



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



Naar een professionele  
cultuur



1	Inleiding .....	3
2	Maatschappelijke ontwikkelingen en wet- en regelgeving.....	3
3	Strategische doelen .....	3
4	Onderbouwing van de strategische doelen * .....	4
5	Samenhang landelijk beleid en strategisch beleid stichting * .....	5
6	HR beleid van stichting * .....	7
7	Negen functies van het gesprekkenarrangement .....	10
8	Voorwaarden.....	11
9	Het gesprekkenarrangement.....	13
10	Het implementatieplan .....	14
11	Monitoring en evaluatie .....	15
12	Referentielijst .....	18
13	Bijlage 1 Overzicht speerpunten en strategische keuzes.....	19
14	Bijlage 2 Uitwerking doelen strategisch beleid en maatschappelijke opdracht.....	26
15	Bijlage 3 Beschrijving van het gesprekkenarrangement .....	28
16	Bijlage 4 Implementatieplan in schema .....	32
17	Bijlage 5 Bekwaamheidseisen Primair Onderwijs Wet BIO.....	35

## De context

Stichting \* is een organisatie van dertien scholen in het primair onderwijs in Noord-Brabant. Stichting \* participeert in het Samenwerkingsverband .

Voor de regio Noord-Brabant worden er geen spanningen op de arbeidsmarkt verwacht. Wel is er sprake van een dalend leerlingenaantal en een hoge concurrentie van andere (grote) stichtingen in Noord-Brabant.

## Missie en visie

Stichting \* heeft als missie:

“ De Stichting \* wil kinderen vanuit een katholieke identiteit en lokale eigenheid zo goed mogelijk toerusten zich als verantwoordelijke, kritische en volwaardige deelnemers te begeven in onze pluriforme en democratische samenleving, met eerbiediging van ieders etnische en culturele achtergrond, geloofsovertuiging en levensbeschouwing. We willen als Stichting \* samen sterker zijn in onderwijszorg, onderwijskwaliteit en onderwijsvernieuwing (\* 2008).”

## 2 Maatschappelijke ontwikkelingen en wet- en regelgeving

Het landelijk beleid van het ministerie is met name na het parlementair onderzoek door de commissie Dijsselbloem (Dijsselbloem, 2008), gericht op het afspreken WAT onderwijsinstellingen moeten realiseren en niet HOE. De uitwerking van de conclusies van de commissie Dijsselbloem vindt men terug in het Convenant Leerkracht van Nederland (ministerie OCW, 2008a) en de drie kwaliteitsagenda's van het ministerie van OCW, Scholen voor morgen (ministerie OCW, 2008e), Opbrengst gericht leiderschap (ministerie OCW 2008d), en Krachtig Meesterschap (ministerie OCW 2008b). Al deze (verplichte) landelijke beleidsmaatregelen en de strategische keuzes die Stichting \* zelf maakt, zullen in samenhang, een zichtbare plaats moeten hebben in het HR beleid.

## 3 Strategische doelen

Stichting \* wil de volgende doelen in 2013 bereiken (zie voor een totaal overzicht van het strategisch beleid bijlage 1):

- sterker zijn in onderwijszorg, onderwijskwaliteit en onderwijsvernieuwing
- een aantrekkelijke, innovatieve werkgever zijn, die concurrerend is ten opzicht van andere werkgevers
- een lerende organisatie zijn waar een professionele cultuur heerst

- beantwoorden aan de eisen van de wet Beroepen in het Onderwijs
- realiseren van de afspraken uit het Convenant Leerkracht van Nederland en de CAO PO 2009
- realiseren van de afspraken uit de kwaliteitsagenda Scholen voor morgen

Deze zes doelen moeten uiteindelijk resulteren in een professionele, lerende organisatie met professionele medewerkers die samen werken in een professionele cultuur. De lerende school volgens het concept van Peter Senge is daarbij leidend. In dit concept wordt op drie niveaus, in de klas, op school en in de stichting, een leven lang gewerkt wordt aan de vijf leerdisciplines (Senge et al. 2007, p.22).

#### 4 Onderbouwing van de strategische doelen \*

De centrale doelstelling in het strategisch beleid van Stichting \* is dat zij een lerende organisatie, wil zijn, volgens het concept van Senge (Senge et al. 2007). Een organisatie waar een professionele cultuur heerst waar iedereen in gezamenlijkheid een hoge onderwijskwaliteit wil realiseren en waarbij de leerling met zijn of haar leervraag centraal staat.

Stichting \* vindt, dat een lerende organisatie, een antwoord is op de maatschappelijke ontwikkelingen en de eisen die door de maatschappij gesteld worden aan het onderwijs. Deze mening komt overeen met de visie van het ministerie van OCW, waarbij opbrengstgericht werken een centraal thema is (Ministerie OCW, 2008e).

In een lerende organisatie staat de medewerker die leert centraal. Senge et al. (2007) stellen dat het beoordelingsproces waarin het beoordelen van een ander het middelpunt is, een anachronisme is, in een tijdperk waarin het er op aankomt een leven lang te leren. Het gaat om het ontwikkelen van het vermogen tot objectieve zelfbeoordeling. Dit is één pijler van het levenslange leerproces. Senge et al. (2007, p. 47) stellen dat onderwijs gegeven moet worden vanuit de visie dat onderwijs een levend systeem is. Dergelijk onderwijs gaat uit van:

- een leerproces waar de leerling centraal staat in plaats van de leerkracht
- variëteit in plaats van homogeniteit
- inzicht in een wereld van wederzijdse afhankelijkheid en verandering in plaats van feiten uit het hoofd leren en streven naar de juiste antwoorden.

Stichting \* stelt de leerling met zijn of haar leervraag centraal. Dit vraagt van leraren een opbrengstgericht werkhouding met een hoge mate van objectieve zelfbeoordeling. Senge et al. (2007 pp. 24-38) stellen verder dat een organisatie pas leert als de medewerkers zich ontwikkelen en leren. Mensen zijn dus de drijvende kracht achter een lerende organisatie. Medewerkers worden dan gedreven worden door een intrinsieke motivatie. De leidinggevendenden krijgen dan de rol van inspirator en betrekken mensen bij de veranderingen.

Om de bovenstaande doelen te bereiken zal er HRM beleid gevoerd moeten worden, dat een bijdrage levert aan het tot stand komen van een professionele cultuur. In een professionele organisatie kan alleen een dialoog plaats vinden over competenties, ambities en resultaten als er sprake is van een professionele cultuur (Emst, 1999, pp 16-17). Deze kenmerkt zich door:

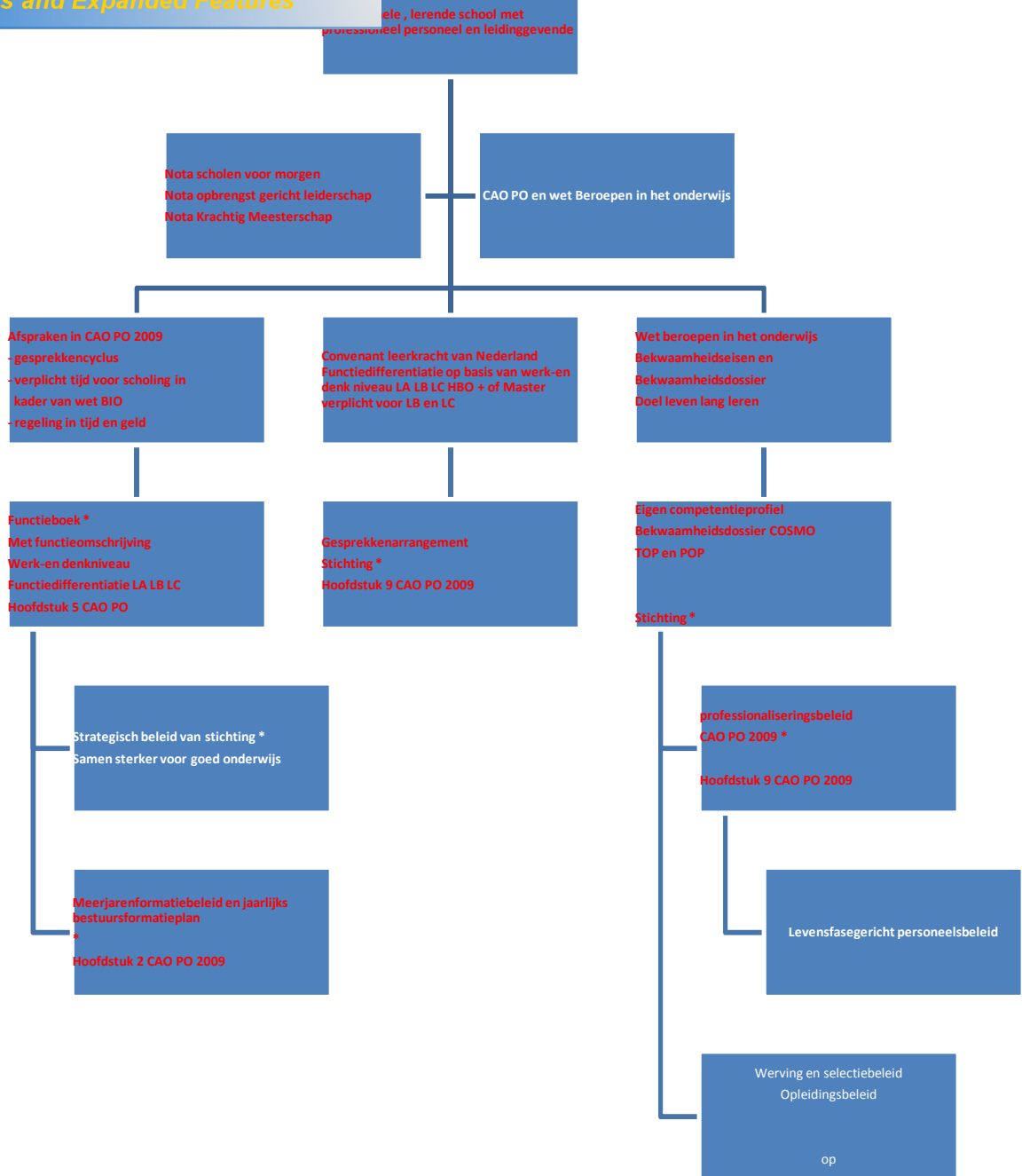
- Er is sprake van erkende ongelijkheid. Men gaat uit van verschillen tussen de professionals. Er wordt openlijk besproken wat mensen kunnen en niet kunnen.
- Kwaliteit is het belangrijkste uitgangspunt.
- Er wordt gemobiliseerd op kwaliteit en affiniteit. Dat betekent concreet dat die leraren bij elkaar komen die ook verstand van de zaak hebben en er in geïnteresseerd zijn. Kwaliteiten van medewerkers worden benut.

