



Professionalisering van NME

Competenties onder de loep

September 2006

Colofon

De Vereniging Educaties Nederland heeft dit project uitgevoerd op verzoek van het ministerie van LNV. In het kader daarvan heeft Wageningen Universiteit (Arjen Wals en Renate Wesselink), leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies, een onderzoek uitgevoerd. De resultaten hebben zij in bijgaand verslag vastgelegd, in opdracht van het bestuur van de Vereniging Educaties Nederland.

Informatie over dit werk kan worden verkregen bij:

Renate Wesselink

Wageningen UR

Leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies

Postbus 8130

6700 EW Wageningen

T: 0317-484833

E: renate.wesselink@wur.nl

De begeleiding van het project was in handen van Lydia Haafkens (VEN-lid) en Chris Maas Geesteranus (secretaris VEN), met medewerking van Wieke Bonthuis (AreaConsult)..

Het bestuur van de VEN heeft de conclusies en aanbevelingen opgesteld.

Inhoudsopgave	Blz.
Conclusies en aanbevelingen	4
Samenvatting	5
1. Inleiding	6
2. Context en ontwikkelingen binnen de NME	8
2.1 De organisaties	8
2.2 Adviezen uit ‘VENster op nme’	8
2.3 Onderwijskundige trends	10
3. Het opstellen van beroepscompetentieprofielen	13
3.1 Werkwijze	13
3.2 Het beroepscompetentieprofiel uitgelegd	13
4. Beroepscompetentieprofielen	15
4.1 Kernberoepen, -opgaven, -taken en competenties	15
4.2 Kernberoepen	15
4.3 Educatief medewerker	16
4.4 Programmaleider	19
4.5 Leidinggevende	21
5. Competenties voor NME	23
5.1 Totstandkoming van het overzicht	23
5.2 Lexicon voor prioritaire competenties	23
5.3 De relatie tussen kernberoepen en competenties	30
6. Opleidingsmogelijkheden	32
6.1 Opleidingsaanbod in het kort	32
6.2 Het vervolg	32
6.3 Doorkijk naar de toekomst	33
Bijlagen	36
1: Offerte van de VEN aan LNV	
2: Kerntaken en taken per kernberoep	

Conclusies en aanbevelingen

In dit tekstdeel worden alle conclusies die het VEN-bestuur heeft getrokken, weergegeven. Aangezien het hier een rapportage aan het ministerie van LNV betreft, worden hieronder slechts de op dat ministerie betrekking hebbende aanbevelingen genoemd. Het bestuur heeft wel het voornemen alle aanbevelingen die betrekking hebben op de VEN, uit te voeren – mits daarvoor de voorwaarden aanwezig zijn – en andere organisaties en instellingen te stimuleren dat ook zij daarin hun verantwoordelijkheid nemen.

- 1a. **Conclusie: competenties voor NME-werkers hangen sterk samen met de aard van en de veranderingen waarin het werkveld zich bevindt. Dit werk voorziet in een generieke, prioritaire basis daarvoor die kan worden gebruikt om het gesprek met opleidingsinstituten aan te gaan over het ontwikkelen van samenhangende NME-opleidingen voor in ieder geval de geselecteerde kernberoepen.**
- 1b. **Het ministerie van LNV wordt aanbevolen, op basis van de overzichten van (kern)taken en competenties voor NME, overleg te openen met een aantal relevante opleidingsinstituten over de mogelijkheden van het inrichten van één of meer NME-opleidingen.**
- 2a. **De uitspraken over en beschreven competenties voor educatieve medewerkers kunnen worden gezien als betrekking hebbend op toekomstige medewerkers NME c.q. starters in de NME.**
- 2b. **Het ministerie van LNV wordt aanbevolen het gesprek met opleidingsinstituten (waaronder in dit geval ook cursusaanbieders binnen de NME) over een initiële opleiding voor toekomstige/startende NME-werkers met prioriteit op te pakken.**
- 3a. **Er kunnen redenen zijn om opleidingsinstituten en cursusaanbieders te accrediteren voor (NM)E-opleidingen, bijvoorbeeld voor kwaliteitsverhoging.**
- 3b. **Het ministerie van LNV wordt aanbevolen in zijn gesprekken met opleidingsinstituten en cursusaanbieders de wenselijkheid en mogelijkheden van accreditatie aan de orde te stellen.**
- 4a. **Conclusie: het vermoeden bestaat dat een groot aantal competenties min of meer gelijk is voor de diverse educaties op grond waarvan bredere, educatieve opleidingen kunnen worden opgezet. Op grond van haar voornemen een platform voor educaties op te richten, kan de VEN een eerste behoeftencheck bij die educaties uitvoeren.**
- 4b. **Het ministerie van LNV wordt aanbevolen in zijn gesprekken met opleidingsinstituten te verkennen of een gemeenschappelijke opleiding voor educaties, met differentiatie- en specialisatiemogelijkheden voor de diverse educatieve domeinen, mogelijk is.**
- 5a. **Het opleidingsoverzicht voor NME van Wageningen Universiteit (zie voetnoot in par. 5.1) is zodanig van kwaliteit dat bewerking tot een brochure voor het NME-werkveld zinvol is. Het laatste (beperkte) overzicht is van 2000.**
- 5b. **Het ministerie van LNV wordt aanbevolen de productie van deze brochure te faciliteren door VEN en Kenniscentrum IVN daartoe opdracht te geven.**

Samenvatting

In opdracht van de VEN heeft de leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies een onderzoek uitgevoerd om beroepscompetentieprofielen te beschrijven voor een drietal kernberoepen binnen de natuur- en milieu-educatie (NME). Hier vindt, net als bij andere educaties, veel verandering plaats. Vandaar dat de professie NME onder de loep wordt genomen.

Door middel van een groepsinterview, een workshop, expertconsultaties, een enquête en een documentstudie zijn beroepscompetentieprofielen voor educatieve medewerkers, programmaleiders en leidinggevenden in het NME-veld opgesteld. Voor ieder profiel is een lijst met kern-taken, kernopgaven en competenties omschreven. Die worden voorafgegaan door een beschrijving van de context waarin het betreffende kernberoep wordt uitgeoefend. Daardoor ontstaat een beeld waar het betreffende kernberoep kan worden gepositioneerd in een NME-organisatie.

In dit onderzoek wordt niet alleen voorgesteld welke taken en competenties van belang zijn voor professionals in de NME. Ook wordt een algemeen beeld gegeven van de ontwikkelmogelijkheden voor de drie kernberoepen.

Tot slot wordt een doorkijk gegeven naar de toekomst. Belangrijke vragen die spelen zijn in hoeverre kan worden samengewerkt met andere educaties (cultuureducatie, ontwikkelingseducatie en gezondheidseducatie bijvoorbeeld) om de krachten te bundelen in de richting van opleidingsaanbieders.

1. Inleiding

Beroepen zijn onderhevig aan verandering. De beschrijving van een beroep van vijf jaar geleden voldoet op dit moment al niet meer op veelal cruciale punten. Denk alleen maar aan de invloed van ICT en internet op legio beroepspraktijken. Het is vrijwel voor ieder beroep noodzakelijk om regelmatig nieuwe beroepscompetentieprofielen te maken met daarin de belangrijkste kernopgaven en competenties. Beroepscompetentieprofielen worden gebruikt om de structuur en de inhoud van een beroep te beschrijven (Mulder, Mistrata Haarhuis en Bellemakers, 1994¹). Enkele jaren geleden heeft een onderzoek plaatsgevonden naar de functies van NME-professionals (Broens, 1999²). Belangrijkste resultaat van dit onderzoek was een inventarisatie van de functies en competenties die algemeen geldend zijn voor een medewerker in de NME. De rapportage, die u voor u heeft liggen, is het resultaat van een nieuwe inventarisatie van de functies en competenties binnen de NME, gebaseerd op die vorige maar beperkt tot een drietal kernberoepen: educatief medewerker, programmaleider en leidinggevende. In deze tijd van competentiegericht onderwijs en competentiegericht werken in organisaties is het gangbaar om een dergelijke inventarisatie te doen aan de hand van beroepscompetentieprofielen. Dat is ook hier gebeurd.

In dit verslag lijkt het erop dat de beschrijving van de kernberoepen vooral betrekking heeft op lokale situaties. In de praktijk is het aantal lokale medewerkers natuurlijk een veelvoud van die op regionaal, provinciaal of landelijk niveau. Toch hebben wij de overtuiging dat, met enige goede wil, de functies en taken op de diverse geografische niveaus min of meer vergelijkbaar zijn.

Hoofdstuk 2 start met een beschrijving van een algemeen beeld van de NME-organisatie in Nederland. De omvang van het aantal en de organisatie van NME-medewerkers is vanzelfsprekend van invloed op hun functioneren. Daarnaast zijn er ook trends en ontwikkelingen van invloed op het werk in de NME. In het vervolg van dat hoofdstuk wordt daarom een korte omschrijving gegeven van de belangrijkste (onderwijskundige) ontwikkelingen op het gebied van NME. Er wordt niet expliciet ingegaan op meer algemene ontwikkelingen. Deze algemene ontwikkelingen komen aan bod in het rapport VENster op NME³. De informatie uit dat rapport wordt vanzelfsprekend meegenomen in de uitwerking van de beroepscompetentieprofielen. Er wordt in dit rapport volstaan met het noemen van de adviezen die het meest van invloed kunnen zijn op competenties van medewerkers in de NME.

Hoofdstuk 3 beschrijft in het kort de wijze waarop het onderzoek naar de beroepscompetentieprofielen heeft plaatsgevonden.

Hoofdstuk 4 geeft vervolgens de geselecteerde kernberoepen met bijbehorende beroepscompetentieprofielen weer. Als eerste wordt beschreven hoe de drie kernberoepen tot stand zijn gekomen. In het vervolg komen de beschrijvingen van de beroepscompetentieprofielen aan bod. Deze worden voorafgegaan door een omschrijving van de context van ieder kernberoep.

¹Mulder, M., J.G.M. Mistrata Haarhuis en M.M.H. Bellemakers, 1994. PIO-project Profielen Inkoop opleidingen: Beroepsprofielen Inkoop. Stichting Leerplanontwikkeling SLO, Enschede

²Broens, M., 1999. Werken in een NME Centrum van de toekomst. Recreatie Rotterdam, Rotterdam

³Maas Geesteranus, Chr. (sam.), 2006. VENster op nme. Vereniging Educaties Nederland, Amsterdam

In hoofdstuk 5 worden de competenties, die reeds staan genoemd in hoofdstuk 4, nader uitgewerkt. Bij iedere competentie wordt een duidelijke definitie gegeven. Dit hoofdstuk bevat ook een korte samenvatting van de opleidingsmogelijkheden in Nederland.

In het afsluitende hoofdstuk 6 van dit rapport wordt teruggekeken op het onderzoek en een doorkijk gegeven naar toekomstige opleidingsmogelijkheden en naar de zin van relevant onderzoek.

2. Context en ontwikkelingen binnen de NME

2.1 De organisaties

Het NME-werkveld bestaat uit bijna 250 (volgens de definitie, gebruikt in de Staalkaart⁴) organisaties, waarvan bijna de helft NME-centra. Van deze centra is tweederde een ‘klein’ centrum (minder dan 3 formatieplaatsen). Een enkele organisatie draait volledig op vrijwilligers. Ongeveer de helft van al deze organisaties heeft een regionale functie, de andere helft een gemeentelijke, een klein aantal een landelijke. Het gaat globaal om de volgende aantallen:

- 12 IVN-consulentschappen
- ruim 100 NME-centra
- 3 landelijke professionele NME-organisaties
- bijna 70 bezoekerscentra
- 10 dierentuinen
- 30 natuurhistorische musea
- 10 botanische tuinen.

Bij de kleine, lokale en regionale, NME-organisaties is de hoofdactiviteit – sterker dan bij de grotere organisaties – het verzorgen of ondersteunen van educatie in het primaire onderwijs. Nagenoeg alle organisaties bieden leskisten en educatieve activiteiten voor schoolkinderen aan. Sommige NME-organisaties geven zelf lessen maar de meeste tijd gaat naar het faciliteren hiervan. Daarnaast verzorgen de organisaties cursussen voor docenten of natuurouders ter verbetering van de NME. Nogal wat organisaties maken gebruik van een kinderboerderij of stadsboerderij.

De consulentschappen richten zich op:

- begeleiding van en advies aan netwerken tussen NME-steunpunten
- ondersteunen van vrijwilligersnetwerken
- voorlichting en educatie
- zorg voor kennisuitwisseling
- samenwerken met andere maatschappelijke partijen.

Bij grote lokale en regionale organisaties werken gemiddeld 25 fte beroepskrachten (waaronder ook de gesubsidieerde krachten). Kleine lokale en regionale organisaties bestaan uit twee en een halve fte beroepskrachten (waaronder ook de gesubsidieerde krachten). Provinciale en landelijke NME organisaties bestaan gemiddeld uit 11 fte, dierentuinen uit acht en bezoekerscentra uit zes fte beroeps- en gesubsidieerde krachten. In totaal werken er landelijk ongeveer 2150 personen in de NME sector. Zij worden ondersteund door ongeveer 1100 vrijwilligers. Op de grootte van de organisatie wordt expliciet teruggekomen in 5.4.

