



Professioneel Onderwijspersoneel

Schoolportretten primair onderwijs

2002 - 04



Professioneel Onderwijspersoneel

In deze reeks zijn verschenen:

Inspectie van het Onderwijs/Research voor beleid (september 2001). *Monitor Integraal Personeelsbeleid. Rapport van de eerste meting (2001) in primair en voortgezet onderwijs*. Utrecht.

Inspectie van het Onderwijs (november 2001). *Monitor Integraal Personeelsbeleid primair en voortgezet onderwijs 2001*. Nummer 2001-9. Drukkerij Phoenix & Den Oudsten, Rotterdam.

Inspectie van het Onderwijs (november 2001). *Opleiden voor de school. Eerste evaluatie van Educatief Partnerschap*. Nummer 2001-10. Drukkerij Phoenix & Den Oudsten, Rotterdam.

Inspectie van het Onderwijs (juni 2002). *Schoolportretten primair onderwijs*. Nummer 2002-04. Drukkerij Phoenix & den Oudsten, Rotterdam.

Inspectie van het Onderwijs (juni 2002). *Schoolportretten voortgezet onderwijs*. Nummer 2002-05. Drukkerij Phoenix & den Oudsten, Rotterdam.



Professioneel Onderwijspersoneel

Schoolportretten primair onderwijs

2002 - 04



Voorwoord

Schoolportretten primair onderwijs

De schoolportretten in deze bundel beschrijven het personeelsbeleid van vier scholen voor primair onderwijs. In 1999 is bij de cao-onderhandelingen afgesproken om integraal personeelsbeleid te bevorderen in het primair en voortgezet onderwijs. Het ministerie van OCenW heeft die afspraken vervolgens uitgewerkt in een overeenkomst met de werkgevers. Zo moeten in 2005 alle scholen een integraal personeelsbeleidsplan hebben, met onder andere een systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken gebaseerd op competenties.

De Inspectie van het Onderwijs publiceert deze bundel omdat zij een opdracht heeft van de Minister van OCenW om de ontwikkeling van Integraal Personeelsbeleid (IPB) op scholen voor primair en voortgezet onderwijs te monitoren. Dit gebeurt op drie manieren. Jaarlijks verschijnt er een representatief monitoringsonderzoek, daarnaast wordt IPB als thema ingepast in de reguliere toezichtsactiviteiten (volgens de nieuwe Wet op het Onderwijstoezicht) en er verschijnen schoolportretten die een beeld geven van de dagelijkse onderwijspraktijk. De opdracht van de Minister loopt tot 2005, het moment dat de implementatie van IPB op scholen voltooid moet zijn. Naast deze bundel brengt de Onderwijsinspectie een bundel met portretten van scholen voor voortgezet

onderwijs uit. Het is de bedoeling dat elk jaar schoolportretten worden gepubliceerd.

In een schoolportret wordt het personeelsbeleid geschetst, evenals het aspect opleiden in de school. Een belangrijk verschil met 'gewoon schooltoezicht' is dat er niet wordt uitgegaan van bestaande normen en/of toetsingskaders. Het schoolportret geeft een niet-veroordelende beschrijving van de werkelijkheid. Het doel is om een stimulerend, verhelderend en eerlijk beeld te geven van de ontwikkelingen in de onderwijspraktijk; passend bij de stimulerende en evaluatieve taak van de inspectie.

De uitkomsten van de Monitor Integraal Personeelsbeleid primair en voortgezet onderwijs 2001 zijn richtinggevend geweest voor onderwerpen van de schoolportretten. De *Monitor* betrof een eerste meting in 2001 van de stand van zaken rond IPB op scholen. De meting is uitgevoerd door het bureau 'Research voor Beleid'. Er werkte een groot aantal directies en MR-leden van scholen aan mee. Een aantal zaken komt uit de *Monitor* naar voren:

- de koppeling van onderwijsdoelen aan personeelsbeleid en de onderlinge samenhang van personeelsinstrumenten (aangeduid als de integratie) is nog niet hoog;

- traditionele aspecten zoals werving en selectie, functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn goed bekend en redelijk ontwikkeld;
- nieuwere zaken als training, ontwikkeling en loopbaanmanagement, belonings- en arbeidsvoorwaardenbeleid zijn minder bekend en ontwikkeld;
- relatief onbekend zijn zaken als Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP's) en competentieprofielen. Dit beeld komt deels terug in de schoolportretten.

De scholen voor deze portretten zijn geselecteerd mede op basis van de eindscores van de Monitor. Vervolgens is overlegd met de inspecteur of de geselecteerde school zich leende voor een portret en er is onderzocht of de school bezwaar had tegen portrettering. Daarnaast is gestreefd naar geografische spreiding en naar verschil in accenten tussen de scholen. De geportretteerde scholen zijn:

- Nicolaasschool in Oss;
- M.L. Kingschool in Apeldoorn;
- Kralingsche School in Rotterdam;
- Oosterboerschool in Meppel.

Deze scholen zijn hard bezig met personeelsbeleid en ervaren op één of meer terreinen al de positieve effecten van het beleid. Tussen de scholen bestaan verschillen en overeenkomsten. Bij de Nicolaasschool is er onder meer sprake van een effectief taakbeleid, zijn veel zaken feitelijk al kenmerken van IPB zonder dat de school dit zo noemt en wordt de directeur gewaardeerd om zijn onderwijskundig leiderschap. Op de M.L. Kingschool wordt met grote inzet, mede vanuit personeelsbeleid, gereageerd op de verandering van de schoolpopulatie. Bijzonder is hoe op de school met schaduwfuncties wordt gewerkt. De Kralingsche School mag dan over een iets ruimer budget beschikken, maar dit is zeker niet de

enige reden voor een sterk personeelsbeleid. Het team werkt met al zijn professionaliteit aan de onderwijskwaliteit die de school én de ouders als doel hebben gesteld. Op de Oosterboerschool scheppen de bovenschoolse voorzieningen extra mogelijkheden voor het schoolmanagement. Daarnaast valt de sterke verwevenheid met de Pabo op.