Voorwaarde is dat er draagvlak is voor de verandering. Eén van de kengetallen bij een professionele cultuur is dat 80% van degenen die er verstand van hebben en er belangstelling voor tonen, achter de beslissing moet staan. De overige mensen worden goed geïnformeerd.

In deze professionele cultuur ligt het accent op objectieve zelfbeoordeling en het verhogen van de eigen competenties in relatie tot de onderwijskundige doelen van iedere school en van de stichting als geheel.

Ook het landelijk beleid is gericht op het verder professionaliseren van leraren en directeuren. Het landelijk beleid richt zich voornamelijk op het leren opbrengst gericht werken, een herwaardering van het vakmanschap, een betere positie van leraren op de arbeidsmarkt en professioneel leiderschap. Deze doelen zijn te lezen in de diverse, onderling samenhangende beleidsagenda's van het ministerie. Tussen de strategische doelen van Stichting \* en de landelijke afspraken op grond van wet- en regelgeving zal verbindend HR beleid ontwikkeld moeten worden. Dit HR beleid is inmiddels vastgelegd in het integrale personeelsbeleidsplan 2008-2012. In dat integrale personeelsbeleidsplan staat de professionele medewerker die zich ontwikkelt centraal. In het integrale personeelsbeleidsplan is de professionele ontwikkeling de rode draad. In het schooljaar 2007-2008 is gestart met het ontwikkelen van competenties.

Deze samenhang tussen het landelijk beleid en wet- en regelgeving en het beleid van Stichting \* ziet er in schema als volgt uit:



Om deze strategische doelen te realiseren is er HRM beleid nodig dat hieraan een bijdrage levert.

Effectief HRM beleid hangt af van de juiste balans in de wijze van sturing, in de mate van beweeglijkheid van de betrokkenen en in het realiseren van toegevoegde waarde voor de organisatie, de medewerkers en de andere stakeholders. Pas dan ontstaat er voor de organisatie en de medewerker een win-win situatie (Vinke, 2008, p. 59). Vinke stelt dat er sprake is van een drietal balansen en dat het denken in deze balansen bijdraagt aan samenhangend personeelsbeleid.

De eerste balans die gevormd wordt, is de balans tussen de doelen van de medewerkers en de organisatie. Medewerkers en de organisatie proberen beiden hun processen zo in te richten dat zij hun doelen kunnen realiseren. Daarom is het van belang deze wederzijdse doelen van elkaar te weten. Vinke (2008) noemt dit de balans van prikkelen.

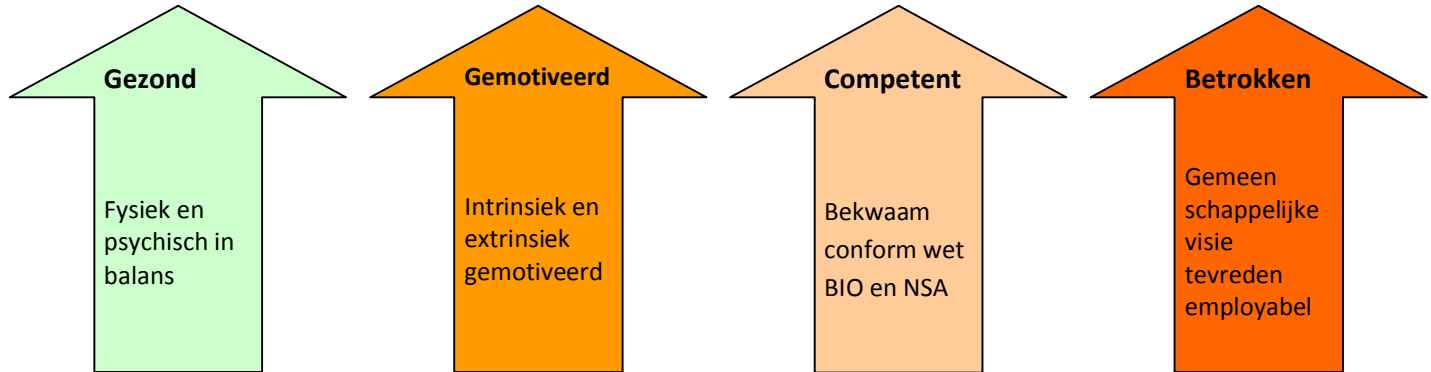
De tweede balans is de balans van optimaal bewegen (Vinke 2008). De organisatie wil soms meer verandering dan een medewerker en andersom. Het kennen van de behoefte van verandering van de organisatie en het kennen van de behoefte van de medewerker aan zekerheid en ontwikkeling vormen de tweede balans die in beeld gebracht moet worden.

De derde balans is de gewaardeerde gerealiseerde opbrengst (Vinke 2008). Stichting \* wil een hoge kwaliteit onderwijs realiseren en medewerkers willen plezierig, zinvol werk met een goed salaris. Het betreft hier dus de balans tussen de opbrengsten die de organisatie wil realiseren en de opbrengsten die de medewerker voor zichzelf wil realiseren.

Er vindt een dubbele uitwisseling plaats langs deze drie balansen. Organisaties verstrekken salaris, arbeidsplezier en dergelijke in ruil voor arbeid. Medewerkers voeren activiteiten uit voor arbeidsplezier, voor zinvol werk en zeker ook voor salaris. Mensen kunnen deze balansen beïnvloeden. Om invloed uit te oefenen is het van belang met elkaar een dialoog te voeren over de wensen en de behoeften van beiden.

- Stichting \* wil HRM beleid voeren dat een bijdrage levert aan de intrinsieke motivatie van mensen. Het HRM beleid stoelt daarom op vier pijlers, namelijk dat medewerkers gezonde, gemotiveerde, competente en betrokken medewerkers zijn, die goed onderwijs willen geven. In ruil daarvoor ontvangen zij een aantrekkelijke werkomgeving, salaris, zinvol werk en ruimte voor de eigen, professionele ontwikkeling. Competent en professioneel personeel zorgt voor een hoge, kwaliteit van onderwijs.

In het onderstaande schema worden de vier pijlers van het HRM beleid weergegeven. Hrm beleid dat moet bijdragen aan de kenmerken van een professionele cultuur binnen stichting \*.



We onderscheiden negen werkvelden van HRM (Nauta. Ven Haley, 2006). Bij elk beleid in één of meer van deze negen HRM werkvelden zullen steeds de volgende vragen gesteld worden:

**Draagt dit beleid bij aan gezond, gemotiveerd, competent en betrokken personeel?**







De doelen in de verschillende werkvelden zullen een bijdrage leveren aan de vier pijlers van het HRM beleid en aan het laten plaatsvinden van de dubbele uitwisseling tussen de eerder genoemde drie balansen. Om de dubbele uitwisseling ook daadwerkelijk te laten plaatsvinden is het noodzakelijk om professionele gesprekken te voeren, die voldoende en bruikbare informatie oplevert, waarmee de uitwisseling tussen school en de medewerker daadwerkelijk gerealiseerd kan worden. Vervolgens kan het beleid van de school of van de stichting, op grond van de verkregen informatie verder ontwikkeld worden. Op deze wijze ontstaat ook op stichtings- school- en klassenniveau de leercyclus zoals Senge deze beschrijft. (Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith 1995, pp.50-55). Het hier voorliggende gesprekkenarrangement is een middel om een bijdrage te leveren aan de vier pijlers van het HR beleid van stichting \*, om de leercyclus op gang te brengen in de klas en in de school en

sen van de landelijke wet-en regelgeving, met name het ministerie OCW, 2008a) en de kwaliteitsagenda Scholen voor morgen (ministerie OCW, 2008 e). deze leeracyclus in de organisatie te implementeren.

## 7 Negen functies van het gesprekkenarrangement

Dit gesprekkenarrangement heeft als basis het corporate curriculum (Kessels, 2003, p. 13). Het gesprekkenarrangement omvat de zeven functies van het corporate curriculum. Daaraan voeg ik zelf toe de functie van het verhogen van het objectieve zelfbeoordelingsvermogen van de medewerker en de direct leidinggevende. Tot slot voeg ik aan dit functies van dit gesprekkenarrangement de functie van het voeren van levensfasegericht personeelsbeleid toe.

De negen functies van het gesprekkenarrangement zijn dan:

1. Het verwerven van vakinhoudelijke expertise en vaardigheden die direct verband houden met de kerncompetentie van de organisatie: onderwijs geven.
2. Het leren oplossen van problemen met behulp van de verworven kennis en vaardigheden.
3. Het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden (constructieve feedback) en metacognities (het kunnen reflecteren op het eigen denk-en leerproces) die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, deze te verwerven en toepasbaar te maken.
4. Het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden . Deze vaardigheden kan men zien als voertuigen die er voor zorgen dat er toegang komt tot kennis van anderen en het leerklimaat op school aangenamer wordt.
5. Het ontwikkelen van vaardigheden om de eigen motivatie en betrokkenheid bij het leren te vergroten zodat een intrinsieke betrokkenheid ontstaat bij het werk en medewerkers hun werk zelf zo inrichten dat het aansluit bij hun eigen drijfveren om in het onderwijs te werken.
6. Het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat nieuwe vaardigheden en nieuwe inzichten zich kunnen verdiepen en kunnen worden uitgebouwd.
7. Het veroorzaken van creatieve onrust die aanzet tot innovatie en nieuwe inzichten op een zodanige wijze dat de noodzakelijke balans tussen rust en stabiliteit en creatieve onrust bewaard blijft.
8. Het bevorderen van het objectieve zelfbeoordelingsvermogen om metareflectie (reflecteren op het proces en de gehanteerde normen en waarden) tot stand te brengen (leeracyclus met dubbele lus (Senge et al, 2007, p. 81
9. Het verzamelen van die informatie die nodig is om de individuele medewerker gemotiveerd, betrokken, gezond en competent te houden (Dijkstra 2008, pp. 285-308).

