heeft onder normale omstandigheden weinig last van stemmingswisselingen. Hij voelt zich zelden bedreigd en wordt – met uitzondering van extreme situaties – niet snel overmand door emoties. Klaas voelt zich niet snel aangesproken, is niet snel bevangen door zijn problemen en moppert niet vaak. Kortom, Klaas staat stevig in zijn schoenen. Hij is een vrij nuchter persoon die niet gemakkelijk van de wijs te brengen is. Hij zal zich manifesteren als een redelijk zelfverzekerd persoon, die kalm blijft in de meeste omstandigheden. Klaas zal hierdoor onder tijdsdruk of in crisissituaties redelijk goed blijven presteren.

5. Openzinnigheid



Doordat Klaas enigszins aan de bovenkant van het bereik scoort op de persoonlijkheidsdimensie openzinnigheid, kan gezegd worden dat hij een flinke woordenschat heeft en zijn fantasie gebruikt. Hij heeft regelmatig nieuwe ideeën en laat zich makkelijk verleiden om mee te reflecteren op bepaalde zaken. Tevens vindt Klaas het prettig om nieuwe oplossingen te bedenken voor problemen. Klaas is enigszins geïnteresseerd in abstracte, vernieuwende concepten. Hij vindt complexe mensen en hun achtergrond interessant en zal zich desgevraagd vrij gemakkelijk verdiepen in nieuwe

onbekende materie. Klaas is iemand die over redelijk wat dingen een eigen mening heeft. Hij kan zich gemakkelijk losmaken van bestaande ideeën en conventies. Hij is iemand die redelijk open staat voor nieuwe intellectuele ervaringen.

Hoofdstuk 5

Inzicht in competenties



5. Inzicht in competenties

Competenties worden in dit assessment gedefinieerd als het vermogen van een deelnemer om in bepaalde situaties adequaat gedrag te vertonen. Iemand is competent als hij of zij gedrag vertoont dat goed past bij de gegeven situatie én blijkt geeft dit in gelijkwaardige situaties ook te kunnen. Een competentie is het vermogen of de vaardigheid om een handeling bekwaam uit te voeren. Competenties zijn de bouwstenen van succesvol gedrag die een persoon in een werksituatie effectief doen functioneren. Competenties zijn geen vaststaand gegeven, maar kunnen zich ontwikkelen naarmate de tijd verstrijkt. Bijvoorbeeld aan de hand van de in dit verslag gegeven tips. De competenties zijn hier vastgesteld door middel van een gestructureerd interview, 360 graden feedback en een documentenanalyse. Daar waar mogelijk zijn tevens verbanden aangelegd met onderliggende persoons eigenschappen en capaciteiten.

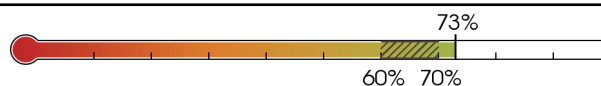
In alle grafieken in de rapportage geeft de (gekleurde) thermometer en het cijfer erboven de feitelijke score van de deelnemer aan. Het grijs gearceerde gebied geeft het basisbekwame deel van de competentie aan, volgens de volgende verdeling:	<ul style="list-style-type: none"> √ Zwak 0 - 50 % √ Startbekwaam 50 - 60 % √ Basisbekwaam 60 - 70 % √ Vakbekwaam 70 - 90 % √ Excellent 90 - 100 %
--	---

1. Visie-gestuurd werken



Bij deze competentie is nagegaan in hoeverre Klaas leiding geeft aan het ontwikkelen en concretiseren van een gezamenlijke visie op onderwijs en hij deze visie uitdraagt teneinde onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren. Uit de diverse onderdelen van het onderzoek komt naar voren dat Klaas basisbekwaam scoort voor wat betreft deze vaardigheden.

Focus op het primaire proces



Klaas is nu ongeveer nu ongeveer zes jaar directeur op zijn huidige school. Hij geeft aan dat bij binnenkomst het onderwijs onder de maat was. Het team was onzeker geworden, de sfeer niet goed en mede daardoor ook de onderwijskwaliteit niet goed genoeg. Nu staat de school wel weer goed op de kaart. Klaas kan vrij concreet omschrijven hoe hij gezorgd heeft voor een kanteling en een positieve trend. Klaas kan bijvoorbeeld ook wat documenten overleggen tijdens het assessment waar uit blijkt hoe hij structureel overleg heeft gevoerd over het opstellen van een gezamenlijke onderwijskundige visie voor de school. Vragen zoals 'hoe gaan we om

met didactisch handelen' en 'wat betekent het kind centraal stellen' zijn door hem aan de orde gesteld en praktisch uitgewerkt, maar ook een voorbeeld met de digitalisering van het onderwijs komt aan de orde. Vooral zijn vaardigheid om het 'overleg' om te zetten in 'handelen' maakt indruk. Uit de 360 graden feedback blijkt dat Klaas door zijn team gewaardeerd wordt op dit punt. Klaas wordt als het over onderwijsinhoud gaat veel standvastiger, spraakzamer en fanatieker dan zijn eerste indruk doet vermoeden.