De overeenkomsten worden bepaald door een aantal zaken. Zo gelden de afspraken voor de invoering van IPB voor elke school. Daarnaast heeft bijna elke school te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Een intrinsieke motivatie wordt ontleend aan de wens om personeel binnen de school te houden en personeel zo goed mogelijk te laten functioneren. Alle geportretteerde scholen zijn serieus bezig met de invoering van IPB. Niet als doel op zich, maar als middel om de school beter te laten functioneren en goed onderwijs te bieden. De invoering van IPB is nog nergens afgerond. Ook de scholen zelf zeggen dat het allemaal nog beter kan. Toch bieden de scholen al een inspirerend voorbeeld.

Op alle scholen is er sprake van een beweeglijke en flexibele organisatie, een welwillende houding tegenover IPB, een serieuze en respectvolle manier van met mensen omgaan en enige integratie. Scholen proberen personeelsbeleid af te stemmen op onderwijsdoelen en slagen daar op een aantal terreinen ook in. Sommige personeelsinstrumenten zijn goed ontwikkeld. Er is bij geen van de scholen sprake van beloningsdifferentiatie en andere zaken op het terrein van arbeidsvoorwaarden.

Verschillen tussen de scholen zijn er natuurlijk ook. Zij worden veroorzaakt door verschil in doelen, keuze voor accenten, context, ontwikkelingsstadium en de mate



van weerstanden tegen nieuwe ontwikkelingen. En er zijn verschillen omdat personeelswerk mensenwerk is en mensen verschillend zijn.

Typerend voor individuele scholen zijn de keuzes om onderdelen met voorrang te ontwikkelen of om voor een bepaalde benadering te kiezen. Bijvoorbeeld de keuze voor Persoonlijke Opleidingsplannen van de Nicolaasschool, het werken met competenties voor onder meer het taakbeleid op de M.L. Kingschool, de taak- en functiedifferentiatie op de Kralingsche School en de grote aandacht voor opleiden in de school op de Oosterboerschool.

De schoolportretten kwamen tot stand door interviews op de school door medewerkers van de Inspectie van het Onderwijs. Voorafgaand aan de interviews bestudeerden zij informatie van de school, zoals het personeelsbeleidsplan, het schoolplan en de schoolgids. In een voorgesprek met de school werd de bedoeling en het programma van het bezoek toegelicht. Vervolgens vonden tijdens het bezoek gesprekken plaats met beginnende docenten (LIO-ers, stagiaires, zij-instromers in het beroep, mensen die van een andere school komen), leraren die al langer op de school werken, de personeelsgeleding van de MR, het bestuur en de directie. De reden voor deze volgorde was om de portretten te laten ontstaan vanuit de basis. Daarnaast kregen de portretteurs een rondleiding om de sfeer op de school te proeven.

Wij wensen de lezers van deze bundel veel inspiratie toe.

Inge Drewes
Projectleider IPB
Inspectie van het Onderwijs

Inhoudsopgave

'Leren is een kunst'

Schoolportret Nicolaasschool, Oss

- I De Nicolaasschool 8
- II Personeelsbeleid 9
- III De toekomstplannen van de Nicolaasschool 19
- IV De Nicolaasschool als schoolvoorbeeld 19

'Je moet je goed voelen op de plek waar je zit'

Schoolportret M.L. Kingschool, Apeldoorn

- I De M.L. Kingschool Apeldoorn 21
- II Personeelsbeleid 22
- III De toekomstplannen van de M.L. Kingschool 28
- IV De M.L. Kingschool als schoolvoorbeeld 29

'Een dorpsschool in de grote stad: strijd voor onderwijskwaliteit'

Schoolportret de Kralingsche School, Rotterdam

- I De Kralingsche School 30
- II Personeelsbeleid 31
- III De toekomstplannen van de Kralingsche School 42
- IV De Kralingsche School als schoolvoorbeeld 42



'De daden, niet het papier'

Schoolportret Oosterboerschool, Meppel

- I De Oosterboerschool 44
- II Personeelsbeleid 44
- III De toekomstplannen van de Oosterboerschool 51
- IV De Oosterboerschool als schoolvoorbeeld 52

'Leren is een kunst'

Schoolportret Nicolaasschool, Oss

I De Nicolaasschool

Goed georganiseerde school in grote katholieke stichting

De Nicolaasschool is een katholieke basisschool in Oss. De school ligt middenin een woonwijk, dichtbij het centrum van de stad. Het redelijk nieuwe schoolgebouw is rondom een schoolplein gebouwd. De lokalen zijn kleurrijk en hebben veel ramen, ook naar de gang in het gebouw. Leraren kunnen van elkaar zien waar ze mee bezig zijn. De school heeft een eigen gymlokaaltje en een computerruimte. Voor de leraren is er een koffiekamer en een rookkamer.

De school beschouwt leren als een kunst. Dit geldt zowel voor het personeel in de school als voor de leerlingen. De slogan 'leren is een kunst' keert terug in diverse uitingen zoals de schoolgids en de rapporten van de leerlingen.