2.2 Adviezen uit ‘VENster op nme’⁵

In deze paragraaf wordt een viertal adviezen uit ‘VENster op nme’ aangehaald die van directe invloed kunnen zijn op het functioneren van medewerkers in de NME. Naast het benoemen van de adviezen wordt ook kort toegelicht wat dit in de praktijk van die medewerkers kan betekenen.

⁴Deursen, C. van e.a., 2003. Staalkaart NME. Rapport EC-LNV 2003/211. Expertisecentrum LNV, Ede

⁵De teksten van de adviezen zijn letterlijk overgenomen uit het rapport VENster op nme. De consequenties voor NME-medewerkers zijn toegevoegd.

Advies 3.1 Stel expliciet vast dat nme een specifieke bijdrage kan leveren aan leerprocessen voor een duurzame samenleving en dat het dus een belangrijke invalshoek is voor het leren over vraagstukken die daarmee samenhangen.

Advies 3.2 Laat ook zien dat dit inzicht leidt tot nieuwe doelgroepen (naast de gangbare) voor nme: individuen in hun sociale verbanden en hun institutionele rollen.

Vanuit het voorgaande kan nme deel uitmaken van leerprocessen ten behoeve van een duurzame samenleving. NME levert daaraan een specifieke inhoudelijke bijdrage door de invulling van de 'p' van 'planet'. NME mag zo dan inhoudelijk enigszins zijn afgebakend, haar relatie tot andere maatschappelijke sectoren biedt allerlei aanknopingspunten en ingangen voor een bredere oriëntatie. Om dat te realiseren is het van belang dat leerprocessen niet alleen op het individu zijn gericht, maar ook op groepen. Daarbij kan zowel gedacht worden aan sociale verbanden - familie, buurt, verenigingen en maatschappelijke organisaties -, als aan institutionele rollen in werkverbanden en maatschappelijke functies.

Een consequentie van dit advies is dat de medewerkers NME zich op andere doelgroepen dienen te gaan richten. Naast de overwegend jonge doelgroep is eigenlijk iedere groep binnen de maatschappij doelgroep. Dit vereist andere kwaliteiten van NME-werkers.

Advies 5. Neem als doel van nme: 'Mensen in hun individuele, sociale en institutionele rollen inspireren tot het verwerven van eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van natuur, landschap en milieu: hier en elders, nu en in de toekomst'.

Het doel van nme is enigszins gewijzigd ten opzichte van gangbare doelen. Het gaat inmiddels minder om het formuleren van 'bewustwordingsdoelen', 'gedragsdoelen' of 'kennisdoelen', maar meer om het inspireren van mensen tot een nieuw soort verantwoordelijkheidsbesef. Dit besef reikt verder dan het onderhouden van de eigen 'achtertuin'. Het gaat om verantwoordelijkheid voor de individuele en collectieve invloed op de ecologische verbanden en 'diensten' in de wereld. Vanuit dit perspectief wil nme bijdragen aan een 'verantwoord mondiaal burgerschap'. Vanzelfsprekend begint het leerproces nog steeds in die 'achtertuin', via natuurbeleving, natuureducatie en natuuronderwijs. Aan dat pedagogische uitgangspunt van Heimans en Thijsse verandert niets.

Het inspireren van mensen vraagt andere kwaliteiten en competenties van medewerkers NME dan het overdragen van kennis of het aanleren van vaardigheden. Deze ontwikkeling sluit nauw aan bij de ontwikkelingen in het onderwijs. Daar gaat het ook in toenemende mate om het inspireren tot leren, in plaats van vertellen wat waar of juist is en wat niet.

Advies 6. Schep voorwaarden voor gerichte, intensieve samenwerking tussen nme-instellingen (en onderwijsinstellingen die zich met nme bezighouden) op lokaal, regionaal-provinciaal en landelijk niveau.

De strategieën van NME-instellingen op lokaal, regionaal-provinciaal en landelijk niveau lijken niet altijd even duidelijk op elkaar afgestemd. Oorzaken liggen zowel bij het overheidsbeleid als bij de instellingen zelf. Door gezamenlijk te werken kan het educatieve antwoord op maatschappelijke vragen veel effectiever worden gegeven. Op die wijze kunnen ook een betere taakverdeling, expertise-uitwisseling en gezamenlijke beleidsplanning van de grond komen. Dit advies vraagt van de medewerkers van NME, ongeacht hun plaats in de organisatie, een open blik naar buiten en kansen zien en benutten om samen te werken. Deze kwaliteiten komen in de kernopgaven expliciet aan bod.

Advies 8. Benadruk dat maatschappelijke sectoren en andere educaties onmisbare partners zijn voor NME in het werken aan een duurzame samenleving.

Ook de externe samenwerking, met maatschappelijke sectoren en andere educaties, is een nog weinig ontgonnen terrein. Aanknopingspunten zijn te vinden op de terreinen landbouw, visserij, bos- en natuurbeheer, industrie, bankwezen, handel, verkeer en infrabouw. Wat betreft de samenwerking met educatieve instellingen in de ‘omgeving’ van NME kan gedacht worden aan ontwikkelingseducatie, cultuureducatie, vredeseducatie, gezondheidseducatie en kunsteducatie. Potentiële medestanders zijn te vinden in het welzijnswerk - opbouwwerk, vormingswerk, wijkgericht werk - en in bibliotheken.

Bij advies 6 ging het met name om samenwerking binnen de NME. Dit advies richt zich expliciet op samenwerking daarbuiten. Dat vereist nagenoeg dezelfde kwaliteiten van een medewerker NME, echter in andere contexten. De blik van de NME-werker dient extern gericht te zijn.

Geconcludeerd kan worden dat er vele verschillende ontwikkelingen in de NME, zoals ook uit de inleiding bleek, gaande zijn of binnen niet al te lange tijd op gang komen. De adviezen die in deze paragraaf zijn aangehaald, betekenen voor een medewerker in de NME het volgende:

- Medewerkers in de NME gaan zich op andere dan de bekende doelgroepen richten; het leren netwerken is een belangrijke competentie om dit te realiseren,
- Medewerkers in de NME werken niet alleen aan het overdragen van kennis; het gaat in toenemende mate om anderen te inspireren tot leren. Dit vergt van een medewerker dat hij/zij zich stevig kan inleven in doelgroepen.
- Voor NME medewerkers is het belangrijk dat zij zowel binnen als buiten de NME (nieuwe) samenwerkingsverbanden opzoeken en aangaan; een belangrijke competentie om dit te realiseren is samenwerken.

2.3 Onderwijskundige trends⁶

In deze paragraaf wordt ingegaan op onderwijskundige ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn in het denken en uitvoeren van opleidingen in de NME. Ten eerste hebben ze gevolgen voor gewenste kwaliteiten en competenties van NME-medewerkers. Daarnaast wordt in het NME-veld ook onderwijs verzorgd. Onderwijskundige trends kunnen van invloed zijn ook op de wijze van ontwikkelen en verzorgen van onderwijs binnen NME en dus andere competenties van NME-werkers vereisen.

De trends en ontwikkelingen worden met name vanuit het perspectief van onderwijsinstellingen omschreven omdat daar de contrasten tussen het ‘oude leren’ en het ‘nieuwe leren’ het duidelijkst zijn. Dat wil niet zeggen dat NME wordt gelijkgesteld aan het traditionele onderwijs ofwel ‘oude leren’. Echter, die ontwikkelingen zullen ook daarop van invloed zijn.

Competentie-ontwikkeling

Reeds geruime tijd wordt, met name in het beroepsonderwijs, het belang van competentiegericht opleiden gezien. Traditionele overdracht van kennis blijkt lang niet altijd functioneel te zijn. Mede onder invloed van het gedachtegoed omtrent het ‘sociaal constructivisme’ ondergaat het onderwijs momenteel grote veranderingen. Deze trend is begonnen in het bedrijfsleven en vindt nu zijn weerslag in het onderwijs. Belangrijkste verschillen tussen het meer ‘traditionele leren’ en het zogenaamde ‘nieuwe leren’ luiden als volgt:

⁶Gebaseerd op een notitie van Mulder, M., 2000. Trends in de onderwijskunde. Project PIO 2000. Stichting Leerplanontwikkeling SLO, Enschede

Van:

- opleiden
- activiteiten van de opleider
- (deel)taken, fragmentatie
- gedragsgeoriënteerde kijk op leren
- leerstof- en vakgericht curriculum

Naar:

- leren en ontwikkelen
- activiteiten van de student
- authentieke gehelen, integratie
- constructivistische kijk op leren
- competentie- en praktijkgericht curriculum

Bron: Grotendorst, 2002⁷ en Mulder, 2000⁸.

De integratie van competenties in het curriculum en het ontwerpen van competentiegerichte leeromgevingen leiden tot ingrijpende veranderingen in het onderwijs. Ook moeten vragende partijen hun leervraag anders gaan inrichten. Vragen dienen een integraal karakter te hebben: het gaat niet alleen om kennis, inzicht of vaardigheden. Het gaat om veelal complexe leervragen die duidelijk af te leiden zijn uit de praktijk van de werker.

Sociaal constructivisme

Kennis is geen artikel dat kan worden verhandeld. De laatste theoretische inzichten over leren maken duidelijk dat kennis wordt geconstrueerd, vooral in interactie met anderen tijdens werken en leerprocessen. De postmoderne informatiemaatschappij (ook wel kenniseconomie genoemd) vraagt om competenties als leren leren, samenwerken, informatie verzamelen, beoordelen en bewerken, onderhandelen en netwerken. Dit zijn slechts enkele voorbeelden. Het zijn competenties die lerenden niet verwerven via schoolboeken. Daarvoor is onderwijs nodig dat sterk is verweven met praktijk en ervaring. Leren wordt daarom opgevat als een proces van actieve kennisconstructie en niet van passieve reproductie van feiten.

In het werk van de NME-er is die kennisconstructie de dagelijkse gang van zaken. Het constructivisme is dan ook niet nieuw in de NME. Activerende didactiek en vergelijkbare benaderingen zijn daar al langere tijd methodisch uitgangspunt. Ook de leerlingen afkomstig van basisscholen krijgen in toenemende mate onderwijs, gebaseerd op constructivistische benaderingen. Zij zullen zich deze wijze van leren in toenemende mate eigen maken en dit heeft ook gevolgen voor hun houding tijdens onderwijs in een NME-setting.

Het sociaal constructivisme is ook van toepassing op het functioneren van de (toekomstige) NME-er zelf. Het heeft reeds vorm gekregen in de bovenbouw van het voortgezet onderwijs en vindt ook navolging in het MBO, HBO en WO. Dit betekent dat NME-centra in toenemende mate te maken krijgen met (nieuwe) medewerkers die een andere manier van leren gewend zijn. Dit zal terug te zien zijn in de methoden die deze mensen in de toekomst ontwikkelen en hoe zij hun eigen rol daarbinnen zien.

E-learning

In toenemende mate wordt leren vormgegeven via de computer of op andere digitale wijzen. E-learning biedt mogelijkheden voor maatwerk en het flexibel (tijd- en plaatsonafhankelijk) volgen van opleidingen of modulen. NME-medewerkers kunnen op deze wijze worden bij- of omgeschoold. Ook kan NME zelf steeds meer gebruikmaken van ict. Daarbij kan men denken aan simulaties van activiteiten die in het echt teveel risico's met zich meebrengen.

Werken en leren

⁷Grotendorst, A., 2002. Een competentiegerichte curriculumbenadering; nieuwe core business, nieuwe rollen van opleiders?. Onderwijs en gezondheidszorg (2002)4

⁸Mulder, M., 2000. Competentieontwikkeling in bedrijf en onderwijs. Inaugurele rede. Wageningen Universiteit, Wageningen

Leren neemt in toenemende mate een centrale plaats in binnen werk(*aangepast*). Een leven lang leren is geen luxe, maar noodzaak. Men spreekt dan ook wel van een ‘leereconomie’: organisaties die niet leren, hebben moeite met overleven. En medewerkers dienen zich voortdurend te ontwikkelen, anders zijn ze niet meer op de hoogte van de actualiteit in een bepaald vakgebied. Organisaties investeren veel in het leren van medewerkers. Dit is onafhankelijk van het hebben van een eigen opleidingsafdeling of niet. Leren en werken wordt in toenemende mate gecombineerd en de werkplek wordt tevens als leerplek gezien. Er wordt geprobeerd zoveel mogelijk kennis die nodig is voor het functioneren, op de werkplek beschikbaar te stellen. Dat kan door educatieve voorzieningen te treffen op bijvoorbeeld internet of intranet. Het NME-werkveld is gebaat bij het nadenken over de implicaties van deze trend.

De kans is overigens aanwezig dat medewerkers van NME-organisaties in toenemende mate vragen om leertrajecten die intern kunnen worden gevolgd. Daardoor zullen de laatste zich minder afhankelijk maken van opleidingsaanbieders, of leertrajecten samen met hen gaan ontwikkelen.