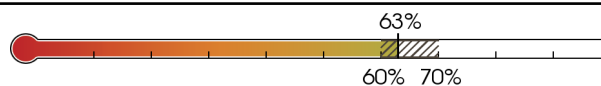


360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas houdt een brede professionele dialoog over goed onderwijs gaande.	+	+	++	++	++	++
Klaas vertaalt deze dialoog naar strategische keuzes op schoolniveau en naar collectieve ambities.	+	-	++	++	++	++
Klaas ontwikkelt samen met het team de (onderwijs)visie van de school.	++	-	+	++	++	++
Klaas stelt op basis van deze visie strategische doelen op schoolniveau op.	++	-	++	++	++	++
Klaas geeft door zijn kennis en kunde ondersteuning aan het primaire proces in de school.	++	-	++	+	+	++
Klaas geeft deze ondersteuning inhoud en vorm vanuit de gemeenschappelijke visie, rekening houdend met de strategische doelen.	++	+	++	+	++	++

(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

Competent in onderzoek



Klaas kan geloofwaardig uiteenzetten hoe hij 'evidence based' aan de slag is. Werken van auteurs zoals Hattie en Marzano zijn uiteraard bij hem bekend en probeert hij te integreren in de onderwijspraktijk. Klaas heeft ook actieve betrokkenheid bij de onderzoekende houding van leerkrachten. Zelf geeft

hij aan dat het werken vanuit onderzoek op dit moment nog er oplossingsgericht is en er dus nog een verdiepingsslag kan plaatsvinden. Ook hier geldt dat er positieve scores zijn van zijn teamleden over dit onderwerp.

360° 360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas gebruikt kennis uit inhoudelijk onderzoek om impulsen te geven aan de brede dialoog over goed onderwijs.	+	+	+	++	++	++
Klaas baseert zich op dit onderzoek bij het formuleren van een visie en doelen voor de school.	+	--	+	++	++	++
Klaas kan onderzoeksresultaten over het onderwijs begrijpen en vertalen naar de eigen praktijk.	+	--	+	++	++	++

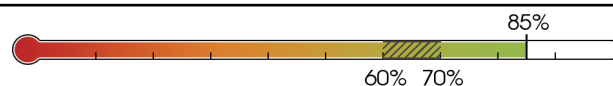
(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

2. In relatie staan tot de omgeving



Bij deze competentie is nagegaan in hoeverre Klaas anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving en deze doelbewust beïnvloedt vanuit ondernemerschap, teneinde onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren. Onder omgeving verstaan we bestuur, wet-, en regelgeving, ouders, maatschappelijke omgeving en andere relevante organisaties. Uit de diverse onderdelen van het onderzoek komt naar voren dat Klaas vakbekwaam scoort voor wat betreft deze vaardigheden.

Ondernemerschap



Klaas kan desgevraagd goed onderbouwen hoe hij ontwikkelingen in de omringende maatschappij volgt en weet te vertalen naar praktische uitvoering in de school. Hij noemt als concreet voorbeeld onder andere het AZC in de buurt waar in de media aandacht voor was die hij vervolgens vertaald heeft naar een project op school. Klaas laat in ieder merken goed op de hoogte te zijn van het speelveld

waarin een school opereert en zijn ondernemende verantwoordelijkheid daar in. Ook zijn collega's geven positieve antwoorden op de betreffende vragen.

360° feedback

Meer mee eens dan oneens.

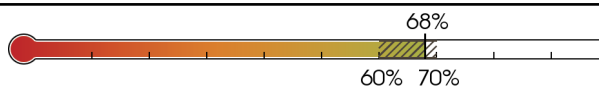


360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas volgt en overziet de relevante ontwikkelingen in de maatschappelijke, economische en politieke omgeving van de school.	+	++	++	++	++	++
Klaas anticipeert op deze ontwikkelingen door ze te vertalen naar strategische en praktische aanpassingen in de school.	+	+	++	+	+	++

(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

Externe samenwerking



Klaas legt op dit punt de lat voor zichzelf hoger dan zijn collega's voor hem hebben gedaan. Er bestaat inderdaad wel contact met andere scholen in de regio en dat contact verloopt ook prima, maar van structureel overleg om een bepaalde onderlinge ondersteuning of gemeenschappelijke zorg naar een

hoger plan te krijgen is (nog) geen sprake. Klaas heeft wel ambities op dit vlak die hij vrij concreet kan toelichten. De onderzoeker kan niet anders dan Klaas gelijk geven dat hier nog een stap te zetten valt.