De school is samen met dertien andere basisscholen verenigd in de Stichting Katholiek Basisonderwijs Oss (SKBO). In 2000 telde de school 378 leerlingen, verdeeld over 16 klassen. Er waren 30 personeelsleden in dienst. Van de 24 leraren zijn er 20 groepsleraren,



Fotografie: Studio Anelë Ruigrok, Landsmeer

twee remedial teachers en drie klassenassistenten. Verder kent de school een interne begeleider, een administratieve medewerker, een conciërge, een directeur en een huishoudelijke medewerker. In 2001 was er een aantal leraren in opleiding aan het werk op de Nicolaasschool: twee zij-instromers, een LIO-stagiair en twee Pabo-stagiaires.

Binnen de Nicolaasschool bestaat het management uit een directeur en vier bouwcoördinatoren: onderbouw groep 1/2, middenbouw groep 3/4 en 5/6 en bovenbouw groep 7/8. De school heeft een Medezeggenschapsraad waarin groepsleraren en



ouders participeren. Twee MR-leden vertegenwoordigen de Nicolaasschool in de gemeenschappelijke MR (GMR). De vertegenwoordigers van de Nicolaasschool vervullen in de GMR de voorzitters- en secretarisfunctie.

De bovenschoolse directie bestaat uit een algemeen directeur en een directeur beheer. De taken van de centrale directie zijn onder meer het voorbereiden en uitwerken van het bovenschools beleid, hiërarchisch leiding geven aan de schooldirecteuren en het beheer van middelen en bezittingen van de stichting. De centrale directie wordt bijgestaan door een kleine staf, die zich onder andere bezighoudt met kwaliteitszorg voor alle scholen binnen de stichting. In de toekomst wil het bovenschools management onder meer beleid over ouderschapsverlof ontwikkelen en intensievere contacten gaan onderhouden met de lerarenopleidingen in de regio.

II Personeelsbeleid

Aanpak personeelsbeleid

Duidelijke ideeën en ontwikkelingen

Het managementteam, het bestuur en de directeur van de Nicolaasschool zijn goed op de hoogte van Integraal Personeelsbeleid. Ze hebben duidelijke ideeën over wat ze hiermee willen bereiken. Veel zaken die op deze school en andere scholen van de SKBO zijn ontwikkeld in het kader van personeelsbeleid zijn feitelijk al IPB-aanpakken, al noemt men het nog niet zo. Bijvoorbeeld het werken met individuele sterkte-/zwakteanalyses in geval van mobiliteitsbeleid, of het afstemmen van de teamscholingen op de doelstellingen van de Nicolaasschool.

Team en directie staan zeer welwillend tegenover IPB en willen graag verder werken aan verbetering van het

personeelsbeleid. Vooral het werken met Persoonlijke Opleidingsplannen en het in kaart brengen van de verschillende competenties binnen het team zijn zaken die het team en de schoolleiding sterk aanspreken.

De verhoging van het schoolbudget is niet bij de leraren bekend. Directie en Medezeggenschapsraad zijn wel op de hoogte, maar zij zijn nog niet overtuigd van de mogelijkheden die de extra financiering biedt. Dit komt mede doordat uit de verruiming van het schoolbudget de ouderschapsverlofregelingen bekostigd moet worden. Men vreest dat het schoolbudget niet zo ruim is dat er daarnaast nog voldoende geld over is voor ander beleid.

Organisatie en management

Bouwcoördinatoren belangrijke managementlaag

In de personeelsruimte staat op het whiteboard een vrijdagmiddagborrel aangekondigd, in verband met de start van de herfstvakantie. Op de flap eronder staan de data voor de teamscholing vermeld; personeelsleden kunnen hierop intekenen.

De onderlinge sfeer op de Nicolaasschool is heel goed. Een leraar: 'Iedereen is oprecht geïnteresseerd in elkaar'. Alle personeelsleden beamen dat: mensen die al lange tijd op de school werken, nieuwe personeelsleden, stagiaires en degenen die in het kader van mobiliteitsbeleid naar de Nicolaasschool zijn gekomen. Iedereen is zeer te spreken over de open wijze van omgang met elkaar en de grote collegialiteit. Belangrijker en opvallender nog dan de open sfeer, is dat iedereen in de school goed op de hoogte is van de doelen van de school en dat deze doelen ook gedragen worden door het hele team. Mensen kunnen niet vrijblijvend in de

school rondlopen, maar moeten allemaal hun aandeel leveren aan het realiseren van de schooldoelen. Je wordt op de Nicolaasschool op je verantwoordelijkheden aangesproken. Er is kortom een open, professionele sfeer, waarin iedereen deel van het geheel is.

Een vast agendapunt bij de teamvergaderingen is het 'rondje luchten'. Iedereen mag zijn hart luchten over zaken die niet goed lopen, niet lekker gaan of die hem dwars zitten. Of juist positieve zaken, zoals: 'Het is mij gelukt om...', of 'Mijn groep werkte vandaag geweldig'. Het is niet de bedoeling dat anderen reageren op de uitlatingen.

De directeur werkt sinds 1997 op de school. De school heeft ervoor gekozen geen adjunct te benoemen, maar in plaats daarvan vier bouwcoördinatoren en administratieve ondersteuning aan te stellen. Dit heeft een aantal voordelen. Door de instelling van de vier bouwcoördinatoren voor een halve dag per twee weken liggen de verantwoordelijkheden voor het totale schoolbeleid laag in de organisatie. Er is ook een direct aanspreekpunt voor de teamleden en het beleid voor de verschillende bouwen kan direct gebaseerd worden op de dagelijkse ervaringen. Het team krijgt administratieve ondersteuning voor vier halve dagen in de week. Voor het 'vrij' en 'effectief' kunnen functioneren van de directeur lijkt dit een belangrijke randvoorwaarde. Het team geldt als het centrale punt waar beleidsbeslissingen worden genomen, belangrijke beslissingen worden altijd ter instemming voorgelegd aan de personeelsvergadering.