Elders verworven competenties

Omdat het werk kennisintensiever wordt en de mogelijkheden om binnen een bepaalde baan nieuwe taken en handelingen te leren (ofwel leerpotentieel) toenemen(*aangepast*), kan het zijn dat medewerkers tijdens hun werk competenties eigen maken die zij voor hun eigen beroepsmatige ontwikkeling graag erkend willen zien. De brancheorganisatie (wanneer gerealiseerd) en/of de opleidingsaanbieders binnen NME dienen daarom in te zetten op het erkennen van ‘elders verworven competenties’ (EVC’s). Opleidingsaanbieders zijn hiertoe in staat en zouden maatwerk kunnen aanbieden aan NME-werkers.

Die aanbieders dienen zich ook te beraden op de vraag hoe EVC’s kunnen worden beoordeeld en tot welke aanpassingen dit leidt in bestaande leerprogramma’s. Aangezien er niet één opleidingsaanbieder is die een compleet NME-programma aanbiedt, is deze erkenning meer de verantwoordelijkheid van de brancheorganisatie.

3. Het opstellen van beroepscompetentieprofielen

3.1 Werkwijze

Het opstellen van beroepscompetentieprofielen kan op verschillende manieren; van zeer nauwkeurig en gedetailleerd tot meer oppervlakkig. Voordeel van deze laatste optie is dat het minder tijd kost. In dit onderzoek is min of meer, gezien de randvoorwaarden in tijd en capaciteit, voor het laatste gekozen. Om te zorgen voor een zo goed mogelijk gedragen en gedegen onderzoeksresultaat zijn de volgende stappen doorlopen.:

- Literatuuronderzoek over trends in het NME-veld en duurzame ontwikkeling,
- Regelmatig overleg met sleutelfiguren in het NME-veld,
- Groepsinterviews met betrokkenen uit de NME-praktijk (belangrijke doelstelling was te achterhalen of de betrokkenen zich daadwerkelijk herkennen in één of verscheidene kernberoepen en of zij één of meer van die functies in hun dagelijkse beroep vervullen). Bij de eerste groepsbijeenkomst waren ongeveer 25 mensen aanwezig om dit vast te stellen,
- Na deze startbijeenkomst zijn de kernberoepen vastgesteld en verder uitgewerkt in kernopgaven en competenties. Tijdens de tweede bijeenkomst, georganiseerd in de vorm van een workshop, is getoetst in hoeverre de kernopgaven en competenties de (toekomstige) werkelijkheid weerspiegelen. Bij deze workshop participeerden zeven betrokkenen uit het NME-veld. Met hen is intensief gesproken over de kernopgaven en competenties,
- Raadplegen en analyseren van personeelsadvertenties waarin NME-professionals werden gevraagd. Daarnaast zijn de algemene functiebeschrijvingen van het IVN gebruikt voor de educatieve medewerker (*aangepast*) en de programmaleider,
- Constructie van beroepscompetentieprofielen,
- Eerste inventarisatie van opleidingsmogelijkheden. Deze laatste stap behoort in principe niet tot het opstellen van het beroepscompetentieprofiel, echter het is een belangrijk onderdeel van dit onderzoek.

3.2 Het beroepscompetentieprofiel uitgelegd

Een beroepscompetentieprofiel is een (geformaliseerde en gestandaardiseerde) beschrijving van een op de directe beroepspraktijk gerichte set kerntaken, kernopgaven en beroepscompetenties met succescriteria van een volleerde beroepsbeoefenaar. Zo'n profiel komt tot stand op basis van onderzoek dat wordt uitgevoerd in de beroepspraktijk. Het onderzoek dat is uitgevoerd in het kader van deze opdracht, staat hierboven kort omschreven.

Een *kerntaak* is een set van inhoudelijk samenhangende beroepsactiviteiten die een belangrijk deel van de beroepsbeoefenaren uitvoert. De kerntaken geven zo de kenmerkende werkzaamheden van de beroepsbeoefenaar weer, zo mogelijk geordend in een voor het beroep logische volgorde.

Een *kernopgave* is een kenmerkende beroepssituatie waarmee een beroepsbeoefenaar regelmatig te maken heeft en waarbij van de beroepsbeoefenaar een aanpak en een oplossing worden verwacht. Een dergelijke situatie stelt de beroepsbeoefenaar voor problemen, dilemma's, spanningsvelden, keuzen en kansen en is daarmee per definitie complex van aard.

Tot slot *competenties*. Competenties zijn ontwikkelbare vermogens van mensen om in hun voorkomende beroepssituaties op adequate, doelbewuste en gemotiveerde wijze proces- en resultaatgericht te handelen. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen generieke en beroepsspecifieke competenties. Vanwege beperkte tijd en middelen wordt in dit onderzoek alleen aandacht besteed aan generieke competenties. Dat wil zeggen dat de competenties niet gespecificeerd zijn naar de beroepscontext van NME.

In het huidige (middelbare beroeps)onderwijs wordt vanaf 2006 in toenemende mate gewerkt met beroepscompetentieprofielen. Op basis hiervan worden vervolgens opleidingen en examens gemaakt en/of geselecteerd.

Het beroepscompetentieprofiel wordt vastgesteld door een normatieve vaststelling van de grootste gemene deler en niet door middel van een empirische vaststelling van de grootst mogelijke variatie in de praktijk.

4. Beroepscompetentieprofielen

4.1 Kernberoepen, -opgaven, -taken en competenties

In het onderstaande worden de beroepscompetentieprofielen beschreven voor de drie geselecteerde kernberoepen. Allereerst wordt toegelicht hoe deze drie kernberoepen tot stand zijn gekomen. Daarna worden de drie bijbehorende beroepscompetentieprofielen beschreven. Ieder beroepscompetentieprofiel wordt gestart met een contextomschrijving om het beroep duidelijk te positioneren in de praktijk. Vervolgens komen de kernopgaven en de beroepscompetenties aan bod.

De kerntaken (en daaronder de taken) van de kernberoepen staan omschreven in de bijlage. Bij iedere taak staat een kruisje bij één of meer kernberoepen. Deze kruisjes geven in grote lijnen aan welke taak bij welk kernberoep hoort. Het kan zijn dat bij sommige taken verscheidene kruisjes staan. Beide typen medewerkers kunnen deze taak dan in hun takenpakket hebben. Dit doet recht aan de dynamiek van de realiteit want niet in alle organisaties liggen taken op eenzelfde manier vast. De grootte van een NME-organisatie heeft hier bijvoorbeeld invloed op. In paragraaf 5.3 is een overzicht opgenomen van alle competenties en welke competenties bij welk kernberoep horen.

4.2 Kernberoepen

In het NME-werkveld worden verschillende functies, in dit rapport 'kernberoepen' genoemd, onderscheiden. Broens (1999, op.cit.) onderscheidt in een rapport 15 functies voor NME-professionals. Haar publicatie geeft een zeer uitgebreide omschrijving van iedere functie. Deze functies worden hieronder kort samengevat:

1. Educatie en voorlichting; verzorgen van op de doelgroep aansluitende educatie en deze educatie op een adequate wijze kunnen evalueren.
2. Activering; mensen kunnen activeren die nog niets doen met NME en deze op hun witte vlekken kunnen 'pakken' en op deze manier de mensen enthousiasmeren.
3. Onderzoek; onderzoek kunnen opzetten en relevante onderzoeksgegevens (ook van elders) kunnen vertalen naar educatie en dus kunnen afstemmen op de doelgroep.
4. Ontwikkeling; het ontwikkelen van aantrekkelijk educatiemateriaal, bestaand materiaal kunnen herzien en met andere partners kunnen samenwerken om gezamenlijk materiaal te ontwikkelen.
5. Stimulering; jezelf stimuleren om goed materiaal te leveren en steeds kritisch te kijken. Weten wat de (on)mogelijkheden zijn van NME-centra om op deze manier te kunnen inspringen op vragen van externe partijen.
6. Facilitering van derden; het kunnen organiseren van activiteiten voor derden en deze partijen ook kunnen motiveren om vaker samen te werken.
7. Bemiddeling; door middel van netwerken en het goed luisteren naar andere partijen vraag en aanbod aan elkaar te kunnen koppelen
8. Netwerken; opzetten, begeleiden van netwerken en zorgen dat buitenstaanders jou zien als aanspreekpunt voor het NME-veld.
9. Beleid; strategisch en beleidsmatig kunnen denken voor intern commitment en het netwerken met externe partijen met als doel de omgeving te activeren.
10. Organisatie; kunnen benoemen van de voor- en nadelen van de huidige organisatievorm en kennis hebben van de activiteiten van de externe partijen zodat hier mogelijk bij kan worden aangesloten.
11. Maatschappij/platform; zicht hebben op de positie van NME in de maatschappij en het netwerk en hierop inspelen door dit verder uit te werken.

12. Recreatie; NME kunnen verpakken als een spannende activiteit voor iedere doelgroep die zich aandient. Hierbij komt ook het inzetten en begeleiden van vrijwilligers.
13. Zorg; op de hoogte zijn van de normatieve aspecten van de zorg en duidelijk een lijn kan trekken tussen educatie en therapie.
14. Internationaal; kennis hebben van de landelijke ontwikkelingen en kunnen nagaan wat de internationale mogelijkheden zijn, als het gaat om fondsen en netwerken.
15. Voorwaarden scheppen; zicht hebben op de politieke en maatschappelijke krachtenvelden en hieruit de randvoorwaarden kunnen destilleren.

In dit onderzoek is gekozen om met minder functies/kernberoepen te gaan werken. Een kernberoep is een veel voorkomend en kernmerkend beroep binnen een bepaald beroepenveld. Het overzicht van Broens is te gedetailleerd en kent overlappingsen. Daarbij komt dat er wordt gesproken over competenties; echter de begrippen ‘taken’ en ‘competenties’ worden door elkaar gebruikt. Uit de praktijk is vernomen dat er niet of nauwelijks wordt gewerkt met deze gedetailleerde indeling.

Een kernberoep binnen de NME bestaat altijd uit een cluster van functies. Veel van de genoemde functies worden in het dagelijkse werk namelijk door één professional uitgevoerd. Een klein, maar representatief groepje experts in het NME-veld heeft een indeling gemaakt zodat er kenmerkende clusters van functies zijn ontstaan. Zij hebben ook de eerste indeling van de drie kernberoepen gemaakt. Achter de naam van het kernberoep staat het bijbehorende nummer uit de bovenstaande lijst van 15 functies:

- Educatief medewerker (1, 2, 3, 4, 5 12, 13)
- Programmaleider (3, 6, 7, 8, 9)
- Leidinggevende (8, 10, 11, 14, 15)

De nummers uit het overzicht staan achter de drie kernberoepen. Ten behoeve van dit onderzoek hebben wij in de lijsten met competenties per functie van Broens een onderscheid gemaakt tussen taken en competenties, hetgeen daar niet het geval was. De kerntaken en taken die Broens in haar rapport noemt, hebben als basis gediend voor het opstellen van de kerntaken in ons rapport (zie par. 4.1). De competenties in haar rapport zijn in mindere mate gebruikt aangezien die op een gedetailleerd niveau waren omschreven.

In het vervolg van dit hoofdstuk worden de beroepscompetentieprofielen omschreven voor de drie geselecteerde kernberoepen aan de hand van een aantal praktische ‘kernopgaven’. Deze kernopgaven zijn bedacht door een kleine groep experts en gevalideerd door deelnemers aan de studiebijeenkomst van de VEN op 13 juni 2006.

4.3 Educatief medewerker

Context

De ‘educatieve medewerker’ speelt een hoofdrol in de uitvoerende praktijk. Veelal functioneert deze in projecten en draagt hij/zij zorg voor de voorbereiding, uitvoering en evaluatie. Concreter houdt dit in het ontwikkelen van educatieve activiteiten en producten en het organiseren en begeleiden van leerprocessen. Het ontwikkelen bestaat uit het, op een educatief verantwoorde en aantrekkelijke manier, ontwikkelen van inspirerende leermomenten. De ontwikkelde materialen dienen als basis voor het leerproces. Kennis van verschillende didactische uitgangspunten, om zo aan te sluiten bij de doelgroep, behoort tot de basiskennis van de educatieve medewerker. Het organiseren bestaat voornamelijk uit het creëren van randvoorwaarden en omstandigheden om het leerproces zo goed mogelijk te laten verlopen. Begeleiding van het leerproces vindt plaats tijdens het leren. De educatieve medewerker inspireert en motiveert de lerende tij-

dens het leerproces. De eerste kijkt ook met een kritisch oog naar de materialen en past deze zonnodig aan.

Met name de educatieve medewerker heeft contact met de doelgroepen van de NME-organisatie. Hij/zij legt veelal verantwoording af aan de leidinggevende in de vorm van een directeur of een tussenpersoon in de vorm van een project- of programmaleider.

In enkele organisaties richt de educatieve medewerker zich naast de formele leeractiviteiten voor scholen en andere instanties op meer informele leeractiviteiten. Recreanten, bijvoorbeeld, willen ook zo nu en dan wat horen over natuur en milieu. De educatieve medewerker haakt hier dan op in met het voorzien van informatie, veelal op een speelse manier. De informele kant vraagt een heel andere context en doelgroep/doelstelling kent. Vrijwillige deelname is een belangrijk aspect bij informeel. Geen examen: andere motivatie, vaak in vrije tijd.