In ieder gesprek wordt door de leidinggevende en de medewerker gekeken naar de huidige situatie en de wensen voor de toekomst voor de zogenoemde creatieve ontwikkelingsboog (Senge et al,

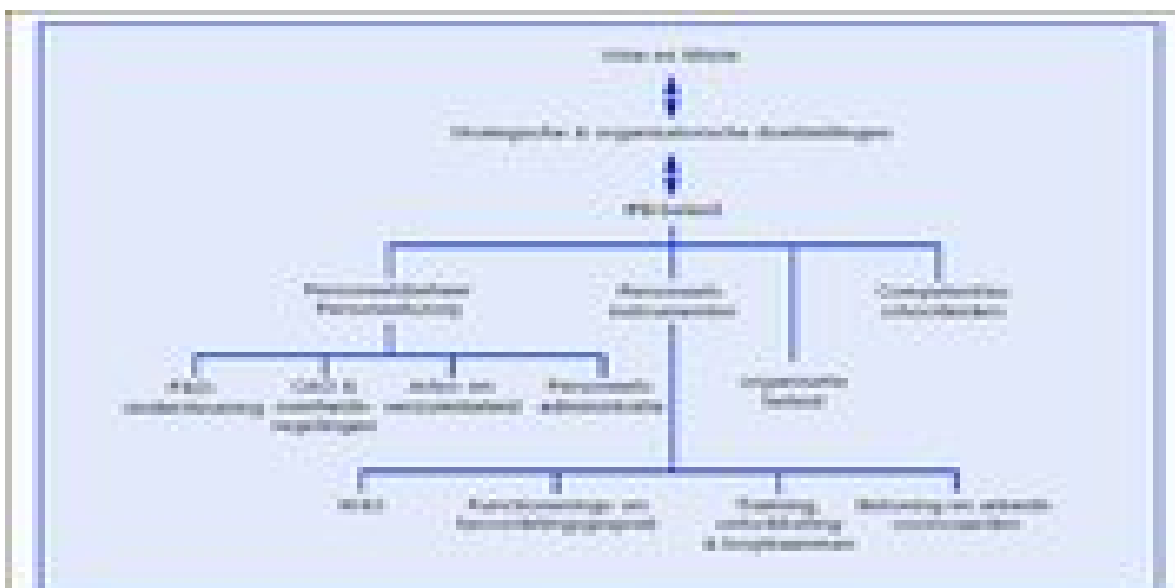
an deze creatieve ontwikkelingsboog, om uiteindelijk een le medewerkers die samenwerken in een professionele cultuur met als hoofddoel: het geven van kwalitatief onderwijs dat aansluit bij de leervraag van het kind.

## 8 Voorwaarden

Een eerste voorwaarde voor het invoeren van dit gesprekkenarrangement is, dat er een relatie gelegd is tussen de doelen in het schoolplan van iedere school afzonderlijk en de kerncompetentie van Stichting \*, de zogenoemde horizontale afstemming. In het schooljaar 2008-2009 hebben alle teams de doelen uit het schoolplan “vertaald” naar een eigen competentieprofiel. Dit competentieprofiel is een “nadere invulling” van de bekwaamheidseisen van de wet Beroepen in het Onderwijs. Daarbij was de afspraak dat er niets geschrapt mocht worden aan de bekwaamheidseisen. Wel kon ieder team een “eigen kleur” geven op basis van de doelen van het schoolplan. Het competentieprofiel bestaat uit een deel kennis, een deel vaardigheden en een deel houding. Dit proces zal afgerond moeten zijn om het gesprekkenarrangement te kunnen implementeren. (voor een beschrijving van de bekwaamheidseisen van de wet Beroepen in het onderwijs verwijst ik naar bijlage 5).

Een tweede voorwaarde is dat de verschillende aspecten van het HRM beleid ook onderling op elkaar afgestemd moeten zijn, de zogenoemde verticale afstemming. Het gesprekkenarrangement omvat het professionaliseringsbeleid, het verzuimbeleid en het beleid van in-door-en uitstroom van medewerkers. HRM beleid moet consequent en consistent een bijdrage leveren aan het verder verhogen van de kwaliteit van het onderwijs door professionele medewerkers.

In het volgende schema worden deze beide afstemmingen zichtbaar gemaakt.



Bron: Handboek IPB PO, Den Haag (2005)

het gesprekkenarrangement een schakel is tussen de  
de dialoog tussen beiden moet wederzijds informatie

opleveren over de eerder genoemde balansen, te weten:

- welke doelen willen beiden realiseren?
- in welke mate is er behoefte aan verandering en stabiliteit bij beiden?
- welke opbrengsten willen beiden realiseren?

Daarnaast moet de dialoog informatie opleveren over de levensfase waarin de medewerker zich bevindt en welke maatregelen nodig zijn om duurzame inzetbaarheid te realiseren. De informatie moet vervolgens leiden tot HRM beleid op school-en opstichtingsniveau om gezonde, gemotiveerde, competente en betrokken medewerkers te hebben en te houden.

Een vierde voorwaarde is dat het hele gesprekkenarrangement bijdraagt aan het oefenen van de vijf leerdisciplines (Senge et al. 2007, p. 10):

- Persoonlijk meesterschap (het verhogen van de eigen beroepskwaliteit)
- Het loslaten van mentale modellen (het door middel van dialoog bewust worden van eigen mentale modellen en waar nodig deze op basis van inzichten loslaten)
- Het bouwen aan een gemeenschappelijke visie (het samen bouwen aan een gemeenschappelijke visie met behulp van de dialoog)
- Teamleren (het samen leren en samen verder ontwikkelen en daarbij gebruik maken van elkaars talenten en kwaliteiten)
- Systeendenken (het samen leren zien van onderlinge relaties en effecten van activiteiten die ondernomen worden op de korte –en de lange termijn)

Het beoefenen van deze vijf leerdisciplines is de basis van de lerende organisatie. Bij elk beleid dat stichting \* ontwikkelt zal een relatie gelegd moeten worden met deze vijf leerdisciplines en zal duidelijk moeten zijn, welke bijdrage het beleid levert aan het verder ontwikkelen van deze vijf leerdisciplines.

En vijfde voorwaarde voor het succesvol implementeren van dit gesprekkenarrangement is dat medewerkers en directleidinggevende zorgvuldig en gedegen worden voorbereid op dit gesprekkenarrangement door voorlichting en training. In het implementatieplan zal hier een antwoord op gegeven worden.

Tot slot moet dit gesprekkenarrangement ook bijdragen aan het realiseren van de doelen uit het Convenant Leerkracht van Nederland (Ministerie OCW, 2008a), het uitvoeren van de bepalingen van de CAO 2009, de bepalingen van de wet Beroepen in het onderwijs, de doelen uit de kwaliteitsagenda PO (ministerie OCW 2008e) en de kwaliteitsagenda Opbrengst gericht leiderschap (ministerie OCW 2008d).

De centrale doelstelling voor dit gesprekkenarrangement is het maximaliseren van de kennisproductiviteit en het lerend vermogen van de medewerker, de directleidinggevende, de school en de organisatie als geheel.

Kern van alle gesprekken is het uitwisselen van wederzijdse informatie om de drie hierboven genoemde balansen in evenwicht te krijgen of te houden.

De gesprekkencyclus, die een jaarlijks ritme heeft, is met name gericht op de wijze waarop de medewerker een bijdrage levert aan de doelen uit het schoolplan, welke competenties daarbij nodig zijn en in welke mate deze competenties beheerst worden door de medewerker. De competentieanalyse ontstaat op basis van 360° feedback (Kuijpers, Jellema, 2001) en deze analyse wordt vastgelegd in het bekwaamheidsdossier (conform wet Beroepen in het Onderwijs, ministerie van OCW zie ook [www.wetten.nl](http://www.wetten.nl)). De resultaten van de analyse worden vertaald naar een teamontwikkelingsplan, als de competentie door het hele team onvoldoende beheerst wordt of in een persoonlijk ontwikkelingsplan als het de individuele medewerker betreft.

In de gesprekkencyclus komt aan de orde "wat" iemand doet (de functieomschrijving) en "hoe" iemand dat doet (het competentieprofiel).

### **Hoe ziet het gesprekkenarrangement er op hoofdlijnen uit?**

Het ontwikkelde gesprekkenarrangement bestaat uit twee groepen gesprekken: de gesprekkencyclus en overige gesprekken. Beide groepen gesprekken vormen samen het totale gespreksarrangement bij stichting \*.

De gesprekkencyclus van Stichting \* bestaat uit:

- een functioneringsgesprek met loopbaancomponent en een levensfasecomponent
- een POP gesprek met een POP contract
- een beoordelingsgesprek
- een voortgangsgesprek (facultatief) op aanvraag van de leidinggevende of de medewerker om zeker te zijn dat het POPcontract gerealiseerd wordt.

De overige gesprekken bestaan uit:

- een sollicitatiegesprek om in aanmerking komen van een LB functie als gevolg van de functiemix (Ministerie OCW 2008a)
- een beoordelingsgesprek om in aanmerking te komen voor de schaaluitlooptoelage leraar LA eindschaal 17 (ministerie OCW 2008a)
- ziekteverzuimgesprek
- introductiegesprek nieuwe leerkrachten

Voor een beschrijving van de verschillende gesprekken verwijst ik naar bijlage 3

## 10 Het implementatieplan

Stichting \* wil veranderen naar een professionele, lerende organisatie. Dat betekent dat de directleidinggevenden met medewerkers in een professionele dialoog samen afspraken maken voor de verdere professionele ontwikkeling en de te realiseren prestaties. Essentieel daarbij is dat medewerkers en directleidinggevenden voorbereid zijn op dit nieuwe gesprekkenarrangement.

### Voor de directleidinggevenden

In het implementatieplan zijn voor de directleidinggevenden twee professionaliseringsdagen opgenomen. De eerste scholingsdag vindt plaats voordat het 1<sup>e</sup> deel van het gesprekkenarrangement van start gaat, de gesprekkencyclus. Het functioneringsgesprek met het POPcontract wordt gehouden in de eerste maand van het nieuwe schooljaar omdat dan ook gestart wordt met de volgende fase van het schoolplan (plan waarin de doelen die de school wil realiseren zijn opgenomen). Tijdens de eerste scholingsdag wordt met name aandacht besteed aan het verbinden van de doelen uit het schoolplan met de wensen en de mogelijkheden van de medewerker zelf en het opstellen van het POPcontract.