Het team toont zich heel tevreden over de wijze waarop de school wordt geleid en aangestuurd. Niet alleen de directeur kan op veel krediet van het team rekenen.

Ook de bouwcoördinatoren en het bestuur hebben goed inzicht in de noden en behoeften van de school en het team. Er wordt op inspirerende wijze met mensen en het onderwijs omgegaan. Er is geen sprake van tegenstellingen tussen de schoolleiding en het personeel en er is veel vertrouwen over en weer. Men voelt zich volledig gerespecteerd als teamlid. 'Je kunt hier veel van elkaar leren, en iedereen wil dat ook graag', zegt Patrice van Deutekom, groepsleerkracht die hier sinds 2001 werkt en daarvoor LIO'er op de Nicolaasschool was.

Op bovenschools niveau functioneren een tweekoppig managementteam en het bestuur van de SBKO. Soms is er wat spanning tussen enerzijds de ideeën van het managementteam en het bestuur en anderzijds de zaken die men binnen de Nicolaasschool wil realiseren. Bijvoorbeeld: enige tijd geleden wilde het bestuur overgaan tot het gebruik van competenties bij het verder ontwikkelen van beleid. De personeelsleden van de Nicolaasschool zagen hierin echter nog weinig heil en hebben toen als school besloten niet mee te doen.

Werving en selectie

Geen uitgewerkte profielen, wel duidelijke criteria

De school trekt veel studenten-in-opleiding, zij-instromers en stagiaires aan. Zij worden volgens eigen zeggen goed begeleid binnen de school (zie ook 'Opleiden in de school'). De school voert geen actief beleid om studenten aan te trekken: ze wacht tot de student contact zoekt met de school. Vervolgens beslist de directeur aan de hand van een sollicitatiegesprek of de betrokken persoon in de school kan worden opgenomen. ('Een bijzonder pittig gesprek', volgens een van de LIO'ers). Op de jaarlijkse personeelsvergadering heeft elk personeelslid dan al aangeven of hij een stagiaire wil begeleiden.



Veel studenten blijkt het zo goed te bevallen op deze school dat ze na afronding van hun opleiding op de school willen blijven. In de meeste gevallen is de tevredenheid wederzijds en volgt een vaste aanstelling. Ook daar gaat weer een serieus sollicitatiegesprek aan vooraf. Voor de overige vacatures geldt dat eerst binnen het bestuur gekeken wordt of er een geschikt persoon voorhanden is. Een deel van de personeelsleden is op deze wijze bij de Nicolaasschool beland. In één of meer gesprekken wordt bekeken of de persoon binnen het team past en of hij vaardigheden en kennis heeft die goed te gebruiken zijn binnen het team.

Er zijn geen uitgewerkte (competentie)profielen voor nieuw personeel, maar er bestaat binnen het team wel eensgezindheid over de criteria voor aanname. Bij een sollicitatie wordt dan ook snel duidelijk of de kandidaat op de school past of niet. De bouwcoördinator maakt altijd deel uit van de sollicitatiecommissie.

De criteria zijn een positieve omgang met kinderen en met elkaar, openheid in communicatie en aansluiting bij de ideeën over onderwijs van het team. Doorslaggevend bij een sollicitatie is volgens het team de persoonlijke presentatie en uitstraling.

De school is uit op open en enthousiaste leraren die bereid zijn 'te gaan' voor de totale leerlingpopulatie van de school. Men staat een open en stimulerende omgang met de kinderen voor. Dit blijkt ook uit de wijze van rapporteren over de leerlingen. Naast de cijfers en behaalde niveaus wordt steeds per onderdeel de didactische leeftijd weergegeven evenals de mate van inspanning van de leerlingen.

Goed met de leerlingen en met elkaar omgaan, een open gesprek durven aangaan, directheid en collegia-

liteit zijn de hoge eisen die het team van de Nicolaasschool aan nieuwe collega's stelt. Het belangrijkste ijkpunt van directeur Paul Hijne bij een kandidaat is het contact dat een sollicitant met de kinderen maakt en de manier waarop hij overkomt bij de leden van de sollicitatiecommissie. Paul Hijne: 'Een leraar moet wat kunnen neerzetten. Onderwijskwaliteiten kunnen groeien, maar de basis moet stevig zijn'.

Bovenschools wordt over de ontwikkeling van competentieprofielen gesproken. In 1999 bezochten alle SBKO-leden een studiedag waarop het competentiemodel, zoals opgesteld door Berenschot, werd uitgelegd. De dertien directeuren van het SKBO hebben vervolgens onderling de eigen competenties geanalyseerd. Zij bespreken gezamenlijk de wijze waarop zij competentieprofielen en persoonlijke ontwikkelingsplannen in kleine stapjes in het schoolbeleid zullen toepassen. Steeds worden nieuwe accenten gelegd en vindt er verdere integratie plaats.

Professionalisering

Je leert van elkaar

Het SKBO heeft een scholingsbeleidsplan opgesteld met uitgangspunten die voor alle scholen gelden. Hoofdzaak is dat scholing een onderdeel moet zijn van de schoolontwikkeling. Dit komt concreet tot uitdrukking in de keuzes voor de teamscholingen: die moeten aansluiten bij het schoolplan en het ontwikkelingsplan. Op de Nicolaasschool wordt daarom elk jaar in de jaarvergadering met het team bekeken wat de prioriteiten voor dat jaar moeten zijn, afgeleid van de missie, het schoolplan en het activiteitenplan.