360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas heeft een goed beeld van samenwerkende scholen en gaat op basis hiervan allianties aan met het oog op het (zorg) netwerk.	-	-	+	+	++	+
Klaas bouwt en onderhoudt effectief netwerkrelaties op, rekening houdend met verschillende opvattingen en belangen.	-	--	++		++	+

(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

Competent in onderzoek



Klaas kan desgevraagd goed toelichten in het gestructureerde interview op welke manier hij zichzelf continu voedt met onderzoeksgegevens en de vertaling maakt naar praktische onderwijsprocessen. Hij heeft meerdere documenten kunnen overleggen die dit onderbouwen. De assessor twijfelt er niet aan

dat Klaas zijn aanbod om nog meer soortgelijke documenten te voorschijn te toveren op waarheid berust. De collega's onderschrijven hier ook zijn mening bij de betreffende vragen.

360° 360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas haalt kennis uit extern onderzoek over de maatschappelijke, economische en politieke omgeving van de school.	+	-	++	++	++	++
Klaas gebruikt deze kennis ter verbetering van onderwijsprocessen, leerlingresultaten, de positie van de school en de relatie met de omgeving.	+	+	++	++	++	++

(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

3. Vormgeven aan organisatiekenmerken



Bij deze competentie is nagegaan in hoeverre Klaas in dialoog met medewerkers vorm geeft aan organisatiekenmerken vanuit kennis van hun onderlinge samenhang en met het oog op het optimaliseren van de leerlingresultaten. Onder organisatiekenmerken verstaan we structuur, cultuur, onderwijsorganisatie, personeel en faciliteiten. Uit de diverse onderdelen van het onderzoek komt naar voren dat Klaas vakbekwaam scoort voor wat betreft deze vaardigheden.

Organisatiebeleid- en beheer



Klaas legt tijdens het interview uit dat er sprake is van een krimp situatie en dat er steeds meer te gebeuren met minder middelen. Klaas probeert voorstellen te doen in het team hoe hier mee om te gaan, maar nodigt ook uit tot meedenken. Op dit moment heeft de organisatie een beperkte hoeveelheid middelen. Klaas laat zien hoe hij zelf de volledige verantwoordelijkheid heeft over

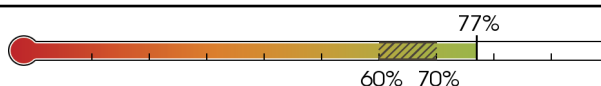
bijvoorbeeld het formatieplan dat hij ook beschikbaar heeft voor de assessor ter inzage. Wederom positieve scores van zijn collega's op dit punt. Al met al kun je niet anders dan tot de conclusie komen op basis van de voorhanden informatie dat Klaas een directeur is met oog voor de bedrijfsmatige kant van de school.

360° 360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas laat het bedrijfsmatig management ondersteunend zijn aan de onderwijsprocessen.	++	++	+	+	+	+
Klaas realiseert een optimale inzet van tijd, mensen en middelen met het oog op visie en doelen.	+	++	+	+	+	+

(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

Financieel management



Klaas vertelt hoe hij zelfstandig verantwoordelijk is voor de financiën van de school, begrotingen maakt op basis van door het administratiekantoor aangeleverde informatie, communiceert met de medezeggenschap en afstemt met het bestuur op

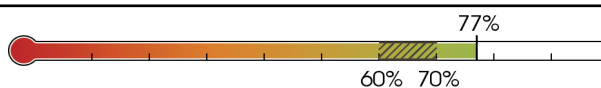
basis van de door hem aangeleverde onderbouwing. Klaas heeft documenten bij zich die dit kunnen onderbouwen en ook de uitslag van de 360 graden feedback wijst in deze richting.

360° 360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas draagt zorg voor een efficiënte bedrijfsvoering met aandacht voor doelmatige aanwending van financiële middelen.	+	+	++	++	++	+
Klaas voert risicoanalyses uit.	++	+		+		+
Klaas stelt meerjarige begrotingen, formatieplannen, investeringsplannen en investeringsbegrotingen op- en vast, ter goedkeuring door de bestuurder.	++	+	++	++		++
Klaas bewaakt adequaat financiële middelen en geeft opdracht tot betalingen voor zover die vallen binnen de goedgekeurde begroting en richtlijnen.	++	+	++	++	++	++

