Competentieontwikkeling en competentieleren

Waar hebben we het eigenlijk over?

Competentieontwikkeling van personeelsleden. Het klink erg ingewikkeld en het woud van nieuwe termen maakt het er voor de gemiddelde medewerker op een aoc ook al niet gemakkelijker op. In dit artikel wordt aangegeven welk voorwerk is aan te bevelen voordat een aoc structureel wil gaan werken aan de competentieontwikkeling van zijn medewerkers.

Het groene onderwijs is volop in beweging. We hoeven de inhoudsopgave van de vakbladen maar open te slaan en er komt een veelheid aan ontwikkelingen op ons af. Niet alleen in het primair proces zijn veranderingen aan de gang (denk aan 'studentgecentreerd leren', 'competentiegericht leren', 'e-learning', 'vraaggericht opleiden', 'ondernemerschap in het leslokaal'). Ook het ondersteunend proces is volop in ontwikkeling (denk aan termen als 'integraal personeelsbeleid', 'competentieontwikkeling', 'leeftijdsbewust personeelsbeleid', 'POP's of persoonlijke ontwikkelingsplannen').
Het is allemaal nogal veel. En helemaal doordat er zoveel verschillende termen gebruikt worden, lopen we het risico dat de gemiddelde medewerker van groene scholen het overzicht zo langzamerhand kwijtraakt. In dit artikel worden de parallellen geschetst tussen de ontwikkelingen in primair en ondersteunend proces. Ook wordt aangegeven welk 'voorwerk' aan te bevelen is alvorens men structureel wil gaan werken aan competentieontwikkeling van personeelsleden van aoc's. Ten behoeve van de overzichtelijkheid gebruikt KPC Groep de volgende begrippen: 'competentieleren' voor het primair proces en 'competentieontwikkeling' voor het ondersteunend proces, zo ook in dit artikel.

Leest u het volgende voorbeeld eens door:
Het is maandagmorgen, de dag na de zomervakantie. Jan - al jaren docent op een aoc – stapt de docentenkamer binnen en loopt naar zijn postvakje. De activiteitenplanning van het komende najaar ligt er al weer. Tot zijn verbazing ziet hij zijn naam staan bij de nieuwe ict-cursus die alle

FOTO: STUDIO ANDRÉ RUIGROK

▲ ***In de nieuwe onderwijsleerconcepten van aoc's stimuleert en begeleidt de docent de lerende in zijn ontwikkelingsproces; naast de vertrouwde expertrol krijgen docenten ook steeds meer een begeleidende of adviserende rol***

docenten van de afdeling Plantenteelt moeten volgen omdat men e-learning gaat invoeren voor enkele modules. 'Hoe bestaat het dat ik die opleiding moet volgen? Ze weten inmiddels toch wel dat ik in mijn privé-tijd niets anders doe dan interactieve web-sites bouwen?' denkt Jan bij zichzelf.

Herkenbaar? Dit soort situaties komt 'in de beste schoolorganisaties' voor. Juist doordat de complexiteit toeneemt lijkt het steeds lastiger te worden om rekening te houden met individuele verschillen. Leest u nu het volgende voorbeeld:
Margriet, 22 jaar,heeft een meao-diploma en is er afgelopen jaren achter gekomen dat bureauwerk maar niets voor haar is. Ze heeft besloten om van haar hobby – bloemsierkunst – haar werk te gaan maken. Al te veel tijd kan ze niet in een opleiding steken. Ze moet immers geld blijven verdienen om haar huis te kunnen blijven betalen. Erg teleurgesteld was ze dan ook dat ze toch enkele basisvakken moet volgen, terwijl ze al sinds haar 15e bijspringt in de bloemenzaak van haar ouders en dus al over flink wat basisvaardigheden beschikt.

Dit zijn twee identieke voorbeelden van een vraagstuk dat zich zowel in het primair als in het ondersteunend proces voordoet, namelijk: hoe kunnen we in de ontwikkeling van mensen rekening houden met datgene dat zij al kunnen (competenties)? En hoe zorgen we ervoor dat men zich ook in de juiste richting ontwikkelt?