In het jaar 2001-2002 kwam tijdens de jaarvergadering naar voren dat de school meer aandacht zou moeten



Fotografie: Studio Anclie Ruigrok, Landsmeer

besteden aan leerlingen die extra zorg nodig hebben. Hierop besloot men dat het thema zorg dan de hoofdmoot zou moeten vormen van de teamgerichte nascholingen voor de komende jaren. Deelname aan deze scholing is verplicht.

Nast teamgerichte scholing is er ook ruimte voor individuele scholing. Afspraken hierover worden tijdens functioneringsgesprekken gemaakt of rechtstreeks met de directeur. In de praktijk worden de aanvragen altijd gesteund door de directeur, aldus het personeel. De school werkt nog niet structureel met Persoonlijke Opleidingsplannen. Voor loopbaanwensen (bijvoorbeeld een wisseling van bouw of door doorgroei naar het middenmanagement) worden wel in persoonlijke ontwikkelingsplannen afspraken vastgelegd.

Het team is zich er terdege van bewust dat je niet alleen door cursussen en trainingen kunt leren, maar ook van elkaar. Er wordt dan ook veel bij elkaar in de klas gekeken. Meestal gebeurt dit onder de noemer van een bepaald onderwijskundig thema, maar het gebeurt nog niet structureel. Er is een werkgroep rekenen geweest die op basis van klassenbezoeken feedback heeft gegeven op het rekenonderwijs van de docent.

Klassenbezoeken vinden ook op eigen initiatief plaats, bijvoorbeeld als er problemen zijn met een leerling, een groep of een bepaald onderwerp. Ook de interne begeleider wordt bij dergelijke situaties betrokken. Er is intensief overleg tussen de bouwcoördinatoren en de interne begeleiders.

De directeur komt naar zijn zin nog te weinig toe aan structureel klassenbezoek en het geven van feedback. Voor de volgende ronde functioneringsgesprekken zal dat wel worden ingebouwd. Daarnaast blijken de frequente rondgangen die de directeur door de school maakt een essentieel communicatiemiddel om problemen en successen met individuele leraren uit te wisselen.

Het bestuur en de directeur letten goed op je capaciteiten, vaardigheden en ambities, zegt het personeel. Dit betekent dat ook gestreefd wordt naar wat dynamiek in de loopbanen van het personeel. Zo is de klassenassistent van groep 3 in de gelegenheid gesteld een opleiding tot leraar te volgen, om op die manier door te stromen naar een leraarsfunctie. Ook binnen de leraarsfunctie probeert men afwisseling aan te brengen, bijvoorbeeld door iemand over te plaatsen van de onderbouw naar de bovenbouw.

Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Van lijstje tot systeem

De Nicolaasschool werkt met een systeem van functioneringsgesprekken waarbij de directeur eenmaal per jaar met alle medewerkers een functioneringsgesprek voert. Hoewel de leraren zeggen het jaarlijkse functioneringsgesprek nooit af te wachten om een en ander aan te kaarten, vinden zij het instrument van belang: 'Persoonlijke zaken kunnen op die manier tussen de directeur en de individuele leraar blijven'.



Sinds dit schooljaar wordt het functioneringsgesprek mede op basis van klassenbezoek gevoerd. Het functioneringsgesprek leidt tot een aantal afspraken. Bijvoorbeeld over de te volgen cursussen, de specifieke taken die verricht zullen worden en de bouw waarbij men ingedeeld is of wil worden. Alle afspraken worden vastgelegd.

Directeur Paul Hijne maakt duidelijk dat hij samen met het team nog bezig is om de vorm en de effectiviteit van de functioneringsgesprekken te verbeteren. Uit de lijsten die hij in de afgelopen jaren heeft gebruikt blijkt ook duidelijk die zoektocht (zie de bijlage verderop). Men is vier jaar geleden gestart met een aanpak waarbij docent en directeur een lijstje bespreekpunten opstelden en vervolgens het gesprek voerden. In de volgende fase ontwikkelde de directeur een veel specifiekere lijst met aspecten. Hierop vulden leraar en directeur hun eigen evaluatie in en kon het aspect van welbevinden veel duidelijker ter sprake worden gebracht.

Vervolgens werd op basis van het referentiekader van Berenschot gewerkt met de caleidoscoop die door zowel directeur als leraar werd ingevuld (zie ook: www.ipb-onderwijs.nl). De verschillen vormden het uitgangspunt voor het gesprek. Eindconclusies en scores werden nog niet bepaald.

Nu is men op zoek naar een vorm waarin de leraar het functioneringsgesprek meer zélf leidt en met de directeur als klankbord aan de hand van het gesprek zelf een persoonlijk ontwikkelingsplan opstelt.

Beoordelingsgesprekken worden op dit moment uitsluitend toegepast bij beginnende leraren, op het moment dat er een beslissing moet worden genomen over een vaste aanstelling. Beoordelingsgesprekken worden in de toekomst een belangrijker onderdeel van het nieuwe personeelsbeleid van de stichting.