Kernopgave 1: '(Les)programmaontwikkeling in een vraagsituatie'

Komend jaar organiseert de gemeente weer de Nationale Parkendag. Deze dag heeft als doel het uitlichten van het groene erfgoed. In tegenstelling tot andere jaren wil de lokale organisatie van de Nationale Parkendag meer aandacht voor de educatieve en recreatieve mogelijkheden van de parken binnen de eigen gemeente. De organisatie stapt met dit idee naar het gemeentelijke team NME. De educatieve medewerker van het team, belast met het uitvoeren van deze opdracht, gaat bij de lokale organisatie op bezoek en probeert duidelijk te krijgen wat de exacte vraag is van de organisatie en hoe het team NME deze vraag het beste kan invullen.

De educatieve medewerker bereidt het gesprek met de klant gedegen voor op basis van eerdere ervaringen en kennis die hij/zij heeft en zet ze op papier. Daarbij komen vragen naar voren die de organisatie zullen worden voorgelegd. Overleg met collega's volgt om zeker te stellen dat alle zaken aan bod zullen komen. Dezen hebben nog enkele aanvullingen die in het gesprek met de lokale organisatie ook aan bod zullen komen.

Tijdens de uitwerking van de opdracht blijkt dat de educatieve medewerker nog tegen twee vragen aanloopt. Daarmee gaat hij/zij terug naar de organisatie en zorgt dat daarop adequate antwoorden komen. De educatieve medewerker geeft uiteindelijk een attractieve presentatie. De organisatie en de bezoekers van de Nationale Parkendag zijn zeer tevreden en laten dit blijken in het evaluatieformulier dat de medewerker heeft uitgedeeld.

Onderliggende competenties in deze kernopgave:

- De educatieve medewerker dient op een adequate wijze duidelijk te krijgen wat het probleem, de exacte vraag of wens van de opdrachtgever is: *probleemanalyse*.
- Het is belangrijk om de vraag van de klant centraal te stellen en goed aan te voelen wat deze wil: *klantgerichtheid*.
- De educatieve medewerker communiceert met de klant: *vraag/probleem helder krijgen*, eerste *resultaten communiceren* en het uiteindelijke *resultaat presenteren*.

Kernopgave 2: '(Les)programma ontwikkeling in een aanbodsituatie'

Basisschool Klein Duimpje heeft ieder jaar aan het einde van het jaar een themawEEK. In deze themawEEKen staat altijd één thema centraal en wordt afgesloten door een toneelstuk waar ouders, grootouders, vrienden en bureN van harte welkom zijn. Dit jaar staat het thema 'boom' centraal.

Een van de leraren van Klein Duimpje komt op het idee iemand van het plaatselijke NME-centrum te vragen iets te vertellen over bomen, wanneer de groep naar het bos gaat. De leraar belt met het centrum en legt uit wat de bedoeling is van de themawEEK en welke activiteiten er tijdens deze week gaan plaatsvinden. De vraag is of het centrum hieraan iets kan bijdragen. De enige randvoorwaarden voor het programma zijn dat de activiteiten één middag kunnen be-

slaan, dat ze over bomen moeten gaan en dat ze binnen een bepaald budget moeten passen. Voor de verdere invulling krijgt de educatieve medewerker volledig de vrije hand.

Deze reageert hier positief op en gaat enthousiast aan de slag met een middagprogramma over bomen voor de groepen 5 en 6 van Klein Duimpje. Hij/zij weet dat de school die met dit verzoek is gekomen, het curriculum vormgeeft op basis van de principes van Natuurlijk Leren: een vernieuwend onderwijsconcept. In het voorbereiden van de middag houdt de educatieve medewerker hiermee dan ook rekening en zorgt dat de middag aansluit bij het leidende onderwijsconcept van de school. De medewerker is zo enthousiast dat deze er anderhalve dag langer aan werkt dan dat er budget is.

Tijdens de bewuste middag gaat de educatieve medewerker met de leerlingen van Klein Duimpje rondlopen in hun eigen schooltuin en laat de leerlingen vragen stellen aan de hand van de dingen die zij zien. De medewerker beantwoordt deze vragen en komt aan de hand van deze vragen met proefjes die kunnen worden uitgevoerd. Eén van de proefjes heeft betrekking op zwerfafval; een groot probleem in de omgeving van de school.

Het resultaat van deze middag. Zowel de leraren als de leerlingen van Klein Duimpje zijn enthousiast over de resultaten van deze middag.

Onderliggende competenties in deze kernopgave:

- De educatieve medewerker heeft veel vrijheid om het programma in te vullen: *creativiteit*.
- Ondanks creativiteit moet het programma binnen een bepaald tijdsbestek af zijn: *planmatig werken*.
- Door de vrijheid wil de educatieve medewerker zichzelf nog wel eens verliezen in een overmaat aan creativiteit: *doel- en resultaatgericht werken*.
- Op de hoogte blijven van de ontwikkelingen op school, in de schoolomgeving en in de verschillende vakgebieden: *omgevingsbewustzijn*.

Kernopgave 3: 'Uitvoering (les)programma's'

Het NME-centrum heeft enige tijd geleden het verzoek gekregen om voor een plattelandsvrouwenvereniging een middagprogramma te verzorgen over de plannen omtrent waterelementen in de regio. Twee educatieve medewerkers hebben dit opgepakt en hebben een programma voorbereid. Om deze middag op adequate wijze voor te bereiden hebben de medewerkers contact gezocht met een instantie voor gezondheidseducatie. Deze dienst heeft veel meer ervaring met het werken met 'oudere' vrouwen dan een NME-organisatie.

Een van de medewerkers van het NME-centrum begeleidt de groep op deze middag en vertelt bevolgen over de watervogels en andere dieren die de waterpartijen kunnen aantrekken. Leefwijze, voedingspatroon en de wijze van voortplanten komen allemaal aan bod. Tot op zekere hoogte zijn de vrouwen van de plattelandsvrouwenvereniging hierin geïnteresseerd, maar in principe zijn ze gekomen om te vernemen wat de plannen zijn. De plannen krijgen echter nauwelijks aandacht, zelfs niet als de leden er expliciet naar vragen.

Onderliggende competenties in deze kernopgave:

- Aansluiten bij de wensen en vragen van de doelgroep: *communicatie*.
- Niet afwijken van het doel van de bijeenkomst: *doel- en resultaatgericht werken*.
- Contacten onderhouden met netwerken buiten NME: *netwerken*.

4.4 Programmaleider⁹

Context

De programmaleider is een verzamelnaam voor beleidsmedewerkers, ontwerpers en project(bege)leiders in NME-organisaties. Zij vormen een herkenbare middenlaag in (grotere) NME-organisaties. Het middenkader kan nog zeer breed worden opgevat; dit doet echter recht aan de praktijk. Programmaleiders in een beleidscontext geven veelal geen leiding aan mensen in de hiërarchische zin van het woord, vaak wel in functionele zin. Hoewel ze nog verschillende benamingen kennen, komen de taken van ontwerpers, projectbegeleiders en beleidsmedewerkers in toenemende mate overeen. Dat heeft te maken met de ontwikkeling dat werkzaamheden tegenwoordig vooral worden vormgegeven en uitgevoerd als project.

De belangrijkste taken van de programmaleider zijn het initiëren, agenderen, begeleiden en evalueren van projecten en beleidsnota's. Programmaleiders staan in nauw contact met de omgeving van NME-organisaties of leggen nieuwe contacten om het netwerk uit te breiden. Zij komen met nieuwe initiatieven, als reactie op signalen uit de omgeving of op basis van eigen inzicht. Zij zijn continu op de hoogte van voor het werk belangrijke ontwikkelingen. Netwerken is een belangrijk onderdeel van de functie van programmaleider. Programmaleiders begeleiden educatieve medewerkers, die vervolgens projecten uitvoeren. Hiervoor het is noodzakelijk dat dezen de projectideeën concretiseren naar uitvoerbare plannen. De programmaleiders zijn competent in zowel het communiceren met externe als met interne partijen. En ze zijn in staat om ervaringen uit projecten te vertalen naar nieuwe projecten en netwerken.

Voor een programmaleider met als aandachtsgebied beleid gelden over het algemeen dezelfde kerntaken. Als beleidsmedewerker dient een programmaleider beleid te formuleren voor de eigen organisatie en dat aansluit op de omgeving (waarvan overigens ook de overheid deel uitmaakt) en dit beleid te vertalen naar concrete, uitvoerbare projecten. Het beleid draagt zo bij aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Een belangrijk aandachtspunt bij het formuleren van beleid is dat duurzaamheid een vast aandachtsgebied wordt in de beleidsplannen. De programmaleider draagt uiteindelijk de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van het project of beleid. Deze legt wel verantwoording af aan de leiding van de NME-organisatie.

Kernopgave 1: 'Verwerving'

De programmaleider weet, door contacten met de gemeentelijke afdeling Beheer & Onderhoud, dat het 'Waterplan' wordt ontwikkeld; een beleidsplan dat elke gemeente, dus ook de eigen gemeente, verplicht is te gebruiken als leidraad bij inrichting en beheer van de aanwezige waterelementen. De programmaleider vraagt dit plan op en leest het door. Hij/zij let daarbij met name op twee elementen: de inhoud én de kansen die dit plan aan NME biedt om daarbij aan te knopen. Het gaat tenslotte over een thema (water) waarover binnen NME veel educatieve kennis en praktijkmogelijkheden aanwezig zijn.

Samen met collega's uit het team NME probeert hij de kansen die dit Waterplan biedt om te zetten in een aantal concrete producten; de afdeling Beheer & Onderhoud zou deze producten kunnen inzetten om de uitvoering van het Waterplan te ondersteunen.

Met een mooi productenaanbod in de tas gaat de programmaleider gesprekken aan met de afdeling Beheer & Onderhoud om te zien of deze producten inderdaad passen bij het uitvoeringsprogramma van de afdeling. Na wat heen en weer praten krijgt NME de opdracht om een aantal producten voor de afdeling uit te werken en daarna uit te voeren.

Onderliggende competenties in deze kernopgave:

⁹Over de term 'programmaleider' is veel discussie geweest. Wij realiseren ons dat deze term niet voor iedereen herkenbaar en misschien niet helemaal dekkend is met de werkelijkheid. Echter, uit alle alternatieven lijkt ons dit de beste aanduiding.

- Jezelf op de hoogte houden van nieuwe kennis en interpreteren naar eigen vakgebied: *leervermogen interactief*.
- Kansen zien: *creativiteit*.
- Contacten onderhouden, ontwikkelingen bijhouden: *netwerken, omgevingsbewustzijn*.
- Profilering NME en meerwaarde aantonen van NME-bijdrage, ‘verkooptechniek’: *overtuigingskracht, onderhandelen, communicatie*.

Kernopgave 2: ‘Kwaliteitsborging’

De programmaleider is verantwoordelijk voor de kwaliteit van projecten en producten. Hij/zij initieert activiteiten met betrekking tot het verzamelen en analyseren van gegevens teneinde het uiteindelijke resultaat – en waar nodig het kwaliteitszorgsysteem – te optimaliseren. Hij/zij betreft gericht klanten bij de beoordeling van de kwaliteit. Tegelijkertijd moet de kwaliteit van de producten op een zorgvuldige en systematische wijze worden gewaarborgd; daartoe worden instrumenten ontworpen. Eén zo’n instrument is bijvoorbeeld een evaluatieformulier dat bij de afronding van elke activiteit en elk project wordt ingevuld.

Een belangrijk deel van die invulling dient door de educatieve medewerkers te worden gedaan. Echter, die zijn, voordat een project goed is afgerond, alweer betrokken bij een volgend project. Het is niet dat zij de toegevoegde waarde van het invullen van evaluatieformulieren niet inzien, zij gunnen zichzelf geen tijd om dit te doen of het ontbreekt hun aan tijd.

De programmaleider staat voor de opgave te zorgen dat, tijdens de uitvoering van de door hem/haar geplande werkzaamheden, de protocollen op het gebied van kwaliteit (en eventueel gezondheid en veiligheid) worden gevolgd. Er wordt verwacht dat de programmaleider overtuigend kan brengen dat kwaliteitszorg belangrijk is en dat je er als organisatie negatief op wordt beoordeeld indien dat niet zorgvuldig is vormgegeven.

Onderliggende competenties in deze kernopgave:

- De programmaleider ontwikkelt werkwijzen en structuren zodat de kwaliteit en veiligheid kunnen worden gemonitord: *zorgdragen voor kwaliteit*.
- Hij/zij betreft externe partijen/opdrachtgevers of gebruikers bij de beoordelingssystematiek van de NME-producten: *klantgerichtheid*.
- Hij/zij kan medewerkers ervan overtuigen dat het toegevoegde waarde heeft om aan kwaliteitsborging te doen: *overtuigingskracht en taakgericht leiderschap*.

Kernopgave 3: ‘Projectleiding’

De programmaleider krijgt de leiding over het project ‘Educatie en participatie rondom het Waterplan’. Dit project wordt uitgevoerd voor de gemeentelijke afdeling Beheer & Onderhoud. Er werken 5 mensen vanuit het team NME aan (op verschillende momenten). De programmaleider heeft de projectleiding. Samen met diens NME-collega’s wordt de vormgeving van het project uitgewerkt en een planning opgesteld; taken worden verdeeld. Voor de zorgvuldigheid wordt het uitgewerkte projectplan ook nog eens met de opdrachtgever doorgesproken.

