



---

Kerncompetenties onderwijsmanagement en docenten V.O.S. instituut

---

# Kerncompetenties management van een V.O.S.- opleidingsinstituut voor sportverzorging en –massage en haar gecertificeerde docenten

---

## Inhoudsopgave

---

1.	Inleiding.....	3
2.	Doelstelling V.O.S.....	4
3.	VISIE V.O.S.....	4
3.1.	De V.O.S. is gericht op het verzorgen van goed onderbouwd onderwijs.....	4
3.2.	De V.O.S. is een professionele organisatie, die werkt vanuit gezamenlijk vastgestelde kaders, waarbij transparantie en verantwoordelijkheid vanzelfsprekend zijn.....	4
3.3.	De V.O.S.: is een vereniging die zich laat leiden door haar morele grondslag waarbij respect, zorg en aandacht voor het onderwijs in het bijzonder en de gezondheid van sporters in het algemeen essentiële waarden zijn.....	4
4.	Competenties.....	5
4.1.	Competenties algemeen directeur.....	6
4.1.1.	Interpersoonlijk competent.....	6
4.1.2.	Strategisch handelen.....	6
4.1.3.	Externe contacten.....	7
4.1.4.	Ontwikkelingsgericht leiderschap.....	7
4.1.5.	Organisatorisch competent.....	8
4.1.6.	Leiding geven aan veranderingen.....	8
4.1.7.	Ondernemerschap.....	9
4.1.8.	Analyseren.....	9
4.2.	Competenties Docenten.....	10
4.2.1.	Onderwijskundig Leiderschap.....	10
4.2.2.	Daadkracht.....	10
4.2.3.	Organisatorisch competent.....	11
4.2.4.	Communicatief en sociaal vaardig.....	11
4.2.5.	Ontwikkelingsgericht leiding geven aan veranderingen.....	12
4.2.6.	Persoonlijk meesterschap.....	12
4.2.7.	Kwaliteitsbewust.....	13
4.2.8.	Coachend leidinggeven.....	13

# 1. Inleiding

---

De Vereniging Opleidingsinstituten voor Sportmassage is in 1988 begonnen met het systematisch aanpakken van een integraal onderwijsbeleid. Centraal staat de ontwikkeling van instituten, docenten en de organisatie zelf. Ontwikkelingen die alleen gestalte kunnen krijgen als er sprake is van een visie en een doelstelling. Pas dan kunnen kennis en vaardigheden in kaart gebracht worden die nodig zijn om de visie-doelstelling te realiseren. Kennis en vaardigheden spelen een belangrijke rol, maar er is meer nodig en daarom spreken we dan van competenties.

Het gehele traject bestaat uit de volgende fasen.

## Fase 1 Visie (1998-2000)

Binnen de organisatie is het onderwijstraject “Sportmassage 2000’ ontwikkeld en geactualiseerd.

## Fase 2 Competenties (november 2004 – 2005)

Daarna zijn de competenties vastgesteld van alle participanten in de organisatie waarbij gekeken is naar de verschillende functies van de eigenaar van het opleidingsinstituut en de docent(en). Met geselecteerde groepen zijn in november 2004 en zomer 2005 ook deze competenties vastgesteld.

## Fase 3 Doelstelling, gesprekken en ontwikkelingsplan (augustus 2005- augustus 2006)

De belangrijkste stap moet dan nog komen. Immers als je weet wat de organisatie en het instituut nastreven en als je gezamenlijk vaststelt welke competenties alle participanten daarvoor nodig hebben is de volgende stap gericht op het vergelijken van de eigen competenties met de gewenste. Deze vergelijking vormt onderdeel van een gesprek tussen docent en eigenaar van het instituut. Maar ook tussen docenten onderling en instituten onderling. Met participerende organisaties dienen afspraken gemaakt te worden. Het gesprek en de afspraken tot ontwikkeling worden opgenomen in het beleid van het instituut.