Formulier m.b.t. functioneringsgesprekken 1999/2000 Basisschool Nicolaas

Betreft het functioneren van:

A. Taakvervulling en Taakopvatting

<i>Items/functiebestanddelen</i>	<i>Informatie verkregen uit:</i>	<i>Visie Paul</i>	<i>Visie teamlid</i>	<i>Eindscore</i>
1. Betrokkenheid/ verantwoordelijkheid				
2. Didactische kwaliteiten				
3. Pedagogische kwaliteiten				
4. Organiseren				
5. Samenwerken				
6. Professionaliteit				

<i>Items/functiebestanddelen</i>	<i>Informatie verkregen uit:</i>	<i>Visie Paul</i>	<i>Visie teamlid</i>	<i>Eindscore</i>
7. Veranderingsbereidheid				
8. Inzet en initiatief				
9. Probleemoplossend vermogen				
10. Besluitvaardigheid				
11. Flexibiliteit				
12. Kennis en ervaring				

B. Sociaal gedrag

<i>Items/functiebestanddelen</i>	<i>Informatie verkregen uit:</i>	<i>Visie Paul</i>	<i>Visie teamlid</i>	<i>Eindscore</i>
1. Functioneren in het team				
2. Verhouding tot leerlingen				
3. Verhouding tot ouders				
4. Verhouding tot collega's				

C. Nascholing

1. Status interne nascholing
2. Status externe nascholing
3. Bereidheid tot scholing

Datum vorig functioneringsgesprek

Beoordelingstijdvak: van tot

Afspraken voorkomend uit het gesprek

Ondertekening

Teamlid: Paul:

Datum:

Scores:

- A: Voldoet in opvallende mate
- B: Voldoet
- C: Voldoet ten dele
- D: Voldoet niet



Functioneringsgesprekken Nicolaasschool

Naam personeelslid:

Datum:

Zit in commissie/taken

1. Welbevinden in het werk

- Welke momenten hebben het afgelopen jaar veel voor je betekend?
- Wat waren inspirerende situaties?
- Wie of wat heeft je geïnspireerd?
- Waar ligt je inspiratie in je werk?
- Wat is het afgelopen jaar een uitdaging geweest, die je hebt aangepakt?
- Wat is op het moment een uitdaging voor je?
- Welke momenten hebben je veel energie gekost?
Bepaalde vergaderingen, gesprekken, bepaalde situaties of het ontbreken van iets?
- Tegen welke grenzen ben je dit jaar aangelopen?
In je eigen functioneren, in je kennis, vaardigheden, in de voorwaarden, die de omgeving schept?
- Welke condities zijn voor jou nodig om inspirerend te werken?
- Welke condities zijn nodig om iets nieuws te doen?
- Wat doe je om andere teamleden met je ideeën en plannen vanuit je eigen werkerrein, te laten denken en mee te laten gaan?
- Is er evenwicht in je weekindeling en hoe ziet dat eruit?
- Is er afgelopen (half)jaar evenwicht geweest in:
 - Pioniersactiviteiten - routineactiviteiten
 - Nieuwe initiatieven - afronden van vorige activiteiten
 - Zelf geplande activiteiten - reageren op vragen van anderen
 - (Hoe) organiseer je je eigen waardering?
 - Hoe krijg je feedback?
 - Heb je voldoende gewenste intimiteit op het werk?
(praten over zaken die je belangrijk vindt, gevoelens kunnen uiten, persoonlijke betrokkenheid, waardering, informele activiteiten met elkaar)

2. Naar aanleiding van je eigen taakbeschrijving

- Gebruik je eigen taakstelling en overweeg:
- Wat er niet van de grond komt en waarom niet?
- Wat is er dan wel gedaan wat niet gepland was?
- Wat is er bewust of onbewust geschrap?
- Wat voor eigen stijl heb je ontwikkeld?
- Waarover ben je zeer tevreden? Waarover niet?

3. Wensen voor deskundigheidsbevordering

- Heb je behoefte aan (vervolg op vorige activiteiten) deskundigheidsbevordering/bijscholing/cursussen?
- Welke zwakke plekken zou je willen versterken?
- Op welke toekomstige ontwikkelingen zou je je willen voorbereiden?
- Welke wensen heb je, die niet in een functioneel kader van je taakstelling passen (persoonlijke ontwikkeling)?

4. Opmerkingen over de organisatie/het personeelsbeleid/het bestuur/de directie

- Wat vind je van het personeelsbeleid in het algemeen en ten opzichte van jou in het bijzonder?

Taakbeleid

'Altijd de taken die je leuk vindt en aankunt'

De school heeft goed zicht op de kennis en vaardigheden van de verschillende medewerkers. Onder meer door de functioneringsgesprekken, maar ook door de informele wijze van opereren binnen de school. Elk jaar worden in de personeelsvergadering de taken op schoolniveau bepaald. De missie van de school en de doelen die in het schoolplan staan, zijn hierbij bepalend. De taken variëren van deelname aan onderwijswerkgroepen tot bijvoorbeeld het organiseren van een interculturele dag. De uiteindelijke verdeling van de taken vindt plaats op basis van persoonlijke kwaliteiten, die onder meer in het functioneringsgesprek naar voren zijn gekomen.

Deze werkwijze is volgens de betrokkenen heel bevredigend. Joop Reinders (groepsleraar en MR-lid): 'Je krijgt altijd die taken die je leuk vindt, die je graag wilt doen en/of waar je goed in bent'. De Nicolaaschool gaat er niet automatisch vanuit dat beginnende leraren geen andere taken dan lesgevende taken kunnen vervullen. Wel kijkt men hoe de taken zo doordacht mogelijk kunnen worden verdeeld; onder meer door jonge leraren te plaatsen in een parallelgroep met een ervaren collega. Ook voor oudere leraren voert men geen standaard ouderenbeleid. De directeur zorgt in overleg met de betrokkene dat een takenpakket wordt samengesteld dat goed past bij de kennis, ervaring en mogelijkheden van de docent.



Mobiliteitsbeleid

Stimulans van bestuur

Het bestuur stimuleert mobiliteit tussen de verschillende vestigingen. Op de Nicolaasschool werken op dit moment twee mensen als resultaat hiervan. Een van hen, de Interne Begeleider van de Nicolaasschool, werkte voorheen op een andere school als directeur. Beiden zijn zeer te spreken over de stimulering door het bestuur en de manier waarop wordt geprobeerd kennis en vaardigheden van mensen zo goed mogelijk te benutten.