Gaandeweg de uitvoering ziet de programmaleider, nu in de rol van projectleider, zich geconfronteerd met een aantal ‘interne knelpunten’; er zijn minstens twee projectmedewerkers die zich niet aan hun afspraken houden en een derde collega vindt de projectuitwerking eigenlijk niet uitdagend genoeg. Die verzint steeds nieuwe, niet afgesproken projectonderdelen. Het is een klus voor de projectleider om dit geheel tot een goed einde te brengen.

Onderliggende competenties in deze kernopgave:

- Begeleiden projectmedewerkers: *taakgericht leiderschap*
- Doelgericht en resultaatgericht werken: *doel- en resultaatgerichtheid*.
- Goede afspraken maken en knelpunten oplossen: *plannen en organiseren*.

4.5 Leidinggevende

Context

Eén van de belangrijkste taken van een leidinggevende of directeur van een NME-centrum is het managen van het personeel en het managen van de organisatie. Het managen van het personeel bestaat grotendeels uit het coachen van de medewerkers. De directeur of leidinggevende is de aangewezen persoon om medewerkers te motiveren en te stimuleren adequate resultaten te behalen, zonder de die als mens uit het oog te verliezen. Daarnaast toont de leidinggevende sterke betrokkenheid bij datgene wat leeft in de organisatie. Deze betrokkenheid toont zich doordat hij/zij affiniteit heeft met het NME-werkveld.

Naast deze interne verantwoordelijkheden is de leidinggevende ook verantwoordelijk voor het managen van de externe contacten. Hij/zij is verantwoordelijk voor het voortbestaan van de organisatie en moet hier bijpassende activiteiten ontplooiën. Netwerken is hierbij een belangrijk middel. De leidinggevende wordt gezien als het ‘gezicht’ van de organisatie en is ambassadeur van de activiteiten die de betreffende organisatie uitvoert. Hij/zij gaat, aan de hand van een duidelijke strategie, op zoek naar partners die de organisatie kunnen helpen om de organisatiedoelen te bereiken. De leidinggevende is in staat om kansen in de omgeving die in lijn liggen met de organisatiestrategie, te zien en hierop in te spelen. Dat vergt onder meer ondernemerschap en is dus een belangrijk kenmerk van een leidinggevende.

Kernopgave 1: ‘Personeelsbeleid’

Het hoofd van het team NME is heel tevreden over zijn/haar team. Het is een enthousiaste, zeer creatieve en solidaire groep mensen. De sfeer in het team is gezellig, met veel aandacht voor elkaar en veel bereidheid om zo nu en dan eens wat extra’s te doen als dat nodig is. Maar dan vertrekt een zeer gewaardeerde beleidsmedewerker en zit het hoofd met een vacature. Interessant is nu de procedure die wordt gevolgd.

Omdat deze leidinggevende erg ‘mensgericht’ is ingesteld, vindt hij/zij het heel belangrijk dat er weer een gezellige en ‘leuke’ medewerker wordt aangetrokken. De goede sfeer is immers een centraal punt binnen het team en leidt tot goede output. Het hoofd heeft ook een flauwe notie dat er ook kwaliteiten binnen het team minder vertegenwoordigd zijn, zoals bijvoorbeeld plannen, resultaatgericht werken en omgaan met opdrachtgevers.

Bij de selectieprocedure worden de aanwezige kwaliteiten echter niet expliciet in kaart gebracht. De selectiecommissie kijkt dus ook niet precies op welke kwaliteiten het team aanvulling behoeft. Wel wordt er naar de inhoudelijke bagage van potentiële kandidaten gekeken. Uiteindelijk kiest het hoofd voor een kandidaat die ‘goed past in het team’, dat wil zeggen, leuk creatief en uiteraard inhoudelijk sterk is.

Onderliggende competenties in deze kernopgave:

- Doelgericht sturing geven: *taakgericht leiderschap*.
- Houd rekening met degenen die de organisatiedoelstellingen moeten behalen: *organisatiesensitiviteit*.
- Waar wil je naar toe met het team, welke ontwikkelingen verwacht je en hoe pas je de samenstelling van het team hierop aan: *visie*.

Kernopgave 2: ‘Bedrijfsvoering/financieel management’

De leidinggevende heeft een duidelijke visie als het gaat om het runnen van het NME-centrum. Deze visie bestaat er vooral uit dat het centrum minder afhankelijk dient te worden van overheidsgeld en zelfstandiger opdrachten dient te verwerven. Om dit te realiseren is vereist dat de organisatie een professionele uitstraling heeft. Een bijkomend aspect van professionele uitstraling is de huisvesting. In de komende drie jaar wil het hoofd een aantal bestaande gebouwen

(leslokalen o.a.) moderniseren. Bij het opstellen van de jaarlijkse begroting merkt de leidinggevende tot zijn/haar schrik dat hier nooit bedragen voor zijn gereserveerd.

Een ander financieel probleem waarmee het hoofd plotseling wordt geconfronteerd is dat er maar liefst 3 (van de 10) medewerkers zullen uitvallen in het komende jaar; 2 vanwege zwangerschaps- en ouderschapsverlof; en 1 vanwege langdurige ziekte. Het hoofd heeft nog geen idee hoe dit opgelost zou kunnen worden en heeft hier in ieder geval niet bijtijds op geanticipeerd.

Onderliggende competenties in deze kernopgave:

- Inschatting maken van wat er aan de hand is, proberen te achterhalen hoe de situatie zo heeft kunnen ontstaan en besluit nemen over hoe het anders moet: *probleemanalyse en oplossingsgerichtheid*.
- Na besluit over hoe nu verder is een daadkrachtige aanpak en sturing op deze besluiten noodzakelijk: *taakgericht leiderschap*.
- Financiële zaken goed in kaart brengen en de consequenties kunnen overzien: *plannen en organiseren*.

Kernopgave 3: 'Profilering en presentatie'

Voor het hoofd van het team NME is de vernieuwende kant van het werk de meest uitdagende. Steeds opnieuw is hij/zij op zoek naar kansen, mogelijke partners, of nieuwe producten die ontwikkeld en afgezet kunnen worden. Het hoofd hoort in de wandelgangen van de gemeente dat de VNG zeer waarschijnlijk een landelijk congres over het Waterplan gaat organiseren. Omdat het team NME inmiddels een aardig productenaanbod hieromheen heeft ontwikkeld, overweegt het hoofd zich aan te melden bij de VNG. Doel daarvan is een presentatie te verzorgen over educatie en participatie in relatie tot het Waterplan. Hij/zij moet hier wel wat gesprekken voor voeren blijkt, maar dan lukt dit plan uiteindelijk. Het hoofd mag de presentatie houden! Na de presentatie worden er afspraken gemaakt die een meer langdurige samenwerking garanderen.

Onderliggende competenties in deze kernopgave:

- Voortdurend zoeken naar vernieuwing en/of nieuwe kansen: *initiatief*.
- Bijhouden en aanhalen van contacten: *netwerken*.
- Deze netwerken uitbouwen tot concrete samenwerkingsverbanden: *samenwerken*.
- Kies voor een aanpak waarmee nog geen of weinig ervaring is: *durf*.
- Verzorgen van een geweldige en passende presentatie: *communicatie/informatie overdragen*.
- Oog houden voor de interne organisatie; niet alleen maar op pad zijn: *organisatiesensitiviteit, tactisch en schakelvermogen*.

5. Competenties voor NME

5.1 Totstandkoming van het overzicht

Bij iedere kernopgave is een aantal competenties genoemd die een beroepsbeoefenaar moet bezitten om een die kernopgave te kunnen uitvoeren. Een competentie is een vermogen, samengesteld uit kennis, vaardigheden en houding; die is een voorwaarde voor een succesvolle prestatie in een bepaalde situatie. In onderstaande lijst worden deze competenties samengenomen en voorzien van een generieke, verduidelijkende omschrijving. In dit beperkte onderzoek is het niet mogelijk geweest een meer, op NME toegespitste, beroepsspecifieke omschrijving van de competenties te maken. Bovendien heeft het bestuur van de VEN zich uitgesproken voor een beschrijvingsniveau dat ook in andere educatievelden herkenbaar zou (kunnen) zijn (zie hiertoe ook hoofdstuk 6, paragraaf ‘Doorkijk naar de toekomst’).

De beschrijvingen van de competenties zijn afkomstig van AreaConsult. De gehele set is onder andere tot stand gekomen uit een groepsbijeenkomst van diverse NME-ers en via gegevens uit een enquête van Bakker (2006)¹⁰, overigens buiten dit project. Onderstaande lijst (inclusief de kerntaken en -opgaven) kan in de toekomst als uitgangspunt worden genomen bij het ontwikkelen van opleidingen voor NME en mogelijk ook voor educaties meer in het algemeen; dit laatste zal echter geverifieerd moeten worden. Opleidingen moeten zich echter wel realiseren dat onderstaande lijst alleen díé competenties bevat waarvan de auteurs menen dat die binnen het NME-veld met prioriteit moeten worden ontwikkeld. Dat betekent dat de lijst, voor toepassing binnen opleidingen, eerst moet worden gecompleteerd (voorbeelden: bij de leidinggevende zou het persoonsgericht leiding geven kunnen worden toegevoegd, bij de educatieve medewerker of programmaleider de projectacquisitie).

5.2 Lexicon voor prioritaire competenties

Communicatie- en informatieoverdracht	<p>Zich zowel mondeling, als schriftelijk zodanig uitdrukken dat de boodschap bij de doelgroep overkomt. Ideeën, meningen en informatie aan anderen duidelijk maken in duidelijke, beknopte en correcte taal.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informeert anderen, brengt de eigen boodschap of vraag duidelijk en helder naar voren. • Luistert actief; stelt open vragen en vraagt door, vat samen op een heldere en beknopte wijze. • Drukt zich mondeling goed uit bij contacten van verschillend niveau, onderbouwt de boodschap met duidelijke argumenten; verzorgt presentaties voor groepen. • Bij schriftelijke communicatie worden woordkeus, taal en stijl afgestemd op de lezer/doelgroep. • Herkent persoonlijke belangen en kiest een geschikte manier om de ander te beïnvloeden; zet verschillende gespreks- en invloedstijlen effectief in.
Creativiteit	<p>Met originele oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken door verbeeldingskracht.</p>

¹⁰ Bakker, N., 2006. NME & professionalisering: de (bij)scholingsmogelijkheden van NME werkers (werktitel). Scriptie, Wageningen Universiteit, Wageningen (in prep.)

	<p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan gemakkelijk een gebruikelijke werkmethode loslaten als er een betere lijkt te zijn. • Weet altijd verscheidene manieren om een taak uit te voeren, experimenteert met mogelijkheden, probeert andere aanpakken uit. • Combineert verschillende oplossingen en concepten tot een originele, nieuwe of onverwachte aanpak, doorbreekt bestaande denkkaders. • Komt vaak met echt nieuwe concepten of oplossingen die schijnbaar uit het niets komen. • Stelt prikkelende vragen en stimuleert daarmee het denken buiten bestaande denkkaders, normen, waarden, procedures of praktische beperkingen.
Doel- en resultaatgerichtheid	<p>Zich ondanks problemen, tegenslag, tegenwerking of afleidingen blijven richten op het bereiken van het doel.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Houdt tijdens gesprekken het einddoel en het te bereiken resultaat goed voor ogen, houdt de grote lijn vast in het gesprek, komt bij zijpaden terug op het onderwerp. • Geeft prioriteit aan resultaten behalen boven andere doelen. • Zoekt effectieve oplossingen, stimuleert speciale acties als het resultaat in gevaar komt en spant zich in om afgesproken resultaten hoe dan ook te realiseren. • Wijkt zonodig (in overleg) af van procedures en planningen of past de tactiek of strategie aan om resultaten te behalen.
Durf (risico nemen)	<p>(Gecalculerde) risico's durven aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Durft te oordelen en te beslissen, terwijl nog niet alle relevante informatie beschikbaar is. • Kiest voor een aanpak waarmee nog geen ervaring is opgedaan en durft te kiezen voor het onbekende. • Komt met een gedurfd voorstel ondanks risico van afwijzing. • Kiest liever een veelbelovend plan met enig risico dan een middelmatig plan dat zekerheid biedt. • Is zonodig bereid actie te ondernemen of een koers te plannen, ook als belangrijke informatie over toekomstige ontwikkelingen ontbreekt.
Duurzaam handelen	<p>Laten zien intrinsiek gemotiveerd en geïnspireerd te zijn om duurzaamheid in al zijn facetten na te streven in activiteiten, producten, beleid en beslissingen.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Spreekt met passie over natuur, milieu en duurzaamheid. • Brengt duurzaamheid altijd in bij beleidsontwikkelingen en beslissingen. • Maakt zoveel mogelijk gebruik van duurzame middelen bij de totstandkoming van producten en diensten. • Toont voortvarendheid in het bieden van creatieve en innovatieve oplossingen die een duurzame invloed hebben op de omgeving. • Spreekt collega's aan op duurzaamheid in producten, diensten en beleid.
Initiatief	<p>Problemen of belemmeringen signaleren en zo snel mogelijk oplossen. Alert zijn op kansen, nieuwe situaties of problemen en er in een vroeg stadium naar handelen.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vraagt uit zichzelf naar informatie, stelt zaken ter discussie, stelt onderwerpen aan de orde en vraagt naar het 'waarom'. • Ziet het werk dat gedaan moet worden en handelt daarnaar. • Wacht bij problemen niet af, stelt zich niet afhankelijk op, maar gaat erop af, verzamelt informatie en onderneemt actie om het probleem op te lossen. • Draagt uit eigen beweging nieuwe of andere werkwijzen, voorstellen, oplossingen en onderwerpen aan en neemt hierin het voortouw. • Komt met voorstellen om in te spelen op toekomstige kansen voor de organisatie/afdeling/producten/diensten.
Klantgerichtheid	<p>Een hoge prioriteit geven aan tevredenheid van klanten en aan het verlenen van service of hulp en daarnaar handelen.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reageert snel en adequaat op vragen en verzoeken van klanten. • Toont begrip voor de wensen, problemen en klachten van klanten. • Maakt duidelijke afspraken met klanten en zorgt voor follow-up en naleving van afspraken. Koppelt meteen acties aan gemaakte keuzen. • Bedenkt vanuit de belangen en situatie van de klanten mogelijkheden om hen van dienst te kunnen zijn. • Investeert in een lange-termijnrelatie met klanten.
Leervermogen interactief	<p>Vermogen om te leren uit interactie, samenwerking en communicatie met anderen en de leerpunten snel kunnen omzetten in effectiever interpersoonlijk gedrag (het gedrag van een persoon in contact met andere personen).</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stelt zich leergierig op in de omgang met anderen en staat