- Intercollegiaal overleg is ontwikkeld in het project teaching the teachers. Docenten worden centraal door de V.O.S. geïnstrueerd.
- Intercollegiale toetsing wordt nagestreefd door de groep gecertificeerde docenten
- Intercollegiale toetsing wordt nagestreefd in het overleg van gelicentieerde instituten
- Op organisatorisch niveau vindt overleg plaats tussen de V.O.S. (onderwijs), de N.B.S.M (Nederlandse Brancheorganisatie van Sportverzorger en –masseurs) (werkveld) en de N.E.S.M. (Nederlandse Examenstichting voor Sportverzorging en –massage) (toetsorgaan).

## **2. Doelstelling V.O.S.**

---

De V.O.S. is een professionele organisatie die haar leden stimuleert en ondersteunt bij het verzorgen van goed onderbouwd onderwijs. Zij laat zich daarbij leiden door haar morele grondslag waarbij respect, zorg en aandacht voor het onderwijs en voor de gezondheid van de sporter essentiële waarden zijn. Zij werkt vanuit gezamenlijk vastgestelde kaders waarbij transparantie en gedeelde verantwoordelijkheid vanzelfsprekend zijn en de autonomie van de instituten gewaarborgd blijft.

## **3. Doelstelling V.O.S.**

---

### ***3.1. De V.O.S. is gericht op het verzorgen van goed onderbouwd onderwijs***

Organisatie van het onderwijs is de kernactiviteit van onze vereniging. Om de cursisten op de V.O.S.-instituten zo goed mogelijk te kunnen begeleiden is het professioneel handelen in pedagogisch, didactisch en organisatorisch opzicht een belangrijke voorwaarde. Wij vinden het essentieel dat alle leden zich hiërarchisch blijven ontwikkelen en stimuleren en ondersteunen hen daarin. Gezamenlijk creëren wij optimale voorwaarden om een gunstig pedagogisch klimaat te scheppen, waarbinnen waarden en normen worden ontwikkeld, toegepast en doorgegeven. Wij doen een beroep op de professionele deskundigheid van iedere docent en eigenaar om te werken aan een optimale vormgeving van het onderwijs. De leden zijn zich in dit proces voortdurend bewust van de gezamenlijke visie op onderwijsniveau en handelen daarnaar. Op verschillende manieren worden cursisten geïnformeerd over de gekozen doelen en werkwijzen van het instituut. De feedback die wij ontvangen maakt deel uit van de voortdurende reflectie op ons onderwijs. Autonoom ontwikkelen instituten zich zo voortdurend in hun eigen onderwijsproces.

### ***3.2. De V.O.S. werkt vanuit gezamenlijk vastgestelde kaders, waarbij transparantie en verantwoordelijkheid vanzelfsprekend zijn.***

Wij vinden dat een goede communicatie tussen alle betrokkenen de kwaliteit van het onderwijs bevordert. Wij creëren in toenemende mate voorwaarden waar door docenten en eigenaren van instituten zich professionaliseren, werkervaringen delen, zich spiegelen aan elkaar, met respect feedback geven en coachen, zodat wij van elkaar leren. Binnen de V.O.S. is het kwaliteitsbeleid systematisch gestructureerd. We hebben gezamenlijk kaders ontwikkeld voor de structuur van dit beleid binnen de instituten en binnen het geheel van de organisatie. Daarbij nemen persoonlijke ontwikkeling (kwaliteit en niveau van de gecertificeerde docent), het schoolleerplan (niveau van het onderwijs) en het organisatiebeleid (kwaliteitsverbetering en bewaking) een belangrijke plaats in. Wij evalueren regelmatig de kwaliteit van de dienstverlening van de vereniging en de werkwijze en niveau van de V.O.S.-instituten. Hierbij betrekken wij alle geledingen, waaronder, directie, docenten, en cursisten. Door de beleidsstructuur streven wij kwaliteitsdoelstellingen na om een innovatieve, creatieve, proactieve en vooral doelgerichte organisatie te zijn die rekening houdt met relevante maatschappelijke ontwikkelingen.