(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

Organisatieontwikkeling

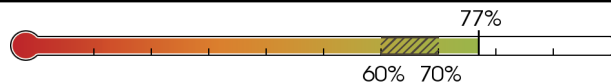


360° 360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas geeft sturing aan de duurzame ontwikkeling van de organisatie als geheel.	+	+	++	++	++	++
Klaas borgt, onderhoudt en verbetert de kwaliteit van deze ontwikkeling.	+	++	++	++	+	++

(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

Leidinggeven aan het onderwijs proces



Bij dit punt valt op dat Klaas zichzelf voor het eerst hoger heeft gescoord dan zijn teamleden dat hebben gedaan. Bij alle eerdere onderwerpen was juist min of

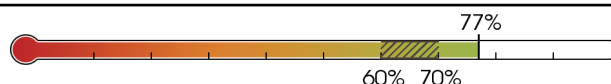
meer het tegenovergestelde aan de hand. Uiteraard zijn de scores nog steeds uitsluitend positief.

360° 360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas bevordert dialoog over en bewaakt de kwaliteit van onderwijs-processen in de school.	++	++	++	+	+	-
Klaas pakt deze rol vanuit zijn kennis van onderwijsprocessen.	++	+	++		+	+
Klaas stimuleert en ondersteunt medewerkers bij het uitvoeren van het onderwijsproces, op basis van de daarover gemaakte afspraken.	++	+	+	+	+	+

(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

Personeelsmanagement



Qua personeelsmanagement licht Klaas toe op welke manier hij invulling geeft aan de gesprekscyclus op school. De cyclus bestaat uit drie gesprekken per twee jaar. De verslagen worden netjes bijgehouden in een applicatie genaamd De Digitale Gesprekscyclus. www.ddgc.nl. Klaas neemt tevens de verslagen van zijn lesbezoeken mee in de cyclus. De applicatie bewaakt de gemaakte afspraken, maar Klaas komt er

niet goed aan toe om met die analyse iets te doen. Daardoor worden medewerkers onvoldoende aangesproken op afspraken die niet zijn nagekomen. Klaas geeft geen leiding aan andere schoolleiders zoals omschreven in het 'strategische' criterium op dit punt in het profiel voor directeur van het schoolleidersregister.



360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas bevordert en houdt zicht op de kwaliteit van het functioneren van de medewerkers die onder hem vallen.	++	+	+	+	+	+
Klaas maakt in dit kader duidelijke werk en professionaliseringsafspraken.	+	+	++		+	+
Klaas ziet toe op het vastleggen, naleven en cyclisch evalueren van deze afspraken en verbindt er consequenties aan.	-	+	++		+	-

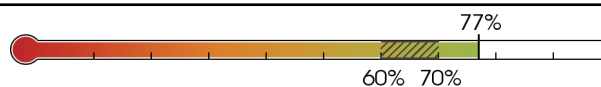
(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

Ontwikkeltips

Het wordt Klaas aangeraden om meer gebruik te maken van de informatie die zijn systeem met betrekking tot de gesprekscyclus hem aanreikt. Medewerkers worden te weinig aangesproken op het niet nakomen van afspraken. Confronteren vindt Klaas lastig, hij wil graag aardig gevonden

worden door zijn teamleden. Hij probeert het in eerst instantie nog af te doen als tijdgebrek, maar bij enig aandringen erkent hij dat het dieper zit. De onderzoeker adviseert Klaas een stukje zelf verkenning en coaching op dit punt.

Competent in onderzoek



360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas stimuleert en faciliteert schoolzelfevaluatie en praktijkonderzoek.	+	+	+		++	+
Klaas weet extern onderzoek met betrekking tot bedrijfsvoering van schoolorganisaties te vinden en te interpreteren.	+	++	++	++	+	++
Klaas bewaakt dat beslissingen over onderwijs en schoolontwikkeling worden gebaseerd op externe en interne onderzoeksgegevens.	++	+	+	+		++
Klaas verzamelt structureel informatie over de verschillende aspecten van de eigen organisatie (financieel, personeel, etc.).	+	+	++	+	++	++
Klaas vergelijkt de eigen schoolinformatie met externe onderzoeksgegevens en stuurt hier de eigen praktijk zo nodig op bij.	+	+	+	+	++	++

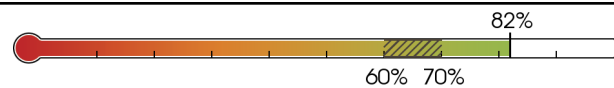
(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

4. Strategieën mbt samenwerking, leren en onderzoeken



Bij deze competentie is nagegaan in hoeverre Klaas leiderschapsstrategieën hanteert die gericht zijn op het bevorderen van samenwerking, leren van leraren en onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie teneinde de school- en onderwijsontwikkeling te bevorderen. Vormen van leiderschap die samenwerking, leren en onderzoek bevorderen zijn transformatief, moreel, inspirerend, onderzoeksmatig en gedeeld leiderschap. Uit de diverse onderdelen van het onderzoek komt naar voren dat Klaas zeer vakbekwaam scoort voor wat betreft deze vaardigheden.