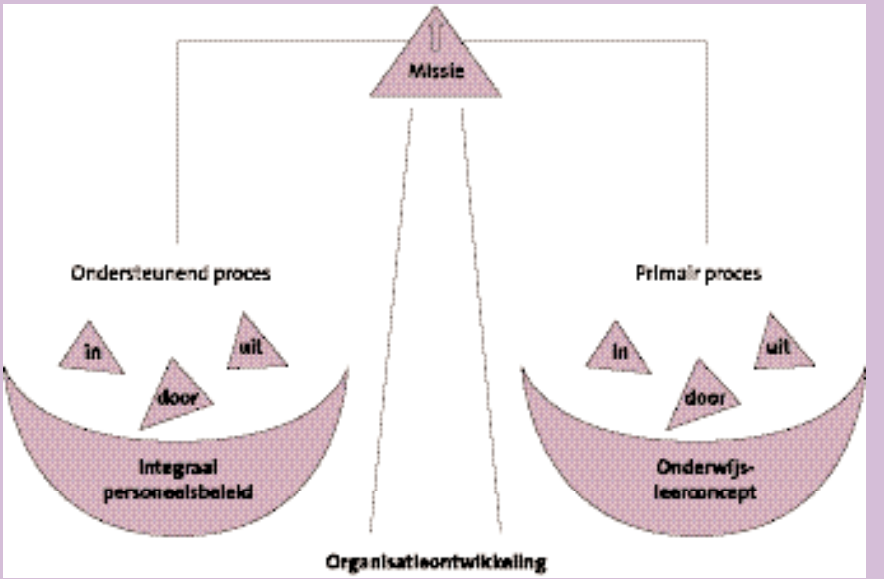
Parallelle processen

In de nieuwe onderwijsleerconcepten van aoc's staat de lerende (de deelnemer) centraal! Hij stuurt zijn eigen leerloopbaan op een actieve manier. De rol van de leerling is dus veranderd. De docent stimuleert en begeleidt de lerende in zijn ontwikkelingsproces. Docenten krijgen zodoende óók een andere rol. Zij zijn niet enkel meer actief in de expertrol, maar nemen ook steeds meer een begeleidende of adviserende rol op zich. En dat moet men leren.
De kern van nieuw personeelsbeleid is dat de docent actief zijn eigen loopbaan stuurt en vormgeeft aan zijn eigen leerproces. De leidinggevende stimuleert en begeleidt de docent in zijn ontwikkelingsproces. Leidinggevenden krijgen zodoende óók een andere rol. Naast hun – van oudsher vertrouwde - sturende rol, wordt van hen steeds meer een ondersteunenden en begeleidende rol verwacht. En dat moet men leren. Wanneer men deze parallel (in primair en ondersteunend proces) ziet én gebruikt, kan de verandering een belangrijke impuls krijgen.

Veranderen in balans

KPC Groep houdt zich al decennia bezig met het op gang brengen en begeleiden van veranderingsprocessen in scholen. Mede in het kader van onze denktankfunctie voor het Ministerie van OCenW zijn we op zoek gegaan naar een model om orde in de chaos van alle ontwikkelingsactiviteiten te scheppen. We zijn uitgekomen op de metafoor van de weegschaal zoals die op de volgende pagina is afgebeeld (figuur 1).
Zowel de ontwikkelingen in het primair proces als die in het ondersteunende proces vertrekken vanuit een duidelijke missie ('Wat voor organisatie willen wij zijn, nu en in de toekomst?'). Daarin staat duidelijk geformuleerd op welke manier de organisatie haar primaire proces wil vormgeven en op welk(e) gebied(en) zij zich wil onderscheiden van andere organisaties. Ook staat in de missie geformuleerd hoe de organisa-

→



Figuur 1: organisatieontwikkeling in de metafoor van de weegschaal

tie wil omgaan met haar medewerkers.
Zowel in het primair als in het ondersteunend proces is sprake van instroom, doorstroom en uitstroom van mensen (deelnemers of personeelsleden). Veranderingen in beide processen kan men op een vergelijkbare manier sturen. Door ze integraal aan te pakken hoeft een organisatie geen onnodig dubbel werk te verrichten. Oplossingen voor bijvoorbeeld beoordelingsvraagstukken die men voor het onderwijsleerproces heeft gevonden kunnen vaak ook gebruikt worden voor vergelijkbare beoordelingsvraagstukken voor het personeel.

Competenties?

U ziet het al: het woord competentie komt hier telkens terug, maar wat betekent dat eigenlijk? In de literatuur is men het daar nog niet over eens. Er worden aan het begrip namelijk nogal veel betekenissen toegekend. In de praktijk zeggen we echter – even kort door de bocht - dat een competentie 'iets is waar iemand goed in is' óf 'iets waar iemand goed in moet zijn' om een bepaalde rol met succes uit te kunnen oefenen.
En wat is nu het nut van dit nieuwe 'jargon'? Wel, het verduidelijkt enorm wat je van elkaar verwacht. Neem weer even het voorbeeld van de expertrol en de begeleiderrol van de docent. In de expertrol wordt een beroep gedaan op vakkennis, presentatievaardigheden, het goede antwoord kunnen geven. De begeleiderrol vraagt om goed te luisteren, goed door te vragen, de deelnemer zelf antwoorden te laten ontdekken. Door aan te geven welke competenties er bij de verschillende rollen komen kijken, wordt de hele ontwikkeling die van docenten wordt verwacht duidelijker én daardoor behapbaar.

Waar beginnen?

Competentieontwikkeling van personeelsleden, waar begin je? Het allerbelangrijkste is dat men eerst goed nadenkt over welke competenties het nu gaat! KPC Groep heeft een heel pragmatische methodiek ontwikkeld waarmee dit in kaart wordt gebracht. Deze methodiek staat beschreven in onze nieuwste publicatie: 'Competentieontwikkeling, het noodzakelijke voorwerk', en is te bestellen via www.kpc.groep.nl .
De kern is dat allereerst op basis van de missie (bijvoorbeeld: 'Wij geven onderwijs op maat') wordt achterhaald waar de school nu goed in is of moet zijn om die missie te realiseren? Dit noemen wij kerncompetenties (bijvoorbeeld: 'Wij zijn flexibel') Om die missie waar te maken moeten mensen dingen doen, bepaalde rollen op zich nemen (bijvoorbeeld 'Trajectbegeleider') en ergens goed in zijn (bijvoorbeeld over de competenties 'adviseren' en 'luisteren' beschikken.) Pas als dit duidelijk is, kan bepaald worden óf en zo ja in welke richting medewerkers zich hebben te ontwikkelen.
Als we nu weer terugkeren naar de vraag uit de titel: waar hebben we het eigenlijk over? Dan is het antwoord dat u dat zelf bepaalt! En een methodiek kan u daarbij helpen.

Piety Runhaar

Piety Runhaar is werkzaam als trainer/adviseur bij KPC Groep. Zij richt zich met name op het vergroten van het lerend vermogen van (mensen in) organisaties