### ***3.3. De V.O.S. is een vereniging die zich laat leiden door haar morele grondslag waarbij respect, zorg en aandacht voor het onderwijs en de gezondheid van de sporter essentiële waarden zijn.***

Bewust van de eigen morele identiteit dragen wij de daarbij behorende normen en waarden uit naar ieder ereopleider (eigenaar) en docent. Wij denken daarbij aan zorg voor elkaar, delen met elkaar, opkomen voor elkaar en respect hebben voor elkaar. Zo leveren wij een bijdrage aan een klimaat op de instituten waarbinnen de ontwikkeling van cursisten ruimte krijgt.

## 4. Competenties

---

Competenties verwoorden gedragseisen voor succesvol functioneren.

Een competentie is een set gedragsmogelijkheden waar vanuit je in een bepaalde situatie effectief kan handelen.

Anders gezegd: competenties beschrijven cruciaal gedrag dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren en daarmee aan het realiseren van organisatiedoelen en het beleid van de onderwijsinstelling.

### 4 componenten van een competentie

**Weten**

**Kunnen**

<b>Kennis</b>	<b>Vaardigheden</b>
<b>Persoonskenmerken</b>	<b>Motivatie</b>

**Zijn**

**(kwaliteiten en drijfveren)**

**Willen**

## 4.1. Competenties algemeen directeur

### 4.1.1. Interpersoonlijk competent

Definitie:

U bent in staat op basis van kennis van groepsdynamica en communicatie een leef- en werkklimaat te realiseren dat gekenmerkt wordt door samengaan en samenwerken.

	Gedragsindicatoren
1	U neemt de verantwoordelijkheid voor de dynamiek en een prettig leef- werkklimaat op het instituut.
2	U leidt en begeleidt.
3	U evalueert het procesverloop in een groep en stelt de werkwijze met een groep tussen de bedrijven door bij naar gelang de evaluatie daar aanleiding toe geeft.
4	U bent in staat de gekozen omgangsstrategie uit te voeren, te evalueren en bij te stellen.
5	U beheerst professionele gespreksvaardigheden in het contact met gewone, welwillende cursisten; u kunt tijdens het gesprek met cursisten het proces bewaken en de eigen inbreng aanpassen aan de wijze waarop het gesprek verloopt.
6	U signaleert leer- en/ of gedrags- en ontwikkelingsproblemen.
7	U bent in staat om conflicten te hanteren en in conflicten te bemiddelen, op een zodanige wijze dat escalatie wordt voorkomen en dat ruimte ontstaat om tot oplossingen te komen.
8	U staat onbevooroordeeld en boven conflicterende partijen.

### 4.1.2. Strategisch handelen

Definitie:

U maakt strategische keuzes op basis van doelstelling en visie van de onderwijsinstelling  
U hebt een duidelijke visie op ontwikkelingen die zich buiten en in het bedrijf afspelen in relatie tot het interne potentieel (talenten, ambities, maar ook beperkingen). U bent in staat om deze visie inspirerend te communiceren, deze richtinggevend te laten zijn voor het handelen en de keuzes van de medewerkers en deze tot gemeenschappelijk eigendom van het team te maken.

	Gedragsindicatoren
1	U zet de visie van de onderwijsinstelling om in een strategisch (handel)plan.
2	U begeleidt de dialoog zo dat er een gemeenschappelijk resultaat uit komt dat voor enige tijd als richtinggevend kader kan dienen.
3	U geeft op basis van de visie vorm aan onderwijsveranderingen.
4	U onderscheidt kansen en bedreigingen voor het onderwijs.
5	U ziet visieontwikkeling als een dynamisch cyclisch proces.
6	U opereert in het krachtenveld van verschillende belangen.
7	U bouwt netwerkrelaties op en onderhoudt deze.
8	U signaleert trends en ontwikkelingen (in- en extern) op langere termijn.

### 4.1.3. Externe contacten

Definitie:

U verwezenlijkt het klimaat van de onderwijsinstelling mede in de wijze waarop u omgaat met mensen en instellingen buiten het instituut. U bevordert actief en congruent de betrokkenheid van belanghebbenden. U bent in staat het eigen handelen te verantwoorden en erover te communiceren en af te stemmen met andere belanghebbenden.