De tweede scholingsdag voor de directleidinggevende vindt plaats als de eerste ronde van de gesprekkencyclus (de functioneringsgesprekken met de POP contracten) heeft plaatsgevonden. De tweede scholingsdag zal besteed worden aan het voeren van beoordelingsgesprekken. Dit is een nieuw onderdeel voor iedereen binnen stichting \*. In de voorgaande periodes hebben er geen beoordelingsgesprekken plaats gevonden. Een beoordelingsgesprek heeft de volgende doelen (Dijkstra, 2008, pp. 285-290):

- de prestaties van de medewerkers op een hoger niveau krijgen
- het uitspreken van waardering voor de inzet en de betrokkenheid van de medewerker
- het eventueel toekennen van een extra beloning
- het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers
- het monitoren en geven van feedback op de prestaties van de medewerkers

### Voor de medewerkers

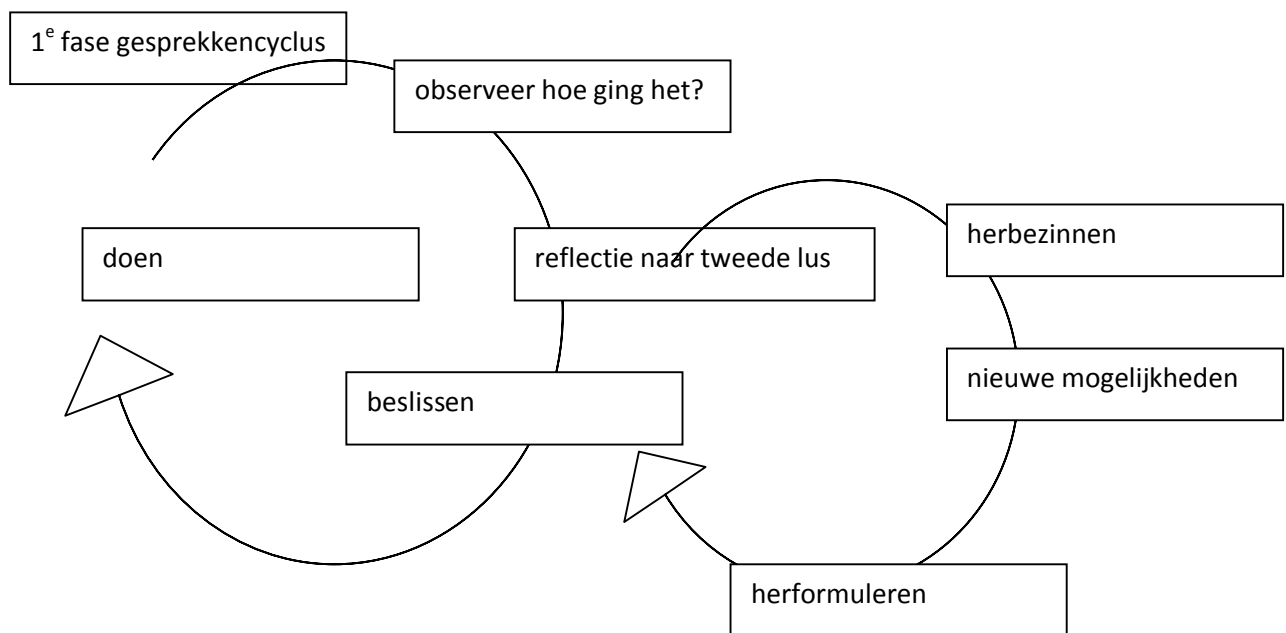
In het traject voorafgaand aan dit gesprekkenarrangement hebben er voorlichtingsbijeenkomsten plaats gevonden bij alle teams over bekwaamheidseisen en het bekwaamheidsdossier. Voor het invoeren van het bekwaamheidsdossier (in 4 fasen) zijn er ambassadeurs geworven om teamleden te ondersteunen bij het invullen van het bekwaamheidsdossier. De ambassadeurs worden betrokken bij het implementeren van het gesprekkenarrangement omdat diverse elementen van het

en in het bekwaamheidsdossiers. Ook zullen de gesprekkenarrangement introduceren. Indien gewenst kan hierbij de hulp ingeschakeld worden van de HRM medewerker.

Essentieel bij dit gesprekkenarrangement is, dat de medewerker in staat is een goede zelfanalyse te maken en naar aanleiding daarvan een haalbare POP op te stellen. Alle medewerkers zullen hierin geschoold worden. De scholing van de medewerkers zal plaatsvinden in workshops waar clusters van teams samen leren hoe zij een persoonlijk ontwikkelingsplan op basis van objectieve zelfbeoordeling met behulp van het competentieprofiel van de school kunnen opstellen. Daarbij wordt nadrukkelijk de relatie gelegd met de doelen uit het schoolplan van de school.

## 11 Monitoring en evaluatie

De focus van de HRM medewerker en de staf P & O zal zich met name richten op het zorgvuldig implementeren van dit gesprekkenarrangement en het monitoren van de opbrengsten van dit gesprekkenarrangement. Dit zal worden uitgevoerd met de leercyclus met de dubbele leerlus zoals Senge deze beschrijft (Senge et al. 2007, pp. 80-83).



Dat betekent ook dat HRM een centrale rol krijgt bij het monitoren van de opbrengsten uit deze gesprekken en als gevolg van deze monitoring actie onderneemt om waar nodig het HRM beleid bij te stellen. HRM is daarbij ondersteunend aan het primaire proces. Een duidelijke monitoring van de gevoerde gesprekken en het bijhouden van de resultaten in het bekwaamheidsdossier en het personeelsdossier zijn daarbij essentieel.



<b>STRATEGISCHE VISIE STICHTING *</b>	
De Stichting * wil kinderen vanuit een katholieke identiteit en lokale eigenheid zo goed mogelijk toerusten zich als verantwoordelijke, kritische en volwaardige deelnemers te bewegen in onze pluriforme en democratische samenleving, met eerbiediging van ieders etnische en culturele achtergrond, geloofsovertuiging en levensbeschouwing. We willen als Stichting * samen sterker zijn in onderwijszorg, onderwijskwaliteit en onderwijsvernieuwing”.	
Een lerende organisatie volgens het concept van Senge	
Onderwijskundige visie van de school	
Functieboek met functiebeschrijvingen volgens FUWA gebaseerd op strategische visie stichting *	Competentieprofiel van iedere school gebaseerd op onderwijskundige visie
Gesprekkenarrangement	
Vastleggen in bekwaamheidsdossier (wet Beroepen in het Onderwijs)	Verzuimbeleid
Teamontwikkelingsplan (opname in bekwaamheidsdossier)	In-door-en uitstroom
Persoonlijk ontwikkelingsplan (opname in bekwaamheidsdossier)	Levensfasegericht personeelsbeleid
Professionaliseringsbeleid voor vier jaren met een collectief en een individueel deel (verplichting CAO PO 2009, hoofdstuk 9)	
Meerjarenformatiebeleid en bestuursformatieplan kwantitatief en kwalitatief	
Sociaal jaarverslag waarin opgenomen de uitgevoerde professionaliseringsactiviteiten, de gerealiseerde percentages functiemix, de mate waarin de doelen van het integrale personeelsbeleid gerealiseerd zijn.	

Een uitgewerkt overzicht van het implementatieplan en het bijbehorende tijdspad vindt u in bijlage 4.

Het hele traject zal één jaar beslaan. Na de eerste fase van functioneringsgesprekken zal een tussenevaluatie uitgevoerd worden met behulp van de volgende vragen:

- Is het een haalbaar tijdsbestek?
- Leveren de gesprekken die informatie op om gezonde, competente, betrokken en gemotiveerde medewerkers te krijgen en te behouden?
- Waar kunnen verberingen worden aangebracht met welk beoogd resultaat?



 *Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

geëvalueerd nadat alle beoordelingsgesprekken voor de



- Emst, A. (2002). *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*. Utecht APS/Edukern
- Ink. (2006). *Presteren in het onderwijs: Van ambitie naar realisatie*. Zaltbommel: Ink.
- Kessels, J. W. M., & Keursten, P. (2001). Opleiden en leren in een kenniseconomie: Vormgeven aan een corporate curriculum. In J. W. M. Kessels & R. F. Poell (Eds.), *Human Resource Development. Organiseren van het leren* (pp. 5-20). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Kuijpers, M., & Jellema, F. (2001). Loopbaanontwikkeling ondersteund door 360<sup>o</sup>-feedback. In J. W. M. Kessels & R. F. Poell (Eds.), *Human Resource Development. Organiseren van het leren* (pp. 341-356). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. (2008a). *Convenant leerkracht van Nederland*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. (2008b). *'Krachtig meesterschap': Kwaliteitsagenda voor het opleiden van leraren 2008-2011*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. (2008c). *Nota werken in het onderwijs*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. (2008d). *Opbrengstgericht leiderschap*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. (2008e). *Scholen voor morgen: Kwaliteitsagenda voor het PO*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Nauta, A., Ven, C. van de, & Halewijn, I. (2003). *Kwaliteit van Human Resource Management: Op weg naar excellerende medewerkers*. Zaltbommel: Ink.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1995). *Het vijfde discipline praktijkboek: Strategieën en instrumenten voor het bouwen van een lerende organisatie* (Utrechtse Vertaal Associatie & T. Roozenboom, Trans.). Schoonhoven: Academic Service Economie en Bedrijfskunde.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2007). *Lerende scholen: Een vijfde discipline handboek voor onderwijs, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing* (R. Boissevain & A. Kuijk, Trans., 5<sup>e</sup> druk). Den Haag: Academic Service.
- Stichting \* (2008). *Strategisch beleidsplan 2008-2012. Samen sterker in onderwijs: Zorg – kwaliteit – vernieuwing*. Wanroij: Stichting \*.
- Vinke, R.,(2008). *HRM voor de toekomst, op weg met de menselijke maat*. WEKA uitgeverij BV. Amsterdam

<b>Domein Goed onderwijs</b>
Speerpunt 1: Wij stellen het kind centraal
<b>Strategische keuzes:</b>  De scholen bieden prikkelend, uitdagend onderwijs op maat aan, aansluitend bij de unieke talenten van iedere leerling.
<b>Doelstellingen:</b>  1.1 De scholen maken duidelijk volgens welk pedagogisch en didactisch concept zij werken. De scholen zijn vrij om binnen hun school te kiezen voor een optimaal concept  1.2 Alle scholen geven in hun schoolplan aan op welke wijze zij de opbrengsten van het onderwijs toetsen en borgen.
Speerpunt 2: Wij bieden passend onderwijs <sup>1</sup>
<b>Strategische keuzes:</b>  Stichting * voldoet aan de zorgplicht.
<b>Doelstellingen:</b>  2.1 Alle scholen hebben een heldere zorgstructuur en zorgprofiel.  2.2 De sociaal-emotionele ontwikkelingen van de leerlingen wordt op alle scholen gevolgd met een valide leerlingvolgsysteem.  2.3 Met onderwijsorganisaties (zowel primair als voortgezet onderwijs) en welzijnsinstellingen uit de regio zijn afspraken gemaakt in het kader van de zorgplicht.  2.4 Alle scholen binnen Stichting * hebben beschreven welke zorg ze kunnen bieden aan specifieke zorgleerlingen en aan welke voorwaarden de school daarvoor dient te voldoen.  2.5 Stichting * participeert actief in het Samenwerkingsverband Weer Samen Naar School (WSNS) Land van Cuijk. Stichting * verbindt zich aan het beleid van het samenwerkingsverband (zie zorgplan

<sup>1</sup> In de beleidsplan Passend Onderwijs van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen worden een aantal doelstellingen genoemd die consequenties hebben voor het te voeren personeelsbeleid, met het vergroten van de handelingsbekwaamheid van leraren.