	<p>open voor terugkoppeling op het eigen gedrag.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laat blijken tips ter verbetering van het eigen gedrag snel te begrijpen. • Past aanwijzingen van anderen ter verbetering van interpersoonlijk gedrag snel en effectief toe. • Durft te experimenteren met eigen gedrag t.o.v. anderen en durft hierbij fouten te maken. • Betrekt anderen bij het eigen leerproces in interpersoonlijke vaardigheden en vraagt de ander wat hij/zij kan doen om de interactie met anderen te verbeteren.
<p>Netwerken</p>	<p>Kan op zowel formele als informele wijze effectieve relaties met relevante partijen ontwikkelen en onderhouden, met het doel voor de verschillende partijen een toegevoegde waarde te creëren.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Volgt actief ontwikkelingen binnen de eigen organisatie en bij bestaande relaties. • Besteedt aandacht aan de relaties met collega's buiten de eigen afdeling en organisatie. • Legt periodiek contact en onderhoudt die, met externe relaties; vertegenwoordigt de eigen afdeling/organisatie. • Bevordert samenwerking tussen afdelingen/organisaties; maakt gebruik van het netwerk door kwaliteit van mensen/diensten/producten op een effectieve manier in te zetten. • Herkent, bespreekt en sluit coalities, als die vruchtbaar zijn voor de eigen organisatie.
<p>Omgevingsbewustzijn</p>	<p>Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over vakinhoudelijke, organisatorische, maatschappelijke of politieke ontwikkelingen of andere relevante omgevingsfactoren.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kent de recente ontwikkelingen die in het NME-werkveld van direct belang zijn. • Signaleert in intern overleg actuele veranderingen op eigen terrein. • Kent de belangrijkste collega-organisaties en de ontwikkelingen bij hen. • Houdt bij voorstellen en aanpak rekening met de huidige en toekomstige behoeften bij gebruikers/klanten; en met eventuele concurrenten. • Kent de vakinhoudelijke ontwikkelingen in de omgeving in (zakelijke) mogelijkheden voor zichzelf of de eigen organisatie.
<p>Onderhandelen</p>	<p>Optimale resultaten boeken bij gesprekken met tegenstrijdige belangen, zowel op inhoudelijk gebied als van het goed onderhouden van de relatie.</p>

	<p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereidt het onderhandelingsgesprek goed voor door zich te verplaatsen in de situatie en belangen van de andere partij naast de eigen belangen. • Is bij onderhandelingen vasthoudend aan eigen wensen, maar blijft de goede sfeer bewaken. • Vraagt bij onderhandelingen naar de belangen/doelstellingen van de onderhandelingspartner en vraagt op de juiste wijze door. • Weet bij onderhandelingen bezwaren bij de onderhandelingspartner in positieve richting om te buigen of te compenseren. • Zoekt bij onderhandelingen samenwerking, zoekt creatieve oplossingen, zoekt win-winoplossingen. • Doet hierbij aftastende voorstellen ('En als we nu eens ...')
Organisatiesensitiviteit	<p>Zich bewust tonen van het functioneren van een organisatie; bij acties rekening houden met de gevolgen voor de eigen organisatie en/of de organisatie van de klant.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiceert belangrijke beslissingen met alle relevante belanghebbenden. • Houdt bij voorstellen rekening met acceptatie in de organisatie. • Houdt rekening met de mogelijke gevolgen van beslissingen en handelen voor anderen in de organisatie (bijvoorbeeld het passeren van medewerkers of het scheppen van verwachtingen bij medewerkers). • Toetst bij belangrijke kwesties bij de juiste partijen of er voldoende steun is voor een bepaald voorstel. • Kent de informele wegen binnen de eigen organisatie en maakt daar effectief gebruik van.
Overtuigingskracht	<p>Anderen voor eigen standpunten/ideeën winnen, steun daarvoor creëren.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Maakt gebruik van adequate argumenten. • Straalt enthousiasme uit; ondersteunt het eigen betoog met mimiek, intonatie, gebarentaal, lichaamshouding, oogcontact. • Betrekt het gehoor bij het betoog; toetst regelmatig wat anderen van uitspraken en argumenten vinden. • Past argumenten aan aan datgene wat anderen aanspreekt. • Luistert naar argumenten van anderen en benadrukt overeenkomsten; haakt daar snel op in.
Plannen en organiseren	<p>Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen plannen om de gestelde doelen te kunnen bereiken.</p>

	<p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Brengt, voordat hij/zij aan een taak begint, de te verrichten werkzaamheden en activiteiten in kaart die tot het gewenste doel leiden. • Combineert activiteiten op een tijd- en/of kostenbesparende manier. • Is in staat voor een project, taak of acties een realistisch tijdschema op te stellen. • Verdeelt bij omvangrijke projecten of taken de werkzaamheden over medewerkers of collega's, wijst eventueel middelen toe met een zo efficiënt mogelijke inzet van mensen/middelen/tijd. • Maakt bij het plannen en organiseren duidelijke afspraken en geeft verwachtingen aan (wie, wat, wanneer).
<p>Probleemanalyse en oplossingsgerichtheid</p>	<p>Signaleren van problemen, opsporen van mogelijke oorzaken, zoeken en onderzoeken van belangrijke gegevens, verbanden leggen tussen gegevens om de oorzaak van problemen te vinden.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stelt bij het bespreken van problemen gerichte vragen om duidelijkheid te krijgen; is niet tevreden met onvolledige informatie en vraagt of zoekt dóór voordat hij besluiten neemt. • Weet feitelijkheden, veronderstellingen en gevoelens die een rol spelen bij een probleem, te analyseren en op een rij te zetten. • Zoekt bij probleemanalyse eerst naar de grote lijnen, duikt niet direct in de details en bekijkt het probleem vanuit verscheidene, brede invalshoeken. • Legt bij probleemanalyse verbanden tussen gegevens; ziet samenhangen tussen gegevens, meningen en problemen en trekt logische conclusies. • Analyseert en combineert bij onoverzichtelijke problemen de gegevens en weet tot de wezenlijke kern door te dringen.
<p>Samenwerken</p>	<p>Actief bijdragen aan een gezamenlijk resultaat met andere personen binnen en buiten de eigen organisatie.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Biedt hulp aan, denkt mee, wanneer collega's daaraan behoefte hebben, zoals bij problemen of conflicten. • Speelt informatie en ervaringen die voor anderen van belang zijn, tijdig door. • Bespreekt meningsverschillen met collega's op tactvolle en constructieve wijze, zonder het conflict uit de weg te gaan. • Laat blijken het gezamenlijke resultaat boven het eigen resultaat te stellen. • Betrekt anderen actief en op constructieve wijze bij overleg door te vragen naar en voort te bouwen op voorstellen en

	ideeën van anderen.
Taakgericht leiderschap	<p>Op resultaatgerichte en doelgerichte wijze richting en sturing geven aan medewerkers: afdelings- en functiedoelen formuleren, taken verdelen, instructies geven, afspraken maken, voortgang bewaken, corrigeren.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft aan wat de strategie, het doel en de taken van de organisatie, de afdeling, de individuele medewerkers zijn. • Geeft duidelijke opdrachten/instructie/taakstelling/sturing, laat blijken wat hij/zij van medewerkers verwacht en waarop zij worden aangesproken. • Gaat zonodig de confrontatie aan, wijst op onacceptabel of vereist gedrag. • Bewaakt de voortgang van werkzaamheden en maakt duidelijke vervolgspraken om het effect van gemaakte afspraken na te gaan. • Onderneemt regelmatig acties om medewerkers en managers op een lijn te krijgen.
Tactisch gedrag/schakelvermogen	<p>De eigen gedragsstijl/tactiek/strategie veranderen indien zich problemen of kansen voordoen, vermogen tot improvisatie en omschakeling; dit met het oog op het bereiken van een gesteld doel.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Komt regelmatig, op het juiste moment, met een andere en effectievere werkaanpak of -methode. • Speelt in het werk effectief en actief in op veranderende of gewijzigde omstandigheden. • Stemt de eigen rol, aanpak, tactiek, strategie af op de gesprekspartner(s) om zijn doel te kunnen bereiken. • Herkent het moment waarop aanpak of stijl moeten veranderen om het doel te bereiken (bijvoorbeeld een weerstandssituatie) en doet dat dan ook. • Schakelt zo nodig in gespreksaanpak om het oorspronkelijke doel te behalen: informatie geven vs. vragen, oplossingen geven vs. vragen, details vs. grote lijnen, negatieve vs. positieve terugkoppeling.
Visie	<p>Een inspirerend toekomstbeeld voor de organisatie ontwikkelen en uitdragen, hierbij afstand nemend van de dagelijkse praktijk.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft op aansprekende wijze aan wat trends en ontwikkelingen bij gebruikers, collega-organisaties, klanten, wetenschap, technologie of overheden zullen zijn en vertaalt dat naar het huidige organisatiebeleid en de huidige werksituatie. • Maakt zich gemakkelijk los van hier-en-nuproblematiek,

	<p>geeft de grote lijnen in een ontwikkeling aan en laat zich niet voortjagen door ad-hocproblemen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft vooral aan waar kansen en mogelijkheden voor de toekomst liggen in plaats van beperkingen en obstakels. • Vertaalt organisatiedoelen naar een inspirerende visie op de rol van de eigen afdeling of groep hierin. • Weet zijn/haar visie op de toekomst van een afdeling in concrete doelen en plannen te vertalen.
Zorgdragen voor kwaliteit	<p>Naar tevredenheid bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit volgens de richtlijnen en voorschriften van de organisatie.</p> <p><i>Gedragsvoorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Past vakinhoudelijke kennis en vaardigheden toe. • Werkt mee aan verbetering van de kwaliteit door het toepassen van nieuwe, betere werkwijzen en procedures. • Schept voorwaarden voor de verbetering van de kwaliteit op micro-, meso- en macroniveau, al naargelang zijn/haar functie. • Signaleert knelpunten in het eigen werk. • Plant evaluatie- of meetmomenten, termijnen of follow-ups waarop geëvalueerd wordt.

5.3 De relatie tussen kernberoepen en competenties

Onderstaande tabel geeft inzicht in hoe de auteurs vinden dat de competenties ‘verdeeld’ moeten worden over de drie kernberoepen. Dit is het ‘zuivere’ beeld. In kleine organisaties, echter, zullen de beroepscompetentieprofielen bij één, soms bij enkele personen liggen. Deze persoon of personen moeten dan over verscheidene competenties beschikken om alle bijbehorende kernopgaven naar behoren te kunnen uitvoeren. Bij grotere organisaties zullen de beroepscompetentieprofielen verspreid zijn over meer mensen en misschien afzonderlijk en herkenbaar terugkomen in de organisatie. De verdeling van de taken over de verschillende medewerkers van één organisatie hangt ook samen met het type organisatie: beleidsgeoriënteerd, ondersteunend of uitvoerend. Hierop wordt in dit verband niet verder ingegaan.