	Gedragsindicatoren
1	U maakt makkelijk contact en stemt af.
2	U enthousiasmeert anderen om hun bijdrage te leveren voor de onderwijsinstelling.
3	U profileert de onderwijsinstelling en de V.O.S. naar buiten en ziet alle kans hiertoe.
4	U presenteert activiteiten helder en enthousiast.
5	U laat blijken goed op de hoogte te zijn van maatschappelijke, economische, (preventief) sportmedische en relevant wetenschappelijke ontwikkelingen of andere noodzakelijke omgevingsfactoren en kan deze kennis effectief benutten voor eigen functie of onderwijs.
6	U treedt zodanig naar buiten dat de betekenis van het onderwijs en de structuur van het instituut voor de omgeving optimaal duidelijk wordt.
7	U haalt meerwaarde voor de onderwijsinstelling uit de gewenste samenwerking met externen.
8	U bouwt een netwerk op met voor de onderwijsinstelling belangrijke externen en onderhoudt dat netwerk actief vanuit een win-win grondhouding.

### 4.1.4. Ontwikkelingsgericht leiderschap

Definitie:

U stuurt een groep op zodanige wijze aan dat de docenten hun eigen missie en visie verbinden met die van de onderwijsinstelling. U stimuleert de docenten tot persoonlijke verantwoordelijkheid, zelfsturing, betrokkenheid, ontwikkeling en groei om zo de individuele en de onderwijsdoelen te bereiken.

	Gedragsindicatoren
1	U daagt anderen uit tot persoonlijke en professionele ontwikkeling.
2	U kent de principes van coaching en past ze toe.
3	U inspireert en motiveert.
4	U voert professioneel doelstellingen-, functionerings- en beoordelingsgesprekken.
5	U kunt omgaan met kritiek en weerstand.
6	U reflecteert op het eigen handelen en stimuleert dat bij anderen.
7	U hebt een attitude van permanent leren en stimuleert dat ook bij anderen.
8	U bent in staat docenten en cursisten te binden en met elkaar te verbinden.

#### 4.1.5. Organisatorisch competent

Definitie:

U concretiseert beleid in actieplannen, stelt op effectieve wijze prioriteiten en plant benodigde acties.  
U organiseert tijd, middelen en mensen om uw doel te bereiken, delegeert duidelijk en bewaakt de voortgang.

	Gedragsindicatoren
1	U formuleert concrete, meetbare en realistische doelstellingen.
2	U vertaalt doelstellingen in concrete actieplannen.
3	U maakt uw docenten resultaatverantwoordelijk.
4	U faciliteert uw docenten zodanig dat ze de doelstellingen kunnen behalen.
5	U stelt affectief prioriteiten en plant benodigde acties.
6	U koppelt de inzet van middelen aan visie en doelen en verantwoordt deze.
7	U delegeert en houdt overzicht.
8	U werkt competentiegericht.

#### 4.1.6. Leiding geven aan veranderingen

Definitie:

U vertaalt met uw team de visie van de onderwijsinstelling in doelen, op basis daarvan stelt u vast of een verandering noodzakelijk en kansrijk is en begeleidt deze vervolgens zodanig dat de docenten handelen vanuit de verantwoordelijkheid voor hun eigen aandeel.

	Gedragsindicatoren
1	U brengt de discussie over onderwijs op gang, houdt deze gaande en zet deze om in de gewenste veranderingen.
2	U straalt uw enthousiasme en vertrouwen voor een verandering uit op anderen zodanig dat anderen hun rol actief mee gaan spelen.
3	U mobiliseert anderen in hun kracht
4	U herkent signalen van weerstand tegen voorgestelde veranderingen, weet die te onderscheiden van feitelijke belemmeringen en buigt deze weerstanden om in productieve energie.
5	U zet organisatieveranderingen in gang, voert ze door en toont daarbij inzicht in de principes van veranderingsmanagement.
6	U motiveert uw team op basis van de gedragen doelstellingen en visie om actief een aandeel te leveren in het formuleren van gewenste doelen.
7	U schept de kaders voor de gewenste veranderingen die volgen uit het gewenste beleid.
8	U roept tijdig steun in van anderen.