**Speerpunt 3: Informatie en Communicatie Technologie kleurt onze leer- en werkomgeving**

**Strategische keuzes:**

ICT is intern aantoonbaar geïntegreerd en het ICT-beleid is extern afgestemd met partners.

Alle leerlingen hebben een eigen digitaal portfolio welke beschikbaar wordt gesteld (aan de nieuwe school en / of (de ouders / verzorgers van) de leerlingen) bij het verlaten van de school.

**Doelstellingen:**

3.1 Alle scholen beschikken aan het einde van de eerste planperiode over een I-coach.

3.2 De hardware en de software sluiten aan bij het primaire proces en de ondersteunende processen.

3.3 De kennis en het gebruik van ICT is bij de leerkrachten op orde, volgens de basisnormen die daarvoor zijn opgesteld.

3.4 De kennis en het gebruik van ICT is bij de leerlingen op orde, volgens de basisnormen die per groep zijn opgesteld.

3.5 De \*-scholen beschikken over voldoende faciliteiten. Hiertoe worden normen ontwikkeld (o.a. hoeveel computers per leerlingen, hoeveel laptops, beamers, whiteboards e.d.).

3.6 De websites van Stichting \* en de scholen zijn uitnodigend, toegankelijk en up-to-date. Er is iemand verantwoordelijk gesteld voor het up-to date houden van de websites.

**Domein Samenwerken**

**Speerpunt 4: Ouders zijn onze educatieve partners (good governance)**

**Strategische keuzes:**

Binnen de \*-scholen zijn ouders aantoonbaar actief betrokken bij de school(-ontwikkeling)

**Doelstellingen:**

4.1 Iedere school maakt in het schoolplan duidelijk op welke wijze zij de ouders actief wil betrekken bij de school(-ontwikkeling).

4.2 Stichting \* gaat, daar waar schaalvoordelen benut kunnen worden, samenwerkingsrelaties aan met relevante instanties (bijvoorbeeld kinderopvang).

4.3 De scholen gaan relaties aan in de directie omgeving (in de buurt / wijk). (Met wie de scholen

geeft is aan de school).

**Speerpunt 5: Wij verbinden ons met onze maatschappelijke omgeving**

**Strategische keuzes:**

Stichting \* vervult een actieve maatschappelijke rol binnen de gemeenten waarvoor zij onderwijs verzorgt en legt verantwoording af over de behaalde resultaten aan haar maatschappelijke omgeving.

**Doelstellingen:**

5.1 Stichting \* betreft haar maatschappelijke omgeving actief bij de organisatie.

5.2 De organisatie als geheel legt op stichtingsniveau jaarlijks verantwoording af aan externen over hoe zij haar maatschappelijke opdracht heeft vervuld.

5.3 Schooldirecteuren leggen verantwoording af over de resultaten die de individuele school heeft gerealiseerd. Schooldirecteuren leggen verantwoording af aan hun leidinggevende binnen de stichting en de Inspectie van het Onderwijs, maar ook aan ouders, leerlingen en leerkrachten die betrokken zijn bij de school (good governance, horizontale en verticale verantwoording).

**Speerpunt 6: Wij dragen zorg voor medezeggenschap**

**Strategische keuzes:**

De medezeggenschap binnen Stichting \* is op een professionele manier vormgegeven.

Duidelijkheid met betrekking tot de rol van de medezeggenschapsraad (pro-actief betrekken bij het maken van beleid).

**Doelstellingen:**

6.1 Het reglement medezeggenschap is aangepast aan de Wet Medezeggenschap Scholen (WMS).

6.2 Leden van de medezeggenschapsraden en gemeenschappelijk medezeggenschapsraad worden actief betrokken bij het beleid van de scholen en de Stichting \*.

**Domein Lerende organisatie**

**Speerpunt 7: Wij hebben competente en professionele medewerkers**

**Strategische keuzes:**

Stichting \* beschikt over competente, professionele medewerkers.

Stichting \* voert een motiverend en uitdagend personeelsbeleid.

en aantrekkelijke werkgever.

Doelstellingen:

7.1 Stichting \* toont zich een goede werkgever door het laag leggen van verantwoordelijkheden in de organisatie door o.a. het geven van ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en het stimuleren van initiatieven en inspraak.

7.2 De Wet Beroepen In het Onderwijs (BIO) is geïmplementeerd.

7.3 De competenties van medewerkers worden in beeld gebracht en vastgelegd in een portfolio / bekwaamheidsdossier.<sup>2</sup>

7.4 Alle medewerkers binnen de Stichting \* zijn actief ten aanzien van hun eigen loopbaanontwikkeling

7.5 Stichting \* faciliteert medewerkers hiertoe, onder andere middels ontwikkelings - assessments, het organiseren van intervisiebijeenkomsten, coachen e.d.

7.6 Iedere school heeft een personeelsbeleid dat past bij het profiel en de doelstellingen van de school.

7.7 Scholen leggen een relatie tussen de wensen van medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling en activiteiten binnen de school en / of andere \*scholen.

7.8 Stichting \* voert een actief leeftijdsfase bewust personeelsbeleid.<sup>3</sup>

**Speerpunt 8: Wij vormen een lerende organisatie**

Strategische keuzes:

Stichting \* behoort tot de meest innoverende schoolbestuur in de regio Land van Cuijk.

Iedere school werkt continu aan het vergroten van het lerend vermogen van de school en de Stichting \* als geheel.

Doelstellingen:

8.1 Iedere school maakt in het schoolplan duidelijk op welke wijze zij innovatief en ondernemend is.

8.2 Scholen leren van en met elkaar door gebruikt te maken van elkaars kennis (onder andere door presentaties en collegiale visitaties).

**Speerpunt 9: Wij werken in een professionele cultuur (persoonlijk meesterschap)**

<sup>2</sup> De dossiers voldoen aan de bepalingen van de wet Beroepen in het Onderwijs

<sup>3</sup> Stichting \* heeft een personeelsbeleid dat aansluit bij en rekening houdt met de leeftijdsfase waarin medewerkers zich bevinden.

Stichting \* kent een professionele cultuur.

Doelstellingen:

9.1 Binnen de Stichting \* wordt aandacht besteed aan de onderlinge professionele communicatie.

9.2 Alle medewerkers leggen periodiek verantwoording af over hun functioneren.

9.2 De gesprekscyclus wordt stichtingsbreed geïmplementeerd.<sup>4</sup>

9.2 Het College van Bestuur en de directeuren leggen verantwoording af (respectievelijk aan de Raad van Toezicht en het College van Bestuur) met behulp van managementcontracten en kwartaalrapportages.

9.3 Stichting \* voert een (pro)actief ziektepreventie- en verzuimbeleid.

9.4 Het ziekteverzuimpercentage ligt jaarlijks beneden het landelijk gemiddelde (in 2006 respectievelijk 5,83 procent (OP) en 8,08 procent (OOP)).<sup>5</sup>

### Domein Pro-actief sturen en faciliteren

Speerpunt 10: Wij profileren onze eigen identiteit

Strategische keuzes:

Stichting \* heeft een eigentijdse en inspirerende identiteit.

De \*-scholen hebben een duidelijk herkenbare identiteit passend bij de leerlingenpopulatie, het team, de wijk en de onderwijsinrichting.

Doelstellingen:

10.1 De stichting \* en de \*scholen hebben gedeelde waarden opgesteld en gebruiken deze als inspiratie voor hun activiteiten.

10.2 Scholen geven individueel en in samenspraak met ouders en leerlingen invulling aan de identiteit.

10.3 De uitgewerkte identiteit is herkenbaar in de doelstellingen van de schoolplannen en in de schoolgidsen van de scholen. Daarbij staat aangegeven hoe de identiteit in de dagelijkse praktijk

<sup>4</sup> In de gesprekscyclus stemmen werkgever en werknemer de competentie- en talentontwikkeling van de medewerker af op de vereiste competenties. De voortgangs- en waarderingsgesprekken gaan over de verantwoordelijkheid die de werknemer neemt, de competentieontwikkeling en de wijze waarop de werkgever dit faciliteert.

<sup>5</sup> Landelijk gemiddelde ziekteverzuimpercentages OP en OOP in het basisonderwijs 2006. Bron:www.vfpf.nl.

#### Speerpunt 11: Wij hanteren een beleidscyclus

##### Strategische keuzes:

In al het (strategisch) beleid van Stichting \* is de beleidscyclus (plan, do, check en act) terug te herkennen.

De beleidscyclus is geïmplementeerd.

##### Doelstellingen:

11.1 Stichting \* en de scholen doorlopen de beleidscyclus

11.2 Bij het doorlopen van de beleidscyclus wordt het meerjarenbeleid steeds heroverwogen en waar nodig bijgesteld

#### Speerpunt 12: Wij voeren een gezond financieel beleid

##### Strategische keuzes:

Stichting \* en de \*-scholen hebben een gezond en gedegen financieel beleid.

##### Doelstellingen:

12.1 De planning- en controlcyclus is zowel op stichtingsniveau als binnen de scholen geïmplementeerd.

12.2 Er is een meerjarenbegroting.

12.2 De stichting heeft zicht op zowel de (korte en lange termijn) financiële risico's, de knelpunten én de ambities ten aanzien van de investeringen.