Competenties	Educatief medewerker	Programmaleider	Leidinggevende
1. Communicatie/informatieoverdracht	X	X	X
2. Creativiteit	X	X	
3. Doel- en resultaatgerichtheid	X	X	
4. Durf			X
5. Duurzaamheid	X	X	X
6. Initiatief			X
7. Klantgerichtheid	X	X	
8. Leervermogen interactief		X	
9. Netwerken	X		X
10. Omgevingsbewustzijn	X	X	

11. Onderhandelen		X	
12. Organisatiesensitiviteit			X
13. Overtuigingskracht		X	
14. Plannen en organiseren	X	X	X
15. Probleemanalyse	X		X
16. Samenwerken			X
17. Taakgericht leiderschap		X	X
18. Tactisch gedrag/schakelvermogen			X
19. Visie			X
20. Zorgdagen voor kwaliteit		X	

6. Opleidingsmogelijkheden

6.1 Opleidingsaanbod in het kort

In dit hoofdstuk komen de huidige mogelijkheden voor het opleiden tot NME-er beknopt aan bod. De basis daarvoor is gelegd door Bakker (2006, op.cit.). Zij heeft een omvangrijk onderzoek gedaan naar opleidingsinstituten op academisch, HBO- en MBO-niveau, zowel voor het initiële als het postinitiële (cursorisch, na- en bijscholings)onderwijs. De volgende stap zal moeten zijn het heel nauwkeurigheid afstemmen met de betreffende opleidingen en cursusaanbieders (soms ook consultancies) om deze precies te positioneren. Deze afstemming heeft nog niet plaatsgevonden (daarom is het stuk ook niet bij dit advies gevoegd).

In het onderstaande wordt, kort, op zowel initieel als postinitieel onderwijs ingegaan. Het eerste wordt opgedeeld in wetenschappelijk onderwijs, hoger beroepsonderwijs en middelbaar beroepsonderwijs.

Initieel onderwijs

Op wetenschappelijk niveau zijn er verschillende BSc- en MSc-opleidingen die als basis kunnen worden gebruikt voor een loopbaan in de NME. Deze opleidingen bestrijken in totaal vier tot vijf jaar en zijn niet specifiek toegespitst op NME. Voorbeelden van deze opleidingen zijn science communication, bos- en natuurbeheer en biologie aan Universiteit Utrecht en Wageningen Universiteit.

Voor het hoger beroepsonderwijs geldt nagenoeg hetzelfde. Er zijn wel opleidingen die als basis zouden kunnen dienen, maar niet specifiek gaan over NME. Voorbeelden zijn milieukunde of -management aan verschillende hogescholen).

Voor het middelbaar beroepsonderwijs geldt ook hetzelfde. Bij enkele instituten voor de leraaropleiding basisonderwijs kan worden gekozen voor de specialisatie NME.

Postinitieel onderwijs

Voor zowel starters als ‘zittende’ medewerkers NME zijn er cursussen en modulen te volgen op verschillende terreinen. Het varieert van een cursus milieucommunicatie in de praktijk tot een cursus actieve verwondering. Ook zijn er trainingen op maat mogelijk, indien het een grotere groep medewerkers betreft.

Per kernberoep kan, op grond van de noodzaak tot uitwerking van zowel vraag naar en aanbod van (NM)E-opleiding (nog) niet veel worden gezegd over de concrete ontwikkelmogelijkheden omdat de capaciteit van het project dat niet toestond. Wel kan worden aangegeven dat, op basis van de huidige inventarisatie, met name het kernberoep educatief medewerker een ruime keus heeft aan cursussen en opleidingen. De kernberoepen programmaleider en leidinggevende hebben wel keus, maar het betreffen algemene trajecten, zoals communiceren en leidinggevendendie niet zijn toegespitst op de NME of zelfs op educatie in het algemeen.

6.2 Het vervolg

Het resultaat van het onderzoek naar de beroepscompetentieprofielen heeft uiteindelijk drie kernberoepen opgeleverd. Nadeel van een relatief klein aantal kernberoepen is dat er vrij generaliserend over deze beroepen wordt gesproken, echter een grotere hoeveelheid NME-werkers kan zich herkennen in deze drie beroepen.

De uitspraken over geselecteerde beroepscompetentieprofielen moeten worden gezien als een aanzet tot validering. De dataverzameling was enigszins oppervlakkig van aard; daarom zijn

harde en gevalideerde uitspraken over de kernopgaven en competenties van medewerkers NME hier niet wenselijk. De producten bieden echter adequate aanknopingspunten om na te denken over opleiding en ontwikkeling in de NME en bieden goede uitgangspunten voor nader onderzoek. Zulk onderzoek (bijvoorbeeld een enquête onder de leden van VEN) kan het beeld inderdaad valideren en nuanceren. Het zou overigens wenselijk zijn dit onderzoek niet alleen te richten op medewerkers in de NME. Ook andere educaties kunnen, mede vanuit de wens van het VEN-bestuur om competenties op een algemener educatief niveau te omschrijven, hierin worden betrokken (zie par. 5.1). Het zou krachtig zijn bredere beroepscompetentieprofielen te ontwikkelen; zie de volgende paragraaf.

Eén van de aanleidingen voor dit onderzoek was de onvoldoende aandacht die ‘duurzaamheid’ zou krijgen in het huidige NME-veld. Het is opvallend te zien dat het aspect duurzaamheid toch weinig expliciet terugkomt in de profielen. Aan de andere kant: duurzaamheid kan worden gezien als een inhoudelijke component van NME en behoeft daarom, gezien de wens tot verbreding, geen expliciete aandacht. Wel is het streven naar duurzaamheid bijna onlosmakelijk verbonden met sociaal leren en/of participatieve processen. In die context kunnen verschillende partijen in een gezamenlijke zoektocht betekenis geven aan duurzaamheid in hun alledaagse context. Het betreft dus meer het kunnen faciliteren van de leerprocessen die kunnen leiden tot een duurzamere samenleving dan het kunnen uitleggen aan mensen wat duurzaamheid is. In die zin gaat het om een nieuw te ontwikkelen competentie, namelijk het (educatief) omgaan met complexe vraagstukken: een gewenste toekomstige toevoeging voor het lexicon.

6.3 Doorkijk naar de toekomst

In dit onderzoek is gekeken naar kernberoepen binnen het NME-werkveld en competenties waarover medewerkers daarbinnen zouden moeten beschikken om die beroepen adequaat uit te kunnen voeren. Geconstateerd wordt dat de beschreven competenties, voortkomend uit het onderzoek veelal van generieke aard zijn en dat er binnen de drie kernberoepen (educatief medewerker, programmaleider en leidinggevende) nauwelijks competenties zijn beschreven die NME-specifiek zijn. Door het verder beschrijven van de context waarin de kernopgaven en –taken worden uitgevoerd, krijgen deze generieke competenties betekenis vanuit een NME-perspectief.

De constatering dat veel benodigde competenties van generieke aard zijn, doet de vraag rijzen in hoeverre deze generieke ook gelden voor andere educaties als bijvoorbeeld cultuureducatie, gezondheidseducatie en ontwikkelingseducatie. Immers, deze dragen alle, indien breed opgevat, bij aan een duurzamere samenleving. Het is niet ondenkbaar dat vergelijkbare exercities in die werkvelden leiden tot een vergelijkbare uitkomst:

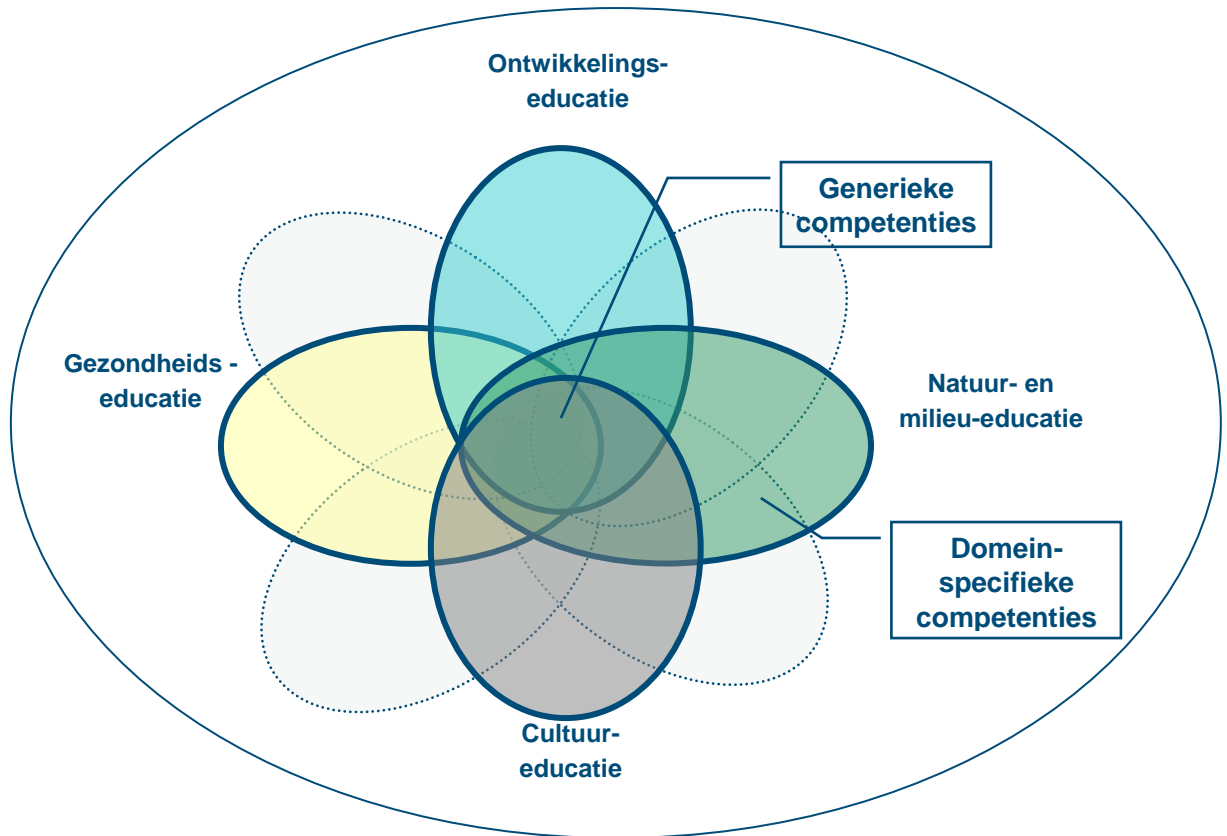
- drie vergelijkbare kernberoepen,
- een aantal generieke competenties die de medewerkers uit ieder van die kernberoepen delen met hun collega’s uit andere non-profitorganisaties (voorzover werkzaam binnen een deelgebied van duurzaamheidsvraagstukken),
- en een aantal, nader te beschrijven domeinspecifieke competenties die gericht zijn op cultuur, natuur, milieu, gezondheid, ontwikkeling enz.

Mocht dit inderdaad zo zijn – en hier zou een check binnen de diverse educaties door de VEN zinvol zijn – dan is het misschien mogelijk een gezamenlijke opleiding (initieel maar ook post-initieel) te ontwikkelen. Daarin kunnen leerlingen/studenten/medewerkers uit de verschillende domeinen binnen het concept ‘duurzaamheid’ werken aan de verdere omschrijving van generieke competenties. Er zou ook ruimte moeten zijn voor differentiatie/specialisatie in één van de educaties.

Zo ontstaat een meer integrale opleiding die voor opleidingsinstituten interessant kan zijn omdat de doelgroep/het werkveld ineens veel groter is geworden (er worden immers verschillende educaties verenigd in de opleiding). Binnen de opleiding zouden, naast inhoudsgerichte specialisaties (natuur, milieu, cultuur, ontwikkeling, gezondheid), ook functiegerichte specialisaties gecreëerd kunnen worden, gericht op de drie kernberoepen (educatief medewerker, programmaleider en leidinggevende) waarbij het postinitiële traject mogelijk meer inzet op de beroepen programmaleider en leidinggevende en het initiële traject zich meer richt op de educatieve medewerker.

Zou dan, tenslotte, ook binnen die opleiding aanzienlijke aandacht worden gegeven aan zaken als systeemanalyse, hanteren en afwegen van diversiteit (aan culturen, opvattingen e.d.) ruimte- en tijddimensies, omgaan met onzekerheden, participatievormen, dan kan langzamerhand een opleiding ontstaan die te karakteriseren is als 'leren voor duurzaamheid'.

In onderstaande figuur is deze gedachte schematisch weergegeven. In het midden van de figuur overlappen de verschillende educaties en delen de werkvelden generieke competenties. Naar de periferie toe worden de competenties steeds specifiek voor het betreffende werkveld. Het aardige van de figuur is dat die als geheel een competentiewaaier voor het integratieve veld 'leren voor duurzaamheid' vormt. Een voordeel van het werken vanuit een gemeenschappelijke basis is dat de verschillende educaties tijdens de opleidingen al in contact met elkaar komen, dat de werkvelden voor elkaar zichtbaarder worden en dat medewerkers ook gemakkelijker inzetbaar zijn in de verschillende werkvelden. Hiermee neemt de interactie tussen de verschillende werkvelden op termijn toe; niet in de laatste plaats omdat vooral tijdelijke medewerkers zo gemakkelijker kunnen overstappen naar een ander blad van de waaier.



Bijlage 1

VEN-offerte voor het NME tweeduizend 10-puntenplan, deelproject 3: 'Professionalisering'

VEN-bestuur
25 november 2005

Probleemstelling

Het nme-werkveld bestaat uit een groot aantal verschillende beroepsbeoefenaren en vrijwilligers. De laatste zijn voor het overgrote deel – verspreid over het hele land - te vinden in de 180 afdelingen van het IVN en ontvangen via een intern circuit een gedegen opleiding; ook is er een nascholingsaanbod.