#### 4.1.7. Ondernemerschap

**Definitie:**

U bent een bewust en actief onderdeel van uw bedrijf. U weet u medeverantwoordelijk voor het resultaat en handelt daar naar. U creëert en signaleert kansen en handelt daar naar. U treedt zodanig naar buiten dat de betekenis van het instituut voor de omgeving optimaal duidelijk wordt. U draagt zorg voor de continuïteit van het opleidingsinstituut. U waarborgt dat de cursus ononderbroken gevolgd kan worden. U bent eerlijk en objectief en handelt in het kader van de beroepsethiek.

	Gedragsindicatoren
1	U onderkent kansen en bedreigingen en vertaalt ze naar de organisatiedoelen.
2	U bent pro-actief.
3	U ontwikkelt persoonlijk meesterschap in een permanent proces van leren.
4	U stemt af op en maakt contact met de omgeving.
5	U spiegelt kansen van buitenaf aan de doelstelling en visie van de onderwijsinstelling (bedrijf).
6	U profileert de organisatie naar buiten en ziet alle kans hiertoe.
7	U heeft financieel inzicht.
8	U bent besluitvaardig en hebt bezieling en geloof in de mogelijkheden van uzelf en van de organisatie.

#### 4.1.8. Analyseren

**Definitie:**

U analyseert de ervaren complexe beroepspraktijk vanuit verschillende perspectieven, waarbij je ook de perspectieven die andere betrokkenen innemen betreft. U benoemt complexe situaties helder en ook voor anderen inzichtelijk c.q. brengt ze in kaart.

	Gedragsindicatoren
1	U analyseert vanuit de “overview” uw eigen handelen, het effect dat uw handelen heeft op de ander en houdt het overzicht over hoofd- en bijzaken.
2	U bent in staat om uw eigen aannames en overtuigingen te herkennen, te erkennen en bij te stellen.
3	U heeft voldoende zicht op patronen en processen in teams en groepen en bent in staat om deze zichtbaar en bespreekbaar te maken.
4	U analyseert zonder vooringenomenheid vanuit het perspectief van de ander.
5	U deelt een ingewikkeld probleem zo in en vat het zodanig samen dat de problematiek voor een ander inzichtelijk en begrijpelijk wordt.
6	U heeft inzicht in de verschillende fasen van een vernieuwingsproces en benoemt deze voor uw eigen onderneming.
7	U herkent weerstanden en blokkades.
8	U heeft voldoende zicht op het effect van uw (confronterende) interventies.

## 4.2. Competenties gecertificeerde docenten

### 4.2.1. Onderwijskundig Leiderschap

Definitie:

U bent goed op de hoogte van onderwijskundige ontwikkelingen en bevordert dat er in uw team via een levendige dialoog bewuste en doordachte onderwijskundige keuzes gemaakt worden.

	Gedragsindicatoren
1	U agendeert regelmatig het gesprek over de toekomst van het onderwijs en daagt collega's uit tot nadenken over onderwijs.
2	U verantwoordt de behaalde resultaten.
3	U bezit vaardigheden en technieken om een professionele onderwijskundige dialoog te voeren.
4	U brengt het team regelmatig in aanraking met nieuwe concepten, praktijken en leermiddelen.
5	U blijft permanent op de hoogte van onderwijskundige ontwikkelingen door middel van vakliteratuur, studiedagen, etc.
6	U voert klassenconsultaties uit en haalt hier bespreekpunten uit.
7	U stuurt door coaching blijvende onderwijskundige ontwikkelingen aan bij cursisten.
8	U maakt, samen met het team, een bewuste keuze voor een onderwijskundig concept.

### 4.2.2. Daadkracht

Definitie:

U handelt op het juiste moment bewust, doelgericht, stressbestendig, flexibel en krachtig.

	Gedragsindicatoren
1	U grijpt actief in vanuit de eigen verantwoordelijkheid.
2	U bent zelfbewust, hakt knoppen door, u gaat tot handelen over en stelt deadlines.
3	U stelt uzelf doelen en weet vol te houden tot u deze bereikt hebt, ook bij tijdsdruk, teleurstelling, tegenslag en tegenspel.
4	U herkent conflictsituaties en pakt deze op en lost ze op om zo een rustig mogelijk onderwijsmilieu te waarborgen
5	U werkt resultaatgericht.
6	U bent niet bang uw nek uit te steken en risico's te nemen.
7	U kent je verantwoordelijkheid en handelt daarnaar.
8	U stelt u pro-actief op, je bent creatief én je neemt initiatief.