Interpersoonlijke competentie



Alhoewel Klaas zelf vindt dat hij eigenlijk een dag in de week te kort komt om alle gesprekken te voeren die hij graag zou willen voeren, scoren zijn collega's hem (en hij zichzelf) toch behoorlijk positief op dit punt. Klaas kan desgevraagd ook geloofwaardig

onderbouwen hoe deze waardering tot stand komt door middel van zijn antwoorden, maar ook door verslagen van gesprekken.

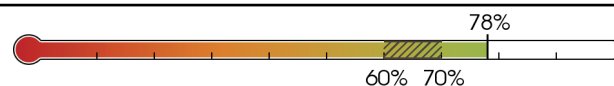


360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas heeft kennis van en inzicht in communicatieprocessen.	++	+	++	++	+	++
Klaas hanteert en bevordert deze communicatieprocessen effectief t.b.v. de ontwikkeling van de grotere organisatie.	++		++			++
Klaas geeft deze communicatie zodanig effectief vorm dat daarmee de ontwikkeling van het onderwijs op de eigen school wordt bevorderd.	+	+	++	+	+	++

(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

Aantsturen van professionals



Klaas krijgt veel waardering van zijn teamleden voor zijn stijl van leidinggeven en dat wil de onderzoeker hem zeker niet afnemen. Een kleine relativering is

echter wel op zijn plaats. De hoge waardering lijkt op basis van het onderzoek naar stijlen van leidinggeven (zie het betreffende hoofdstuk) vooral tot stand te

komen op basis van een zeer open en coachende houding. Klaas nodigt uit tot meedenken en participatie in besluitvorming. Dat is een stijl die over het algemeen door iedereen gewaardeerd zal worden, maar niet per se altijd de meest effectieve is. Soms kan delegeren of een directieve houding nog

beter zijn. In het betreffende hoofdstuk staat er meer over geschreven. Fijn is uiteraard wel dat de coachende stijl meestal de moeilijkste is om onder de knie te krijgen en op dat terrein is Klaas kennelijk al een expert.

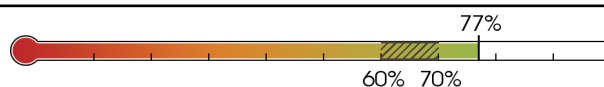


360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas stimuleert het situationeel toepassen van diverse strategieën voor leiderschap.	++	+	++	+	++	++
Klaas past vanuit zijn voorbeeldfunctie deze strategieën ook toe op het eigen gedrag.	++	+	++	+	++	+
Klaas schept daarmee een klimaat waarin medewerkers gestimuleerd worden verantwoordelijkheid te nemen en waarin zij zich gemotiveerd en gewaardeerd voelen.	++	+	+	+	++	+
Klaas hanteert strategieën die de uitwisseling van kennis en informatie, teamgeest en samenwerkingsbereidheid bevorderen.	+	++	+	+	+	+
Klaas spreekt mensen aan op hun verantwoordelijkheid.	+	+	++	++	+	-

(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

Competent in onderzoek



Klaas kan concreet uitleggen hoe hij werkt aan een actieve onderzoekende houding bij leerkrachten en hier zelf het goede voorbeeld in geeft. Gezien de uitslag op de 360 graden feedback vragen weet hij dit ook over te brengen. Speciale aandacht daarbij gevraagd voor de eerste vraag uit het blokje 'aanspreken op verantwoordelijkheid'. Dat blijft kennelijk wat achter ten opzichte van de andere

vragen. Daar ook met weinig fantasie een relatie te bedenken met het vorige punt 'aansturen van professionals'. Kennelijk vinden ook zijn teamleden dat Klaas soms wat directer mag zijn waar het nakomen van afspraken en verantwoordelijkheden van zijn teamleden betreft.