Alle vacatures worden eerst intern aangemeld. Van de interne sollicitanten wordt vervolgens een profiel opgemaakt van de sterke en zwakke kanten. Ook wordt bekeken welke mogelijkheden er binnen de school zijn om de persoon verder te ontwikkelen. Feitelijk is dit dus een soort Persoonlijk Ontwikkelingsplan.

Hoewel de school veel voordelen ziet in een mobiliteitsbeleid, zijn er ook nadelen: teveel nadruk op mobiliteit staat haaks op het streven naar continuïteit in een team.

Taak- en functiedifferentiatie

Differentiatie verder ontwikkelen

De school past functiedifferentiatie op dit moment beperkt toe. De coördinatiefunctie voor de bouwen is te zien als een aparte functie waarbij leraren ervaring kunnen opdoen met (midden)managementtaken. Nadeel is dat de leraren hiervoor nauwelijks kunnen worden vrijgesteld. Daarnaast heeft de school onder meer een aparte zorgcoördinator en iemand die naast lesgevende taken de ICT-coördinatie doet. De Nicolaasschool heeft drie klassenassistenten in dienst: één voor de vier kleutergroepen, één voor groep 3 en één voor de bovenbouw. Zij verrichten ondersteunend

werk voor de leraar. Op dit moment worden zij vooral ingezet in groep 3. Dit bevat goed. Men komt meer toe aan de individuele begeleiding van de leerlingen en de werkdruk van het onderwijzend personeel is door de assistentie verminderd.

Klassenassistente Ouafae Bellamine: 'Ik heb een aantal jaren een leerling begeleid die het syndroom van Down had. Mede door de intensieve begeleiding kon de leerling op deze school blijven. Op dit moment werk ik in groep 3 en help ik met allerlei voorbereidend werk. Ook help ik bij de rekentoetsen. Op basis van die toetsen geef ik bijlessen rekenen in een aparte ruimte'.

Er zijn procedures opgesteld voor inschakeling van de interne zorgcoördinator. Deze is tevens adviseur voor leraren, soms op initiatief van de zorgcoördinator zelf.

De komende jaren wil de school de taak- en functiedifferentiatie verder ontwikkelen. Gezien de goede ervaringen denkt men daarbij vooral aan lesondersteunende functies zoals onderwijsassistenten.

Personeelsbeheer en personeelszorg

Tevreden over administratiekantoor

De Stichting Katholiek Basisonderwijs Oss werkt met een extern administratiekantoor dat de administratieve kant van het personeelsbeheer en de personeelszorg op zich neemt. Het betreft alle algemene administratieve zaken zoals bij aanstelling en ontslag. De school en het personeel zijn tevreden over de manier waarop dit gebeurt.

De dagelijkse personeelsadministratie wordt door de administratieve medewerkster van de school verzorgd.

Directie en personeel blijken goed op de hoogte te zijn van de verschillende wettelijke regelingen voor perso-

neelszorg: arbeidsomstandigheden, veiligheid, seksuele intimidatie en het combineren van werk en privé. De school gaat hier zorgvuldig mee om en probeert de regelingen voor het personeel zo goed en passend mogelijk toe te passen.

Opleiden in de school

Aanhalen contact Pabo staat op agenda

De Nicolaasschool onderhoudt geen structurele contacten met lerarenopleidingen. De school neemt alleen stagiaires aan die zélf contact opnemen met de school. Zo wil men de keuze voor een stagiair in eigen hand houden. Na een sollicitatiegesprek kan de student beginnen. Veelal kunnen stagiairs zelf aangeven in welke klas ze hun stage willen uitvoeren. Leraren zijn vrij in hun keuze om een stagiaire te begeleiden. Als er nieuwe docenten starten worden zij altijd gecoacht. Vaak door de docent van de parallelklas. Beginnende leraren hoeven nog geen stagiairs te begeleiden. Door het uitgekende systeem van dubbele klassen is het steeds mogelijk om vormen van supervisie en coaching van stagiairs, LIO's en beginnende leraren intensief vorm te geven.

Het contact met de lerarenopleiding bestaat eruit dat de student de stagegids overhandigt en de leerdoelen bespreekt met de begeleider. Verder is het contact tussen de praktijk- en opleidingsbegeleider zeer beperkt. Directeur Hijne heeft een nauwer contact met de lerarenopleiding nadrukkelijk op de agenda staan.

Ook het bovenschools management is van plan om de contacten met omliggende lerarenopleidingen te versterken en wil afspraken maken over de wens niet meer dan één contactpersoon per Pabo te hebben en vaker te overleggen.

Momenteel ontwikkelen het bovenschools management en de directeuren een stappenplan voor de opleiding van zij-instromers en beginnende leraren. Een assessment en een begeleidingstraject maken deel uit van dit plan.

De reeds gerealiseerde en nagestreefde opleidingsfunctie van de school moest eind 2001 nog vertaald worden in het begrotingsbeleid van de school en het bestuur. Het bovenschools management onderzocht daarvoor de mogelijkheden die het verdubbelde schoolbudget biedt.



Fotografie: Studio Andrië Ruijgrok, Landsmeer



III De toekomstplannen van de Nicolaasschool

Verder bouwen op stevige basis

De Nicolaasschool heeft op dit moment een personeelsbeleid dat zowel het personeel als de directie en het bestuur tevreden stelt. De komende jaren wil men desondanks nog een aantal zaken veranderen en verbeteren.