### 4.2.3. Organisatorisch competent

Definitie:

U concretiseert beleid in actieplannen, stelt op effectieve wijze prioriteiten en plant benodigde acties. U organiseert tijd, middelen en mensen om doelen te bereiken, delegeert duidelijk en bewaakt de voortgang.

	Gedragsindicatoren
1	U formuleert en vertaalt doelen in concrete actieplannen en stelt prioriteiten.
2	U koppelt de inzet van middelen aan visie en doelen en verantwoordt deze.
3	U ontwerpt een passende organisatie- en overlegstructuur.
4	U stelt effectief de nodige prioriteiten en plant benodigde acties.
5	U bewaakt de taakbelasting.
6	U delegeert en houdt overzicht.
7	U maakt een (jaar) planning, handelt daarnaar en bent flexibel.
8	U faciliteert de collega's zodanig dat ze de doelstellingen kunnen behalen.
9	U voert een verantwoorde administratie.
10	U creëert draagvlak.

### 4.2.4. Communicatief en sociaal vaardig

Definitie:

U stemt zodanig af op de ander dat u werkelijk contact maakt. U brengt feiten, meningen, gevoelens en ideeën op een heldere manier over en checkt op de boodschap precies zo overkomt als hij bedoeld is. U houdt rekening met kennis en niveau van uw gesprekspartners. U realiseert, op basis van groepsdynamica en communicatie met cursisten en collega's, een leef- en werkklimaat dat gekenmerkt wordt door samengaan en samenwerken.

U speelt in en stemt af op de situatie, persoon en omgeving op een dusdanige manier dat dit voor alle betrokkenen als prettig en adequaat wordt ervaren.

	Gedragsindicatoren
1	U geeft en ontvangt feedback op de juiste manier.
2	U bent u bewust van uw eigen allergieën voor de ander en realiseert je dat die vooral iets zeggen over u(w) (leerpunten).
3	U leidt en begeleidt en creëert een goede sfeer.
4	U bent in staat win-win situaties te creëren.
5	U luistert, vat samen en vraagt door.
6	U hebt werkelijk aandacht voor de ander en probeert u in de ander te verplaatsen.
7	U voert verschillende soorten gesprekken.
8	U bent onbevooroordeeld en staat boven conflicterende partijen.
9	U hebt humor en warmte en kan uzelf goed presenteren
10	U kunt het instituut vertegenwoordigen.
11	U streeft naar succes.
12	U hebt doelgericht en eenduidig schriftelijk en mondeling taalgebruik.

#### 4.2.5. Ontwikkelingsgericht leiding geven aan veranderingen.

Definitie:

U vertaalt met uw team de doelstelling-visie in doelen en stelt op basis daarvan vast of een verandering noodzakelijk en kansrijk is. U stimuleert de cursisten tot persoonlijke verantwoordelijkheid, zelfsturing, betrokkenheid, ontwikkeling en groei om zo de individuele en de onderwijsdoelen te bereiken.

	Gedragsindicatoren
1	U herkent signalen van weerstand tegen voorgestelde veranderingen en weet die te onderscheiden van feitelijke belemmeringen.
2	U houdt de discussie over onderwijs en leren gaande en zet deze om in de gewenste veranderingen.
3	U motiveert uw team op basis van de gedragen doelstellingen en visie actief een aandeel te leveren in het formuleren van de gewenste doelen.
4	U hebt een grondhouding van waaruit u de ander stimuleert tot bewustzijn en persoonlijke verantwoordelijkheid.
5	U gaat ervan uit dat persoonlijke en professionele ontwikkeling hand in hand gaan.
6	U kent de fasen van teamvorming, (h)erkent de actuele fase van uw team en weet uw team te begeleiden in ontwikkeling naar volgende fasen.
7	U denkt volgens: plan, act, check, do!
8	U schept een klimaat waarin cursisten zich gemotiveerd en gestimuleerd voelen.
9	U moedigt initiatieven en experimenten aan en faciliteert dit.