Anders ligt het met de vele beroepen die de nme rijk is. Er is geen 'erkende' opleiding die goed is toegesneden op niveau en aard van de desbetreffende beroepen en die dus leidt tot een kwalificatiestructuur en competentieprofiel. Om welke beroepen gaat het dan die zo gespecialiseerd zijn dat ze kunnen worden benoemd als 'nme-beroep'? Primair gaat het in dit project om beroepen binnen de typologie van nme-organisaties zoals gegeven in de Staalkaart NME (2004):

- kleine en grote lokale/regionale nme-organisaties
- provinciale en landelijke nme-organisaties
- dierentuinen, natuurhistorische musea en botanische tuinen
- bezoekerscentra.

Dit zijn de instellingen die de 'kern' van de nme vormen. Daarnaast gaat het om beroepen die te vinden zijn bij overheid, ondersteunende organisaties en onderzoek. In ieder geval gaat het in dit project niet om functies als financieel, juridisch-bestuurlijk of HRD (Human Resource Development)-specialist en administratieve ondersteuners. Voor dit project zijn dan ook globaal de volgende functies te typeren:

NME-beroepen	Trefwoorden
Uitvoerder*	Praktische didactische vaardigheden, inhoudelijke kennis
Didactisch ontwerper*	Methodiekkennis
Directeur/leidinggevende/manager	Organisator, overzicht, inhoudelijke hoofdlijnen, strateeg
Ondersteuner*	Programmatisch denken, empathie
Onderzoeker	Proces- en inhoudsanalyse, methodiekkennis
Beleidsmaker (overheid)	Toekomstvisie, evaluaties
Ontwikkelaar	Leerplannen
Acquisiteur	Vakinhoudelijk en procesmatig goed op de hoogte, PR-competent

* Voorlopige 'kern'beroepen in nme.

Deze beroepen zijn het uitgangspunt voor de hieraan gekoppelde competenties die het te bereiken kennis-, vaardigheids- en inzichtniveau vormen voor opleiding, na- en bijscholing. Een algemene basis voor competenties vinden we onder meer bij Heideveld (De koperen oogst, 2003) en luiden, toegepast op nme, kort als volgt:

1. Disciplinair: inzicht in inhoudelijke vraagstukken en in de relaties van nme met duurzaamheid.
2. Interdisciplinair: samenwerking met andere disciplines.
3. Intercultureel: samenwerking met andere culturen.
4. Maatschappelijke belangen: besef van maatschappelijke ongelijkheden.
5. Lange-termijnaspecten: analyse ten behoeve van de toekomst.
6. Systeem: inzicht dat producten en diensten deel zijn van maatschappelijke systemen.
7. Proces: moed om gevestigde belangen aan te pakken.

In het voorgaande wordt bijna ongemerkt ook een specifieke visie op nme neergelegd en wel één die nme plaatst in het kader van duurzame ontwikkeling. Inderdaad wordt deze keuze hier gemaakt aangezien zo'n benadering voor de toekomst de beste beroepsperspectieven biedt (zie ook deelproject 4). Dat is het gevolg van het specifieke karakter van duurzame ontwikkeling waaraan diverse kenmerken kunnen worden ontleend (sector-, tijd- en ruimte-overstijgend, omgeven door onzekerheden en verbonden met systemische veranderingen). Deze kenmerken leiden tot de noodzaak van opleidingen die afgestudeerden (op alle niveaus) afleveren met een grote mate van flexibiliteit, voorstellingsvermogen en creativiteit.

Niche

Her en der verspreid over het land zijn er reeds opleidingen (op hbo- en universitair niveau) die gedeeltelijk in het voorgaande voorzien (voorbeelden: Groningen, Wageningen, Utrecht, Amsterdam). Het ligt dan ook voor de hand om in eerste instantie na te gaan welke mogelijkheden zich daar voordoen, daarbij zo mogelijk aan te sluiten en dan pas conclusies te trekken over eventuele nieuwe opleidingen en nascholingsfaciliteiten. Deze komen mede voort uit een op te stellen competentieprofiel voor diverse beroepsgroepen in de nme.

Aangezien de verschillen tussen mbo- en hbo-niveau aanzienlijk groter zijn dan die tussen hbo en wo, wordt hier gekozen voor beide laatste niveaus.

Doel

Het lange-termijndoel van dit project is studenten/leerlingen, beginnende nme-werkers en 'zittende' nme-werkers in de gelegenheid te stellen een gepaste opleiding c.q. nascholing te volgen. Het project legt hiervoor de inhoudelijke grondslag.

Activiteiten

Uit het doel vloeien activiteiten voort die antwoord kunnen geven op vragen als:

1. Welke competenties zijn nodig voor welke nme-beroepen en wat betekent dit voor de opleidingen (vooral specifiek, minder generiek)
2. Welke competenties zijn nu reeds ruimschoots voorhanden bij medewerkers
3. Welke missen, vooral structureel
4. Welke lenen zich voor toepassing/uitwerking in opleiding, na- en bijscholing.

Wageningen Universiteit (Leerstoelgroep Educatie en Competentiestudies) heeft in dit verband reeds een tweetal instrumenten in ontwikkeling: een competentiewaaier en een competentie-spiegel. Deze waaier levert een ideaalbeeld op waarmee je in gesprek kunt met de opleidingen om een bijdrage te leveren aan hun opleidingsprofielen. De competentiespiegel is een nascholingsinstrument.

De VEN houdt de regie over het gehele project, de Leerstoelgroep Educatie en Competentiestudies (WU) wordt gevraagd de ontwikkeling van het project inhoudelijk en methodologisch te ondersteunen.

Resultaten

Onderstaande resultaten moeten niet op zichzelf worden gezien maar zijn bij voorkeur onderdeel van nme-scholingsinitiatieven bij de diverse instellingen waar die reeds bestaan. De resultaten van dit project komen dan op het volgende neer:

1. Voorzien in de inhoudelijke opzet – op hoofdlijnen – van een basisopleiding (c.q. inwerk cursus) voor beginnende nme-werkers (niveaus hbo en wo).
2. Inhoudelijke opzet op hoofdlijnen voor enkele opleidingen en nascholing voor nme-beroepsgroepen.

De VEN realiseert zich dat het opzetten van opleidingen, na- en bijscholing een langdurige kwestie is die jaren kan duren. Vandaar dat als vervolg op het huidige project (dat niet meer dan doen dan het leggen van een basis) er werkzaamheden denkbaar zijn die dat opzetten procesmatig werkelijk naderbij moeten brengen, als volgt:

3. Inschatting van realiseringkansen (verwachte instroom, onderbrenging bij bestaande opleidingsinstellingen, inventarisatie bestaande cursussen en deelopleidingen, globale marktanalyse).
4. Vormgeving door middel van een nme-brede 'opleidingsgroep'.

Werkzaamheden

In 2005/begin 2006:

- start van het project (opbouw van een projectgroep, nadere definiëring van inhoudelijke doelen)
- begin 2005 (maar na de bijeenkomst over leerlijnen) een startbijeenkomst om de doelen van het project aan te scherpen, om de volgorde van verdere werkzaamheden vast te stellen en om afspraken en taakverdelingen te realiseren
- inventarisatie van aard en niveau van bestaande nme-(deel)opleidingen, inclusief vrijwilligersopleidingen
- oriëntatie op actuele en toekomstig verwachte vraag
- eindbijeenkomst in februari/maart 2006 met conclusies over inhoud en haalbaarheid.

Tijdplanning

Het project zal aanvangen in 2005. Aan het eind van het project kan dan de balans worden opgemaakt over een eventueel vervolg, kan de overheid mogelijke verdere ontwikkelingsgelden vrijmaken en kunnen contacten met opleidingen leiden tot eventuele implementatieplannen voor de komende jaren.

Een beginnersopleiding (basis, inwerk) dient reeds zo mogelijk in het studiejaar 2007-2008 aan te vangen.

Organisatie

Een project als dit vraagt een klein projectteam:

- Arjen Wals (hoofddocent Wageningen Universiteit, leerstoelgroep Educatie en Competentiestudies)
- Renate Wesselink (onderzoeker idem)
- Lydia Haafkens (VEN; uitvoerder)
- Chris Maas Geesteranus (VEN; projectleider)

Er is bij een dergelijke opzet geen behoefte aan een klankbordgroep; de startbijeenkomst zal een aantal deskundigen aantrekken, mede uit de sfeer van het nme-werkveld als uit de opleidingsinstituten.

Bijlage 2

Kerntaken en taken per kernberoep (onderdeel van beroepscompetentieprofielen)

1. Educatief medewerker (EM)

Kerntaak 1: begeleiden van leer- en ontwikkelingsprocessen				
	Taken	EM	PL	LG
1.	Uitvoeren van (les)programma's	X		
2.	Aanbod voor doelgroepen opstellen	X		
3.	Doelgroepen begeleiden	X		
4.	Enthousiasme overbrengen over een onderwerp	X		
5.	Laten beleven/voelen	X		
6.	Excursies verzorgen	X		
7.	Trainen van docenten	X		
8.	Gebruikmaken van mogelijke informele leermomenten	X	X	

Kerntaak 2: ontwikkelen van educatie-activiteiten en –producten				
	Taken	EM	PL	LG
1.	Vertaalslag maken van milieubeleid naar onderwerpen voor schoolwerkplan	X		
2.	Op de hoogte zijn van en rekening houden met leerlijnen	X		
3.	Leskist maken	X		
4.	Brochure voor scholen en andere doelgroepen maken	X		
5.	Didactisch verantwoord aanbod ontwikkelen dat bij doelgroep aansluit	X		
6.	Ontwikkelen workshops voor verschillende doelgroepen	X		
7.	Grote duurzaamheidsthema's vertalen naar praktisch NME	X	X	
8.	Terugkoppeling verzorgen en materiaal indien nodig aanpassen	X		

Kerntaak 3 Organisatie rondom educatieve activiteiten				
	Taken	EM	PL	LG
1.	Adviseren en ondersteunen van educatieve activiteiten	X		
2.	Promotie werkzaamheden (redactie)\financiële aspecten	X	X	

2. Programmaleider (PL)

Kerntaak 1 Beleidsontwikkeling en – ondersteuning				
	Taken	EM	PL	LG
1.	Levert bijdragen aan het totstandkomen van een meerjarenprogramma door het aandragen van projectideeën		X	
2.	Draagt zorg voor de uitwisseling en het toegankelijk maken van relevante informatie		X	
3.	Volgt relevante ontwikkelingen en voorziet betrokken partijen van informatie.		X	
4.	Ontwikkelt op verzoek van diens leidinggevende voorstellen voor op het gebied van specifieke thema's		X	
5.	Vertaalt beleidsplannen naar uitvoerbare (project)plannen		X	
6.	Evalueert programma's en adviezen en neemt deze informatie mee nieuwe programma's en ideeën		X	

Kerntaak 2 Project verwerven en begeleiden				
	Taken	EM	PL	LG
1.	Verwerft projecten door het signaleren van mogelijkheden		X	
2.	Stelt het projectplan op, inclusief begroting		X	
3.	Bereidt de samenstelling van het projectteam voor		X	
4.	Stuurt projectmedewerkers functioneel en operationeel aan		X	
5.	Coördineert en draagt zorg voor de ontwikkeling en totstandkoming van producten voor verdere of bredere toepassing		X	
6.	Rapporteert en communiceert de projectstatus regelmatig en tijdig aan betrokkenen		X	
7.	Bewaakt de voortgang van de werkzaamheden		X	
8.	Signaleert en bespreekt optimalisatiemogelijkheden in de opzet van projectorganisatie	X	X	X

Kerntaak 3 Projecten verbeteren				
	Taken	EM	PL	LG
1.	Signaleert mogelijkheden en doet voorstellen voor verdere professionalisering van de organisatie		X	X
2.	Neemt/ondersteunt initiatieven voor innovatie en verbetering van de uitvoering van programma's en projecten		X	

Kerntaak 4 Communicatie				
	Taken	EM	PL	LG
1.	Zorgen voor een afdoende netwerk		X	X
2.	Doet pogingen om het netwerk uit te breiden		X	
3.	Voert overleg met zowel leidinggevende als educatief medewerker	X	X	X

3. Leidinggevende

Kerntaak 1 Aansturen interne organisatie				
	Taken	EM	PL	LG
1.	Mensen begeleiden		X	X
2.	Coachen van medewerkers		X	X
3.	Competentiemanagement/personeelsmanagement			X
4.	Zorgdragen voor financiële handelingen			X

Kerntaak 2 Zorgdragen voor de externe organisatie				
	Taken	EM	PL	LG
1.	Nieuwe contacten leggen		X	X
2.	Kansen zien en benutten		X	X
3.	Zorgen voor professionele uitstraling NME organisatie			X
4.	Inhoudelijke activiteiten van NME bij verschillende partijen onder de aandacht kunnen brengen			X

Kerntaak 3 Strategie bepalen				
	Taken	EM	PL	LG
1.	Bepalen van strategie			X
2.	Strategie kunnen doorvertalen naar de organisatie			X
3.	Strategie evalueren			X