12.3 De (meerjaren) begroting van Stichting \* is gebaseerd op het strategisch meerjaren beleidsplan, de verschillende beleidsterreinen zijn gekoppeld aan het financiële beleid. Hierbij zijn de financiële prioriteiten in overeenstemming gebracht met de beleidsmatige doelstellingen van Stichting \*.

#### Speerpunt 13: Wij voeren een goed huisvestingsbeleid

##### Strategische keuzes:

Op het gebied van huisvesting is maatwerk geleverd: iedere school heeft huisvesting passend bij de visie van de school. Alle scholen van Stichting \* zijn aantrekkelijk en up-to-date.

##### Doelstellingen:

13.1 Op stichtingsniveau is bepaald wat de minimum standaard is (ten aanzien van de ondersteuning van het gebouw bij het onderwijsproces en het onderhoud) waaraan de huisvesting





*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

te voldoen.

13.2 Er is naar alternatieve bezettingsmogelijkheden gezocht bij de scholen met leegstand zodat de huisvestingslasten neutraal blijven.

## doelen strategisch beleid en maatschappelijke opdracht

Van deze centrale doelstelling zijn de volgende subdoelstellingen af te leiden:

### Subdoel 1

Stichting \* wil ook een innovatieve, aantrekkelijke werkgever zijn. Dit vraagt een forse investering in het te voeren HRM beleid. Een aantrekkelijke werkgever wordt je pas als je met de medewerker in gesprek gaat, weet wat er leeft en speelt. Essentieel daarbij is de professional met zijn of haar bekwaamheid als uitgangspunt te nemen. Stichting \* geeft hier vorm aan door de verantwoordelijkheid voor het realiseren van goed onderwijs en wat daarvoor nodig is neer te leggen bij degene die er verstand van heeft, namelijk de leraar en de directeur.

### Subdoel 2

Stichting \* wil en moet aan de afspraken zoals deze zijn vastgelegd in de CAO PO 2009. Zij doet op een zodanige wijze doen dat het gesprekkenarrangement een integrale uitvoering is van de CAO PO 2009 en overige wet-en regelgeving van toepassing en tevens een constructieve bijdrage levert aan de centrale doelstelling van deze nota. Met name de nieuwe vormgeving van de gesprekkencyclus zorgt ervoor dat er een verbinding gelegd wordt tussen het competentieprofiel (dat ieder team op basis van de wet Beroepen in het Onderwijs in het schooljaar 2008-2009 zelf heeft opgesteld op basis van de eigen onderwijskundige visie) en de doelen die door de school in het schoolplan zijn vastgelegd en de gemaakte afspraken in de CAO PO 2009.

### Subdoel 3

Stichting \* wil beantwoorden aan de eisen van de wet Beroepen in het Onderwijs. De wet Beroepen in het Onderwijs stelt dat er van iedere medewerker een bekwaamheidsdossier is, waarbij een leven lang leren het uitgangspunt is. De wet Beroepen in het Onderwijs omvat zeven bekwaamheidseisen waar iedere leerkracht aan moet voldoen. Ieder jaar wordt door de stichting op een zelf gekozen wijze gekeken naar het huidige niveau ten aanzien van deze bekwaamheidseisen en de worden er afspraken gemaakt in een POP over de gewenste, professionele ontwikkeling.

Deze wettelijke verplichtingen vormen de basis van de gesprekkenarrangement voor stichting \*. Voor het vastleggen van alle bekwaamheidseisen hanteert stichting \* het digitale bekwaamheidsdossier Cosmo. Alle medewerkers hebben een digitaal bekwaamheidsdossiers en de invulling hiervan is bijna afgerond.

### Subdoel 4

Stichting \* zal moeten voldoen aan de doelen uit het Convenant Leerkracht van Nederland. Dit Convenant heeft als hoofddoel: het verbeteren van het beroep leraar. In dit convenant zijn afspraken voor het invoeren van een functiemix op het salarisschaalniveau LA, LB en LC in het primair onderwijs. Het kunnen solliciteren naar een hogere salarisschaal, LB, is gekoppeld aan verplichte eisen op het gebied van werk-en denkniveau en de bekwaamheidseisen van de wet BIO. In het

is vastgelegd dat er gesprekken gevoerd moeten worden met de schoolleiders van het schaaluitloopbedrag omdat zij in hun eindschaal LA 17 zitten. Tot slot is er in dit Convenant ook afgesproken dat er een sectorale regeling komt voor levensfasegericht personeelsbeleid.

#### Subdoel 5

Het Convenant Leerkracht van Nederland kan niet los gezien worden van vier kwaliteitsagenda's van het ministerie van OCW. De kwaliteitsagenda "Scholen voor morgen" beschrijft met name de onderwijskundige doelen die de scholen moeten bereiken. De kwaliteitsagenda "Krachtig Meesterschap" beschrijft de doelen die de opleidingsscholen samen met de leraren en de leraren in opleiding moeten bereiken. En als spil in dit web, de kwaliteitsagenda "Opbrengst gericht leiderschap" waarin maatregelen genomen worden om de kwaliteit van de schoolleider te verhogen

### Inleiding

#### 9.1 Doelstelling CAO PO 2009

Bepalingen in dit hoofdstuk zijn gericht op:

- de vergroting van de employability van werknemers, waarmee partijen bedoelen dat een werknemer zodanig is ontwikkeld en opgeleid dat deze breed inzetbaar blijft op zowel de interne als de externe arbeidsmarkt.
- de wederzijdse afstemming tussen de wensen van de werknemer met betrekking tot zijn professionele ontwikkeling en de ontwikkelingsdoelen van de organisatie.
- het onderhouden van de vastgestelde bekwaamheidseisen, voor zover van toepassing voor directie, leraren en onderwijsondersteunend personeel.

Met ingang van juni 2004 is de Wet Beroepen in het Onderwijs (wet BIO) van kracht geworden. In aansluiting hierop is in augustus 2006 het besluit bekwaamheidseisen onderwijspersoneel in werking getreden. Met deze wet wil de overheid bevorderen dat het onderwijspersoneel aan een minimum kwaliteit blijft voldoen. De bekwaamheidseisen voor onderwijspersoneel bestaan uit 7 bekwaamheidseisen, waar iedere leraar aan moet voldoen. Voor de directeur is er nog geen formeel competentieprofiel vastgesteld. De Nederlandse Schoolleiders Academie heeft het competentieprofiel 2008 opgesteld. Wij hanteren dit competentieprofiel totdat er een formeel besluit door de overheid is genomen.

De bekwaamheidseisen en het competentieprofiel van de NSA vormen de basis van de gesprekkencyclus voor stichting \*. Stichting \* heeft ook de keuze gemaakt om alle competenties van medewerkers in beeld te brengen en dit vast te leggen in een bekwaamheidsdossier. Hiervoor hanteert stichting \* het digitale bekwaamheidsdossier Cosmo. Alle medewerkers hebben een digitaal bekwaamheidsdossier en de invulling hiervan is bijna afgerond.

### Het gesprekkenarrangement

#### Uitgangspunten

Het eerste uitgangspunt bij het gesprekkenarrangement is de functieomschrijving in het functieboek van Stichting \* en het daarbij behorende competentieprofiel.

Een tweede uitgangspunt is de startvraag: in welke levensfase bevindt de medewerker zich? Bijvoorbeeld een startende medewerker zal andere wensen hebben dan een medewerker die reeds ervaren is.

Een derde uitgangspunt is om levensfasegericht personeelsbeleid vorm te geven met behulp van de zogenoemde vier A's, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden en taakbeleid, mobiliteitsbeleid en professionaliseringsbeleid.

Een vierde uitgangspunt zijn de vier pijlers van de visie op personeelsbeleid, te weten gezond, competent, betrokken en gemotiveerde medewerkers. De vitaliteit, de levensfase, welke competenties iemand heeft en die hij of zij kan of wil inzetten en de mate van betrokkenheid en motivatie bepalen de keuzes voor (andere) gesprekken.

gangspunt. Persoonlijk meesterschap houdt in, dat bij ge situatie, de wensen voor de toekomst en de creatieve ontwikkeling (Senge, p. 107-109) die ontstaat tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Duurzaam leren vindt slechts plaats wanneer de medewerker betrokken, gemotiveerd, enthousiast en gezond is.

## Inhoud

Het gesprekkenarrangement bestaat uit twee groepen gesprekken: de gesprekkencyclus en overige gesprekken. Beide gespreksgroepen vormen samen het totale gespreksarrangement bij stichting \*.

## De gesprekkencyclus

De gesprekkencyclus van Stichting \* bestaat uit:

- A. een functioneringsgesprek met loopbaancomponent
- B. een POP gesprek
- C. een beoordelingsgesprek.
- D. een voortgangsgesprek (facultatief)

De gesprekken maken deel uit van de ontwikkelingscyclus die past bij de uitgangspunten van de wet Beroepen in het Onderwijs. De gesprekkencyclus is in overeenstemming met de afspraken in de CAO PO.

## Overige gesprekken vallend onder het gesprekkenarrangement

Afhankelijk van de huidige situatie van de medewerker en de school zijn in het gespreksarrangement de volgende gesprekken opgenomen. In de regeling gesprekkenarrangement is een overzicht opgenomen van de werkwijze van het desbetreffende gesprek en het gespreksformulier.

- A. eenmalig beoordelingsgesprek voor leraren in eindschaal LA 18
- B. sollicitatiegesprek voor leraren in het kader van de functiemix
- C. ziekteverzuimgesprek
- D. i n t r o d u c t i e g e s p r e k k e n / b e o o r d e l i n g s g e s p r e k k e n n i e u w e l e e r k r a c h t e n
- E. exitgesprekken voor vertrekkende leerkrachten
- F. pre-pensioneringsgesprek

## Gesprekkencyclus

### 9.4 Gesprekkencyclus CAO PO 2009

Door of namens de werkgever worden periodiek met elke werknemer gesprekken gevoerd over het (toekomstig) functioneren van de werknemer. Dat gebeurt door middel van een professionele gesprekkencyclus, bestaande uit loopbaangesprekken, functioneringsgesprekken, beoordelingen of andersoortige gesprekken die hetzelfde beogen. Aan een beoordeling van de werknemer kunnen rechtspositionele gevolgen worden verbonden.

De werkgever stelt in overleg met de P(G)MR een regeling vast waarin het doel, de onderwerpen, de procedure en de frequentie van de gesprekken zijn vastgelegd, waarbij in ieder geval is geregeld dat voorafgaand aan een beoordeling functioneringsgesprekken hebben plaatsgevonden. Het bepaalde in de artikel 6.1, derde en vierde lid, en artikel 6.19 worden in overweging genomen bij deze regeling.