360° 360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas spreekt mensen aan op hun verantwoordelijkheid.	+	+	++			-
Klaas creëert een cultuur waarin leerkrachten bereid en competent zijn om hun eigen onderwijs en de resultaten daarvan te onderzoeken.	+	+	++	++	++	++
Klaas creëert een cultuur waarin beslissingen over onderwijs, schoolontwikkeling en inzet/professionalisering van personeel worden gebaseerd op externe en interne onderzoeksgegevens.	+	+	++	++	+	++
Klaas stimuleert leerkrachten om een onderzoekende houding aan te nemen met betrekking tot hun eigen praktijk en vervult hierin een voorbeeldrol.	+	+	++	++	++	++

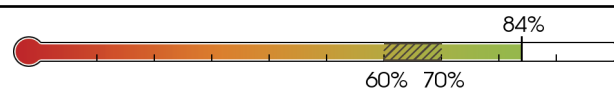
(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

5. Hogere orde denken



Bij deze competentie is nagegaan in hoeverre Klaas zaken diepgaand analyseert op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen, en ze in verband brengt met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen. Uit de diverse onderdelen van het onderzoek komt naar voren dat Klaas zeer vakbekwaam scoort voor wat betreft deze vaardigheden.

Competent in zelfsturing



Tijdens het gehele assessment heeft Klaas zich laten zien als iemand die open staat voor feedback, genuanceerd over zichzelf kan nadenken en die zich kwetsbaar durft op te stellen. Klaas kan goed onderbouwen hoe hij gedurende zijn loopbaan telkens heeft getracht om zijn ontwikkeling en

feedback op peil te houden. Dit assessment is daar een mooi voorbeeld van, maar ook zijn keuze voor opleidingen en projecten. Ook zijn collega's spreken hier waardering voor uit bij de door hen ingevulde vragen.

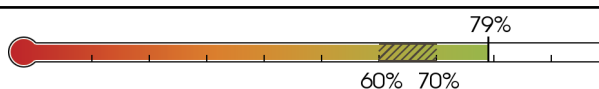


360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas reflecteert op het effect van zijn eigen handelen.	++	+	++	++	++	++
Klaas treedt hierover in gesprek met medewerkers en collega's.	+	+	++	++	++	+
Klaas neemt deel aan bovenschoolse visitaties/audits.	++		++	++	++	++
Klaas past zijn handelen waar nodig aan op basis van de inzichten die dit oplevert.	++	+	++	++	++	++

(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

Intrapersoonlijke competentie

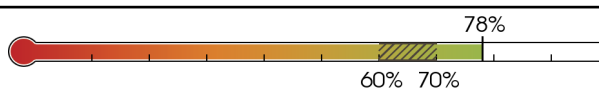


360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas handelt vanuit inzicht in de complexiteit van onderwijs- en organisatieontwikkeling.	++	+	++	+	+	++
Klaas handelt vanuit de samenhang van verschillende organisatieonderdelen.	++	+	++	++	+	++
Klaas handelt vanuit inzicht in de samenhang tussen alle factoren van de school.	+	+	++	+	++	++
Klaas handelt vanuit inzicht in de wettelijke kaders en regelgeving.	++	+	++	++	++	++
Klaas kan concepten, opvattingen en praktijkervaringen met elkaar verbinden.	++	+	++		++	++
Klaas onderscheidt bij complexe problemen hoofd- en bijzaken en ziet verbanden, trends en patronen.	++	+	++	++	++	++

(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

Competent in onderzoek




360-graden feedback

Vragen	zelf	leidinggevende	specialist	collega 1	collega 2	collega 3
Klaas benut interne en externe onderzoeksresultaten voor monitoring en organisatieontwikkeling.	++	+	++		++	++
Klaas benadert onderwerpen en problemen vanuit een helicopterview.	++	+	++	+	++	++
Klaas kan de consequenties voor de langere en kortere termijn benoemen en vertalen in strategisch beleid.	++	+	++	++	++	++
Klaas benadert onderwerpen en problemen vanuit meerdere invalshoeken en verkent meerdere oplossingsrichtingen.	+	+	+	++	++	++
Klaas herkent mogelijke problemen of dilemma's in een vroeg stadium.	+	++	+	+	+	+
Klaas analyseert met behulp van onderzoeksresultaten op leerling- en schoolniveau en neemt stelling.	++	+	++	++	++	++

(+ +) mee eens (+) meer eens dan oneens (-) meer oneens dan eens (- -) mee oneens

Hoofdstuk 6

Leerstijlen



6. Leerstijlen

De Learning Style Inventory (LSI), is een van de eerste en meest gebruikte modellen voor leerstijlen in het onderwijs en management, gebaseerd op onderzoek van David Kolb. De leerstijlen die Kolb onderscheidt, zijn kwadranten in een leercirkel. In de cirkel staan dus zowel de verschillende fasen in een leerproces en de verschillende typen die iemand kan zijn. Kolb stelt dat mensen een voorkeursstijl hebben, waarmee ze het liefst beginnen en waaraan ze de meeste tijd besteden. Het is echter ook belangrijk alle fasen van het leerproces te doorlopen, omdat ze essentieel zijn voor effectief leren. Kolb pleit er daarom voor dat je ook extra aandacht besteedt aan de leeractiviteiten waarin je je minder goed thuis voelt om in zijn algemeenheid 'beter te worden' in het leren. Tevens stelt hij voor dat je gebruik maakt van je meest effectieve (voorkeur) leerstijl indien je snel iets wilt aanleren.