#### 4.2.6. Persoonlijk meesterschap

Definitie:

U denkt na over uw beroepsopvattingen en bekwaamheden, u bent erop uit om feedback van anderen te ontvangen en die serieus te onderzoeken. U reflecteert over uw eigen aandeel en u s treeft ernaar u, vanuit inzicht in uzelf, steeds verder te ontwikkelen. U blijft bij op het vakgebied.

	Gedragsindicatoren
1	U kunt relativeren en toont veerkracht bij kritiek, weerstand of tegenslagen.
2	U toont u bewust van je gevoelens en behoeften van anderen en uw eigen invloed hierop.
3	U heeft inzicht in eigen handelen en kan dit illustreren aan de hand van voorbeelden van uw handelen in de verschillende kenmerkende situaties
4	U vraagt actief om feedback.
5	U verantwoord naar anderen duidelijk wat voor u in het uitoefenen van uw vak belangrijk is en vanuit welke waarden, normen en onderwijskundige opvattingen u daar vorm aan geeft.
6	U stelt vanuit reflectie en inzicht eigen gedrag aan de orde.
7	U brengt duidelijk onder woorden hoe u zelf leert en concretiseert dit in de wijze waarop u zelf planmatig werkt aan de verbetering en verdieping van uw repertoire ten aanzien van de verschillende aspecten van bekwaamheid.
8	U hebt voldoende gedragspsychologische kennis om uw eigen gedrag en dat van anderen te begrijpen.
9	U blijft uzelf ontwikkelen.

#### 4.2.7. Kwaliteitsbewust

Definitie:

U werkt in een voortdurend proces van planning, uitvoering, evaluatie en bijstellen aan de actualisering en verbetering van het onderwijs/ instituut. U gebruikt actuele en maatschappelijke informatie om ideeënvorming over onderwijs/ instituut bij ieder levend te houden. U verbindt persoonlijke voldoening aan het realiseren van ontwikkelingen van het onderwijs.

	Gedragsindicatoren
1	U besteedt aandacht aan (details van) de uitvoering van taken en zorgt ervoor dat fouten en/ of slordigheden worden voorkomen.
2	U vraagt en geeft feedback met betrekking tot professionalisering.
3	U handelt vanuit een gestructureerd systeem van planning, uitvoering, evaluatie(intern en extern) en bijstelling en houdt dit systeem up-to-date.
4	U koppelt kwaliteitsbeleid aan de doelstellingen en de visie van het instituut en borgt de kwaliteit.
5	U benut de kwaliteiten van de collega's.
6	U zet evaluaties in bij bijvoorbeeld collega's, cursisten en de eigenaar van het opleidingsinstituut om te komen tot kwaliteitsverbetering.
7	U bent voortdurend alert op de mogelijkheden tot verbetering en verandering van bestaande werkwijzen, systemen en producten en handelt hiernaar.
8	U bewaakt de afspraken die voortvloeien uit het kwaliteitssysteem.

#### 4.2.8. Coachend leidinggeven.

Definitie: U begeleidt, stimuleert en motiveert collega's en cursisten bij hun werk/studie en hun ontwikkeling zodanig dat de ander zelf tot inzichten komt die zijn ontwikkeling en groei bevorderen en zodanig dat de ander doelgericht nieuw gedrag verwerft.

	Gedragsindicatoren
1	U luistert, observeert, vat samen en vraagt door.
2	U motiveert een groep of een individueel persoon en geeft voortdurend feedback
3	U inspireert.
4	U geeft ruimte aan ontplooiing van kwaliteiten en pakt dit planmatig op.
5	U reflecteert op uw eigen coachende interventies.
6	U stimuleert tot reflecteren.
7	U helpt een ander tot eigen inzichten te komen door hem te bevragen.
8	U bent in staat zorgend te confronteren.
9	U hebt belangstelling naar het functioneren van de ander.
10	U hebt oog voor het welbevinden van cursisten.