Stichting \* wil gezond, gemotiveerd, competent en betrokken medewerkers. Zij wil een aantrekkelijke werkgever zijn. Dat kan alleen als er wederzijdse afstemming plaats vindt door middel van een gedegen gespreksarrangement. Zoals eerder gezegd bepaalt de vitaliteit, de levensfase, welke competenties een medewerker heeft en die hij of zij kan en wil inzetten en de mate van betrokkenheid en gemotiveerdheid het beginpunt van vooral het functioneringsgesprek.

### **Uitgangspunt**

De gesprekkencyclus is gebaseerd op twee componenten: de functieomschrijving zoals deze is vastgelegd in het functieboek van stichting \* en het bijbehorende competentieprofiel, bekwaamheidseisen en NSA profiel (conform de wet BIO, indien voor de functie van toepassing).

In de gesprekkencyclus komt aan de orde "wat" iemand doet (de functieomschrijving) en "hoe" iemand dat doet (het competentieprofiel).

De gesprekkencyclus is ook gebaseerd op levensfasegericht personeelsbeleid. Dat betekent dat in het gesprek besproken wordt in welke levensfase de medewerker zich bevindt en waar gewenst kan daar ook rekening mee wordt gehouden.

### **Werkwijze**

Een goede gesprekkencyclus kan alleen plaatsvinden als iedere medewerker een goed en onderbouwd beeld heeft van zijn/haar eigen drijfveren, de kwaliteiten en de eigen beperkingen. De medewerker heeft ook een goed beeld van het eigen schoolplan, de eigen competenties en de ambities voor de toekomst. Deze voorbereiding kan grotendeels plaatsvinden met behulp van de gegevens uit het bekwaamheidsdossier en de gegevens uit de 360 ° graden feedback. Daarnaast kan de medewerker gebruik maken van de volgende mogelijkheden:

- A. Talentenspel
- B. Loopbaanankerspel
- C. Kernkwaliteitenspel (Ofmann)

Bij de stafmedewerker P & O kunnen professionele hulpmiddelen ingezet worden om de huidige situatie te bepalen. Deze aanvraag moet gekoppeld zijn aan een loopbaanwens.

- A. Loopbaangesprek
- B. een (ontwikkel) assessment
- C. een capaciteitentest (erkend en gevalideerd)
- D. EVC procedure (door een erkend EVC organisatie)

de periode van 1 jaar. Er zijn twee “verplichte” gesprekken en één facultatief gesprek. De twee verplichte gesprekken zijn: het functioneringsgesprek samen met het POP gesprek en het jaarlijkse beoordelingsgesprek. Het functioneringsgesprek is de start van de ontwikkelingscyclus en het beoordelingsgesprek vormt de afronding van deze cyclus. De gesprekken worden gevoerd door de directeur van de school.

De gesprekkencyclus voor de directieleden vindt eveneens plaats in de periode van 1 jaar en start met het vastleggen van het managementcontract na het functioneringsgesprek en eindigt met de evaluatie van het managementcontract aan het einde van het schooljaar. De gesprekken worden gevoerd door de voorzitter van het college van bestuur.

De gesprekkencyclus voor leden van het college van bestuur en leden van de staf vinden eveneens plaats in de periode van 1 jaar en starten eveneens met het vastleggen van het managementcontract en eindigt met de evaluatie van het managementcontract aan het einde van het schooljaar. De gesprekken met de voorzitter van het college van bestuur worden gehouden door de Raad van Toezicht. De gesprekken met leden van de staf worden gehouden door de voorzitter van het college van bestuur.

Facultatief zijn de voortgangsgesprekken. Deze worden gehouden op verzoek van de directeur en /of op verzoek van de werknemer en hebben als doel de voortgang van de ontwikkelingscyclus te bevorderen. Indien er sprake is van een beoordelingsgesprek met een voldoende resultaat, start de volgende ontwikkelingscyclus. Is er sprake van onvoldoende functioneren, worden er nadere afspraken, schriftelijk, vastgelegd. Indien na herhaaldelijke malen sprake blijft van onvoldoende functioneren wordt de ontwikkelingscyclus afgesloten en wordt er overgestapt naar een cyclus waarin rechtspositionele consequenties kunnen plaats vinden.

### **Verslaglegging en dossiervorming**

Het gespreksformulier van het functioneringsgesprek en de afspraken van het Persoonlijk Ontwikkelings Plan worden opgenomen in het bekwaamheidsdossier. Het gespreksformulier van het beoordelingsgesprek wordt opgenomen in het personeelsdossier, conform de afspraken van het privacyreglement van stichting \*.

Het verzuimgespreksformulier wordt opgenomen in het personeelsdossier.

Het exitformulier wordt opgenomen in het personeelsdossier.

Het pre-pensioneringsgespreksformulier wordt opgenomen in het personeelsdossier.

Het startgespreksformulier wordt opgenomen in het personeelsdossier en in het bekwaamheidsdossier.

## 10 Bijlage 1 Implementatieplan in schema

Het implementatieplan ( is vastgesteld in het directeurenoverleg van 8 april 2009)

Implementatieplan gesprekkenarrangement		
Actie	Datum	Wie
Voorleggen aan de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (gmr)	April/mei 2009	College van bestuur (CVB)
Informereren teams gesprekkenarrangement (na instemming gmr)	september 2009	Directeuren
Informereren ambassadeurs Cosmo (bekwaamheidsdossier)	september 2009	P & O
Planning gesprekken eenmalige beoordeling leraren in LA eerste helft	Juni 2009	P & O
Uitvoeren gesprekken eenmalige beoordeling en terugkoppeling	Juni 2009	Directeuren
Inplannen gesprekkencyclus Aanleveren aan P & O	Juli 2009	Directeuren
Professionalisering gesprekkenarrangement Het oefenen met het gesprekkenarrangement: 1 <sup>e</sup> deel oefenen met de gesprekkencyclus 2 <sup>e</sup> deel het voeren van beoordelingsgesprekken	September 2009  Februari 2010  Inplannen 2 scholingsdagen	Alle direct-leidinggevenden
Workshop leerkrachten Hoe schrijf ik een persoonlijk ontwikkelingsplan? Hoe voer ik een functioneringsgesprek? Hoe gaat een beoordelingsgesprek?	Juni 2009 tot december 2009	Extern
Planning eenmalige beoordeling schaaluitloopbedrag 2 <sup>e</sup> helft	Oktober 2009	P & O



voortgangsgesprekken te houden indien er in de periode januari 2009-juni 2009 al functioneringsgesprekken en POPgesprekken hebben plaatsgevonden)	September 2009	Direct leidinggevende/ CVB/ Raad van Toezicht
Invoering 360 feedback	Oktober 2009	Direct leidinggevende en P & O
Vorbereiden gesprekken functiemix	Oktober 2009	P & O
Uitvoeren gesprekken functiemix	November 2009	Directeur en stafmedewerker P & O
Check Cosmo	December 2009	P & O
Uitvoering beoordelen eenmalige beoordeling schaaluitloopbedrag en terugkoppeling	November	Directeuren
Aanleveren resultaten van de evaluatie via een format door de directeuren aan P & O	1 december 2009	directeuren
Evaluatie gesprekkenarrangement (1 <sup>e</sup> deel gesprekkencyclus)	December 2009 DO	P&O levert aan  Bespreken in Directeurenoverleg
Op basis van evaluatie, terugkoppelingen opstellen van een tussenrapportage	Januari 2010	P & O voor directeurenoverleg/ CVB en RVT
Resultaten tussenrapportage opnemen in nieuwsbrief personeel	Januari 2010	P & O
Vorbereiden beoordelingsgesprekken	Februari 2010 (scholing)	CVB en DO P & O
Uitvoering beoordelingsgesprekken	Juni 2010	Directeuren
Evaluatie beoordelingsgesprekken via vast format door directeuren aanleveren aan P & O	Juli 2010	Directeuren
Inventarisatie verzuimgesprekken:  Pre-pensionering  Introductie	September 2010	P & O

	Oktober 2009 -mei 2010	P & O
Rapportage aan directeurenoverleg informatie uit overige gesprekken  Opstellen actieplan HRM beleid	Mei 2010	P & O
Eindevaluatie aan CVB en directeuren	Juni 2010	Directeurenoverleg
Eindevaluatie aan medewerkers in sociaal jaarverslag	Juni 2010	P & O
Eindevaluatie aan raad van toezicht	Juni 2010	CVB
Bijstellen beleid gesprekkenarrangement indien van toepassing	Juli 2010	P & O
Start nieuwe cyclus gesprekkenarrangement	September 2010	Alle betrokkenen

### Algemene maatregel van Bestuur Bekwaamheidseisen

Artikel 2.1. van het Besluit van 23-08-2005 worden de volgende competenties onderscheiden:

#### De bekwaamheid tot het geven van onderwijs omvat de volgende competenties:

- a. interpersoonlijke competentie
- b. pedagogische competentie
- c. vakinhoudelijke en didactische competentie
- d. organisatorische competentie
- e. competentie in het samenwerken met de collega's
- f. competentie in het samenwerken met de omgeving
- g. competentie in reflectie en ontwikkeling

#### Artikel 2.4. Interpersoonlijke competentie leraar PO

1. De leraar onderschrijft zijn interpersoonlijke verantwoordelijkheid. Hij is zich bewust van zijn eigen houding en gedrag en van de invloed daarvan op de kinderen. Hij heeft voldoende kennis en vaardigheid op het gebied van groepsprocessen en communicatie om een goede samenwerking met en van de kinderen tot stand te brengen.
2. Om te voldoen aan het eerste lid:
  - a. kan de leraar de volgende handelingen verrichten:
    - 1°. hij maakt contact met de kinderen en zorgt ervoor dat zij contact kunnen maken met hem en zich op hun gemak voelen,
    - 2°. hij geeft de kinderen leiding maar laat hun ook verantwoordelijkheid en geeft hun een eigen inbreng, en
    - 3°. hij schept een goed klimaat voor samenwerking met de kinderen en tussen de kinderen onderling;
  - b. beschikt de leraar over de volgende kennis:
    - 1°. hij is goed op de hoogte van communicatie- en omgangsvormen in de leefwereld van de kinderen, en
    - 2°. hij is op een praktisch niveau op de hoogte van communicatietheorieën, groepsdynamica en interculturele communicatie en kent in het bijzonder de implicaties daarvan voor zijn eigen doen en laten.