De score op de vragenlijst en het gestructureerde interview geven aan dat Klaas zijn duidelijke algemene voorkeurshouding in het leerproces 'de doener' is, ook wel genoemd 'de activist'.

De Doener of Activist houdt van concreet ervaren, experimenteren en lost problemen op door iets uit te

proberen. Klaas:

- Past zich goed aan in nieuwe situaties.
- Doet graag directe ervaring op.
- Lost een probleem direct op.
- Springt in het diepe met een uitdagende taak.

Ontwikkeltips

Zoals aangegeven is de leerstijl van Klaas die zijn voorkeur heeft, die van de 'activist'. Klaas wordt aangeraden hier rekening mee te houden bij het maken van ontwikkelplannen. Concreet zelf ervaren gaat hem sneller iets opleveren dan een boek of een coach. Tegelijkertijd is het goed om in het achterhoofd te houden dat Kolb aangeeft dat het

belangrijk is om alle fasen van het leerproces te doorlopen, omdat ze essentieel zijn voor effectief leren. In het geval van Klaas pleiten wij er daarom voor dat hij 'in een verloren uur' ook extra aandacht besteedt aan de leeractiviteiten waarin hij zich minder goed thuis voelt om in zijn algemeenheid 'beter te worden' in het leren.

7. Loopbaanwaarden

Onderzoek (Edgar Schein) heeft aangetoond dat mensen die werk kiezen dat overeenkomt met hun persoonlijke loopbaanwaarden meer kans maken om daar gelukkig mee te zijn en daardoor ook minder vaak van baan wisselen dan mensen die andersoortig werk kiezen. Werk dat de belangrijkste loopbaanwaarden bevat, verschaft voldoening en een gevoel van 'op je plaats' te zijn. Mensen die hun loopbaanwaarden kennen en daar rekening mee houden, zullen daarmee bijdragen aan hun zelfbeeld en zelfverwezenlijking: 'doen wat het meest bij je past'.

De uitkomsten

- √ Technisch-functionele loopbaanoriëntatie (65%)
- √ Managementoriëntatie (81%)
- √ Autonomie (54%)
- √ Zekerheid (57%)
- √ Service-oriëntatie (86%)
- √ Identificatie met de organisatie (37%)
- √ Variatie en uitdaging (74%)
- √ Creativiteit en ondernemerschap (76%)

Klaas scoort dus relatief hoog (> 70%) op de volgende domeinen.

Managementoriëntatie

Mensen met deze oriëntatie nemen waar dat hun bekwaamheden liggen in het vermogen problemen op te lossen en het vermogen tot beïnvloeden, leiden, aansturen en controleren van mensen in de organisatie.

Service-oriëntatie

Mensen in deze oriëntatie zijn verankerd in dienstbaarheid en toewijding en worden geïnspireerd door de waarden die hun activiteiten belichamen en door ideologie. Ze kiezen primair voor beroepen, waarin zij een fundamenteel zelfbeeld kunnen ontwikkelen rond interpersoonlijke dienstbaarheid of het uitdragen van een boodschap waarmee zij zich volledig kunnen identificeren. Deze mensen willen graag iets betekenen

voor anderen.

Variatie en uitdaging

Bij mensen met deze oriëntatie gaat het om uitdagende en variërende activiteiten en het uitvoeren van moeilijke taken. Ze houden van variatie in het werk en zijn gemotiveerd om te werken aan nieuwe projecten. Ze testen graag zichzelf uit. Bij afwezigheid van uitdagingen en variëteit (routine) verliezen ze al gauw interesse.

Creativiteit en ondernemerschap

Kenmerkend voor mensen met deze oriëntatie is dat zij een sterke behoefte hebben om iets te maken of creëren wat van henzelf is (product, proces, eigen bedrijf). Mensen van dit type blijven nieuwe projecten en ondernemingen aangaan en komen terecht in ondernemende loopbanen.

Uit het onderzoek (vragenlijst) naar loopbaanwaarden blijkt dus bij Klaas een breed patroon van loopbaanwaarden dat prima aansluit bij een baan als directeur op een basisschool, daarin zou hij het derhalve waarschijnlijk langdurig nog langdurig naar zijn zin kunnen hebben. Klaas herkent zich in deze uitkomst. Hij is voornemens nog zeker vijf jaar actief te zijn voor deze school als directeur en dan wat anders te gaan doen. In ieder geval ook weer ten dienste van anderen.