1. De leraar onderschrijft zijn pedagogische verantwoordelijkheid. Hij heeft voldoende pedagogische kennis en vaardigheid om op professionele en planmatige wijze voor het individuele kind en de klas of groep een veilige leeromgeving tot stand te brengen waarin kinderen zich kunnen ontwikkelen tot een zelfstandig en verantwoordelijk persoon.
2. Om te voldoen aan het eerste lid:
  - a. kan de leraar de volgende handelingen verrichten:
    - 1°. hij vormt zich een goed beeld van het sociale klimaat in een groep, van het individuele welbevinden van de kinderen en van de vorderingen die zij maken op het gebied van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid,
    - 2°. hij ontwerpt op basis daarvan een plan van aanpak of een benadering om de kinderen te begeleiden naar een veilig en harmonisch leef- en werkklimaat en om hun sociaal-emotionele en morele ontwikkeling te bevorderen,
    - 3°. hij voert dat plan van aanpak of die benadering uit,
    - 4°. hij evalueert dat plan van aanpak of die benadering en stelt het zo nodig bij, voor de hele groep en ook voor individuele kinderen, en
    - 5°. hij signaleert problemen en belemmeringen in de sociaal-emotionele en morele ontwikkeling van kinderen en stelt, eventueel samen met collega's, een passend plan van aanpak of benadering op;
  - b. beschikt de leraar over de volgende kennis:
    - 1°. hij is vertrouwd met de leefwereld van basisschoolkinderen, hun basisbehoeften, hun verwachtingen, met de culturele bepaaldheid daarvan, en weet hoe hij daarmee om kan gaan,
    - 2°. hij is bekend met het globale verloop van de sociaal-emotionele en morele ontwikkeling van basisschoolkinderen, met de problemen die zich daarbij kunnen voordoen en weet hoe hij daarmee om kan gaan,
    - 3°. hij is bekend met ontwikkelings- en opvoedingstheorieën van het jonge en oudere kind, is vertrouwd met verschillende opvoedingspraktijken en met de culturele bepaaldheid daarvan en is zich bewust van de consequenties van die theorieën en praktijken voor het onderwijs en voor zijn doen en laten als leraar, en
    - 4°. hij heeft kennis van processen van identiteitsvorming, zingeving en waardenontwikkeling bij het jonge en oudere kind én van de culturele bepaaldheid daarvan en weet welke consequenties hij hieraan moet verbinden voor zijn handelen.

## Competentie leraar PO

1. De leraar onderschrijft zijn vakinhoudelijke en didactische verantwoordelijkheid. Hij heeft voldoende kennis en vaardigheid op het gebied van de onderwijshoudens en de didactiek om op eigentijdse, professionele en planmatige wijze een krachtige leeromgeving tot stand te brengen waarin de kinderen zich de culturele bagage eigen kunnen maken die de maatschappij vereist.
2. Om te voldoen aan het eerste lid :
  - a. kan de leraar de volgende handelingen verrichten:
    - 1°. hij vormt zich een goed beeld van de mate waarin de kinderen de leerinhoud beheersen en van de manier waarop ze hun werk aanpakken,
    - 2°. hij ontwerpt op basis daarvan leeractiviteiten of speel- en leeractiviteiten die voor de kinderen uitvoerbaar zijn en die hen aanzetten tot zelfwerkzaamheid,
    - 3°. hij voert die activiteiten samen met de kinderen uit,
    - 4°. hij evalueert die activiteiten en de effecten ervan en stelt ze zo nodig bij, voor de hele groep maar ook voor individuele kinderen, en
    - 5°. hij signaleert leerproblemen en belemmeringen en stelt, zo nodig samen met collega's, een passend plan van aanpak of benadering op;
  - b. beschikt de leraar over de volgende kennis:
    - 1°. hij beheerst de leerinhouden van de vak- en vormingsgebieden, zoals beschreven in de kerndoelen voor het primair onderwijs,
    - 2°. hij kent het belang van die leerinhouden voor het dagelijks leven van basisschoolkinderen en weet hoe zij die leerinhouden gebruiken,
    - 3°. hij is vertrouwd met de opbouw van de leerinhouden in leerlijnen en met de samenhang daartussen,
    - 4°. hij heeft kennis van, al dan niet onderzoeksmatig, ontwerpen van onderwijs, didactieken en didactische leermiddelen, waaronder informatie- en communicatietechnologie,
    - 5°. hij is bekend met verschillende leer- en onderwijstheorieën en onderwijsarrangementen voor het jonge en oudere kind en weet hoe hij die in praktijk kan brengen,
    - 6°. hij is vertrouwd met de wijze waarop kinderen leren, wat hun leerbehoeften zijn, hoe hun ontwikkeling verloopt en welke problemen zich daarbij kunnen voordoen en hij weet hoe hij daar mee om kan gaan,

nvloed van taalbeheersing en taalverwerving op het leren  
zijn praktijk rekening mee moet houden,

- 8°. hij heeft een praktische kennis van veel voorkomende leerstoornissen en onderwijsbelemmeringen, en
- 9°. hij heeft kennis van processen van identiteitsvorming, zingeving en waardenontwikkeling bij het jonge en oudere kind, en van de culturele bepaaldheid daarvan en hij weet welke consequenties hij hieraan moet verbinden voor zijn handelen.

#### **Artikel 2.7. Organisatorische competentie leraar PO**

1. De leraar onderschrijft zijn organisatorische verantwoordelijkheid. Hij heeft voldoende organisatorische kennis en vaardigheid om in zijn klas en zijn lessen op professionele en planmatige wijze een goed leef- en werkklimaat tot stand te brengen dat overzichtelijk, ordelijk en taakgericht is en in alle opzichten helder voor hemzelf, zijn collega's en in het bijzonder de kinderen.
2. Om te voldoen aan deze bekwaamheidseis:
  - a. kan de leraar de volgende handelingen verrichten:
    - 1°. hij hanteert op een consequente manier concrete, functionele en door de kinderen gedragen procedures en afspraken,
    - 2°. hij gebruikt organisatievormen, leermiddelen en leermaterialen die leerdoelen en leeractiviteiten ondersteunen, en
    - 3°. hij houdt een planning aan die bij de kinderen bekend is en gaat adequaat om met tijd;
  - b. is hij bekend met die aspecten van klassenmanagement die voor zijn onderwijs relevant zijn.

#### **Artikel 2.8. Competentie leraar PO in het samenwerken met collega's**

1. De leraar onderschrijft zijn verantwoordelijkheid in het samenwerken met collega's. Hij heeft voldoende kennis en vaardigheden om een professionele bijdrage te leveren aan een goed pedagogisch en didactisch klimaat op zijn school, aan goede werkverhoudingen en een goede schoolorganisatie.
2. Om te voldoen aan deze bekwaamheidseis :
  - a. beschikt de leraar over de volgende vaardigheden:
    - 1°. hij deelt informatie die voor de voortgang van het werk van belang is, met collega's en maakt gebruik van de informatie die hij van collega's krijgt,

...eve bijdrage aan verschillende vormen van overleg en  
l,

- 3°. hij geeft en ontvangt collegiale consultatie en intervisie, en
  - 4°. hij levert een bijdrage aan de ontwikkeling en verbetering van zijn school;
- b. beschikt de leraar over de volgende kennis:
- 1°. hij is op praktisch niveau bekend met methodieken voor samenwerking en intervisie,
  - 2°. hij is op een praktisch niveau op de hoogte van leerlingvolgsystemen en manieren om zijn eigen werk toegankelijk te administreren,
  - 3°. hij heeft enige kennis van organisatie- en bestuursvormen voor scholen in het primair onderwijs, en
  - 4°. hij is op de hoogte van modellen voor kwaliteitszorg en methodieken voor onderwijsverbetering en schoolontwikkeling.

#### **Artikel 2.9. Competentie leraar PO in het samenwerken met de omgeving**

1. De leraar onderschrijft zijn verantwoordelijkheid in het samenwerken met de omgeving van de school. Hij heeft voldoende kennis en vaardigheid om goed samen te werken met mensen en instellingen die betrokken zijn bij de zorg voor de kinderen en bij zijn school.
2. Om te voldoen aan deze bekwaamheidseis :
  - a. kan de leraar de volgende handelingen verrichten:
    - 1°. hij geeft op professionele manier aan ouders en andere belanghebbenden informatie over de kinderen en gebruikt de informatie die hij van hen krijgt,
    - 2°. hij neemt op een constructieve manier deel aan verschillende vormen van overleg met mensen en instellingen buiten de school, en
    - 3°. hij verantwoordt zijn professionele opvattingen en werkwijze met betrekking tot een kind aan ouders en andere belanghebbenden en past in gezamenlijk overleg zo nodig zijn werk met dat kind aan;
  - b. beschikt de leraar over de volgende kennis:
    - 1°. hij is bekend met de leefwereld van ouders of verzorgers en met de culturele achtergronden van de kinderen en weet hoe hij daar rekening mee moet houden in zijn doen en laten als leraar, en
    - 2°. hij is op de hoogte van de professionele infrastructuur waar zijn school onderdeel van is.

## ectie en ontwikkeling

... onderzocht, expliciteert en ontwikkelt zijn opvattingen over het leraarschap en zijn bekwaamheid als leraar.

2. Om te voldoen aan deze bekwaamheidseis :
  - a. kan de leraar de volgende handelingen verrichten:
    - 1°. hij werkt planmatig aan de ontwikkeling van zijn bekwaamheid, op basis van een goede analyse van zijn competenties,
    - 2°. hij stemt de ontwikkeling van zijn bekwaamheid af op het beleid van de school, en
    - 3°. hij maakt bij die ontwikkeling gebruik van informatie van kinderen en collega's en ook van collegiale hulp in de vorm van bijvoorbeeld intervisie en supervisie;
  - b. beschikt de leraar over de volgende kennis:
    - 1°. hij heeft voldoende gedragspsychologische kennis om zijn eigen gedrag en dat van anderen te begrijpen en te analyseren,
    - 2°. hij is op de hoogte van de onderwijspraktijk in andere scholen voor primair onderwijs en vervolgscholen en ook van actuele ontwikkelingen op het gebied van pedagogiek, didactiek, inhouden, werkwijzen en organisatievormen in het primair onderwijs, en
    - 3°. hij is op de hoogte van actuele ontwikkelingen op het gebied van pedagogiek en didactiek die relevant zijn voor zijn onderwijs.