8. Stijlen van leidinggeven

Ten aanzien van stijlen van leidinggeven wordt gewerkt met de achterliggende theorie van Hersey & Blanchard. Dit zeer veel gebruikte model veronderstelt vier verschillende stijlen van leidinggeven. Afhankelijk van de behoefte van de medewerker en de specifieke situatie kan een leidinggevende daarbij gebruik maken van;

√ S1. De opdrachtstijl of instructiestijl. Deze stijl wordt gekenmerkt door vooral veel eenrichtingsverkeer in de communicatie vanuit de leidinggevende, van toepassing op medewerkers die heel weinig vakvolwassen zijn of in bepaalde crisissituaties.

√ S2. De overtuigstijl of consulteren. Deze stijl wordt gekenmerkt door meer weerichtingsverkeer, de leidinggevende legt uit, vraagt suggesties en motiveert door de bedoeling van een opdracht toe te lichten aan de medewerker.

√ S3. De participatiestijl (ook wel coachend leidinggeven). De leidinggevende luistert en toont begrip. De medewerker draagt mogelijkheden aan en heeft zelf verantwoordelijkheid. Beslissingen worden in overleg genomen.

√ S4. Delegeren. De leidinggevende geeft het doel of resultaat aan, maar de medewerkers zijn zelf verantwoordelijk en moeten deze taak geheel zelfstandig vervullen. De leidinggevende laat de medewerker vrij in zijn aanpak en voert alleen nog

algemene supervisie. Van toepassing bij zeer ervaren en vakvolwassen medewerkers.

De door ons gebruikte casuïstiek en interviewvragen geven aan in hoeverre Klaas flexibel is in de toepassing van bovenstaande stijlen en deze wel of niet tot zijn repertoire kan rekenen (stijlflexibiliteit). Tevens kan, op basis van de uitkomsten, een uitspraak worden gedaan over hoe effectief Klaas is in de toepassing van deze stijlen bij de juiste medewerker en in de juiste situatie (stijleffectiviteit).

De uitkomst

Uit het assessment komt naar voren dat Klaas bijna uitsluitend gebruikt maakt van de stijl:

√ S3. Participeren

De score op stijlflexibiliteit van Klaas is 31 %.

De score van Klaas op stijleffectiviteit is 54 %.

Ontwikkeltips

Het valt Klaas aan te raden zich verder te bekwalen in de stijlen; S1 instrueren, S2 consulteren en S4 delegeren en daarmee zijn effectiviteit als directeur nog verder te vergroten. Concrete begeleiding of opleiding op dit punt kan hem helpen deze ontwikkeling sneller door te maken. Zoals besproken met Klaas, is er

samenhang tussen zijn karakter (rustig) en de manier waarop hij leiding geeft (coachend). Dat is mooi en zal worden gewaardeerd door zijn medewerkers, maar hij zou zich nog verder kunnen verbeteren wanneer hij soms ook mensen korter volgt en bewaakt. Of, wanneer de situatie daar om vraagt, juist meer loslaat (delegeren).

9. Samenvattende opsomming

- let op, het betreft hier een voorbeeldrapportage, waarbij de conclusies niet noodzakelijkerwijs goed aansluiten bij de inhoud van de voorgaande hoofdstukken -

Al met al is het assessment voorspoedig verlopen. Veel herkenning van de kant van Klaas met betrekking tot de uitkomsten. Met betrekking tot de competenties kan gezegd worden dat Klaas zeer gelijkmatig over de gehele linie van het werk als vakbekwame directeur uit de bus is gekomen. Tevens zijn er een paar kleine aandachtspunten en opvallende zaken naar voren gekomen die hier nogmaals kort worden opgesomd en waarmee Klaas zijn voordeel kan doen in de komende periode.

- √ Administratieve inzet goed in de gaten houden.
- √ Leiderschapsstijlen verder uitbouwen met de meer directieve stijlen.
- √ Meer gerichtheid op onderzoeksmatige aanpak in het werk.
- √ Samenwerking binnen het bestuur met andere scholen verbeteren.
- √ Teamleden meer aanspreken wanneer nodig.
- √ Een stevigere positie opeisen in het contact met anderen.

De onderzoeker wenst Klaas daarbij veel plezier en wijsheid toe!

Over de Competentie Thermometer

Dit assessment is afgenomen met behulp van de Competentie Thermometer: dé toonaangevende methode om inzicht te krijgen in de vakbekwaamheid en de ontwikkelingsmogelijkheden van uw medewerkers.

© 2015 Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd zonder schriftelijke toestemming van Competentie Thermometer BV. Indien u misbruik vermoedt, verzoeken wij u dit telefonisch te melden via 075 - 614 8170 of per e-mail via support@ctmeter.nl.