De Nicolaasschool wil de **functioneringsgesprekken** een duidelijker plaats en functie geven in het totale personeelsbeleid. De informatie voor deze gesprekken zal meer dan nu uit de lesbezoeken moeten worden verkregen. Op schoolniveau moet meer met de verkregen informatie worden gedaan. Bijvoorbeeld door het vormen van een kweekvijver voor leidinggevend personeel. **Beoordelingsgesprekken** staan ook op het verlanglijstje.

De mogelijkheden voor **taak- en functiedifferentiatie** worden verder ontwikkeld. Dit werkt stimulerend voor de mensen in de school. Bovendien wordt het lesgeven ontlast van oneigenlijke taken. De gedachten gaan uit naar lesondersteunende functies.

Persoonlijke Ontwikkelplannen moeten verder worden ontwikkeld, zodat er meer scholing en loopbaanontwikkeling op maat kan worden geboden.

De Nicolaasschool is van plan meer gebruik te maken van intervisie en collegiale consultatie.

Op het terrein van **samenwerking met Pabo's en opleiden binnen de school** liggen nog vele kansen. De aanzet tot een nauwer contact met Pabo's in de regio is een eerste stap.

IV De Nicolaasschool als schoolvoorbeeld

Evenwichtig pakket instrumenten voor integraal personeelsbeleid

De Nicolaasschool heeft een goede basis om te komen tot een verdere ontwikkeling van integraal personeelsbeleid. Men vindt het prettig om op deze school te werken. Niet alleen omdat er goed voor het personeel wordt gezorgd, maar vooral omdat er een duidelijke en door iedereen gedragen visie is op wat men met het onderwijs wil. De sterke verbinding die er is tussen de doelen van het onderwijs en alle activiteiten die men verricht geven aan dat de school al een heel eind op weg is met de zogeheten verticale integratie.

Enkele factoren die bijdragen aan het personeelsbeleid van de Nicolaasschool:

De **directeur vervult een sleutelfunctie**: hij geniet het vertrouwen van alle geledingen en legt de verbindingen tussen schoolbeleid en individuele mogelijkheden. Toch is er geen **eenzijdige afhankelijkheid** van de persoon van de directeur. De verantwoordelijkheden zijn namelijk gespreid, onder meer in de vorm van een middenmanagement en een sterke betrokkenheid van het team bij de bepaling en uitwerking van de schooldoelstellingen.



Fotografie: Studio André Ruigrok, Landsmeer

Feitelijk is de Nicolaasschool een **'lerende school'**. Iedereen in de school kan zijn ambities waarmaken, werkt aan zijn beroepshouding en ontwikkelt samen met anderen zijn capaciteiten. Men leert van elkaar bij het verbeteren van de school. Een logisch vervolg is het gebruik van **competentieprofielen** en het gebruik van **Persoonlijke Ontwikkelingsplannen**. De verwachting is dat dit binnen afzienbare tijd het geval zal zijn. De Nicolaasschool benut de (financiële) mogelijkheden om **oneigenlijke taken** bij de schoolleiding weg te houden; zoals administratieve taken. Er ontstaat daardoor veel meer ruimte om het beleid van de school goed te ontwikkelen.

Het **taakbeleid** is duidelijk gerelateerd aan de schooldoelstellingen, die samen met het hele team zijn gedefinieerd. De Nicolaasschool houdt de doelstellingen bovendien levend door ze regelmatig met het team tegen het licht te houden. Dit kweekt een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De Nicolaasschool werkt aan **wederzijds vertrouwen** tussen alle medewerkers. Men stimuleert elkaar in het maken van redelijke afspraken en het elkaar daarop aanspreken.

De cultuur op de school stimuleert dat leraren **bij elkaar steun zoeken** en onderwijsinhoudelijke vraagstukken bespreken. Het **onderwijskundig leiderschap** van de directeur bestaat uit het organiseren van het leren én het individueel geven van steun en feedback. Dit gebeurt op de gang, in de klas, in de lerarenkamer, bij de supervisie, in nascholing en tijdens de borrel. Doordat het team een stem en visie heeft en doordat de openheid ver is doorgevoerd, kan iedereen **van elkaar leren**.

De school beschouwt **leren als een kunst**.



'Je moet je goed voelen op de plek waar je zit'

Schoolportret M.L. Kingschool, Apeldoorn

I De M.L. Kingschool Apeldoorn

Een school verankerd in de wijk

De M.L. Kingschool is een openbare basisschool in Apeldoorn. De school telde eind 2001 141 leerlingen, verdeeld over acht groepen. De laatste jaren heeft de school te maken met een grote toename van allochtone leerlingen. Dit is vooral het geval in de onderbouw, maar ook de andere groepen hebben te maken met een grotere instroom van allochtone leerlingen. Deze verandering is een afspiegeling van de verandering in de wijk waarin de school staat. De school is van plan zich nadrukkelijk te profileren als afspiegeling van de wijk.

Het Openbaar Primair Onderwijs in Apeldoorn (OPOA) omvat 31 scholen, verdeeld over drie regio's. Het OPOA heeft een bovenschools management. De M.L. Kingschool heeft een directeur die al lang bij de school werkt. Er is geen waarnemend directeur. Ook kent de school geen middenkaderfuncties.

Er werken op de M.L. Kingschool twee tutoren en een van de leraren werkt deels als ICT-coördinator. In totaal zijn er veertien leraren. De directeur geeft ook nog deels



Fotografie: Studio André Ruijgrok, Landsmeer

les. Er is een Interne Begeleider, die het team ondersteunt bij het geven van zorg aan kinderen. De IB maakt bijvoorbeeld handelingsplannen en voert pedagogisch-didactisch onderzoek uit. Het team is een mengeling van ervaren en nieuwe leraren.

In de hal van de school hangen de woorden van dominee Martin Luther King: 'Wij moeten leren samen te leven als broeders of wij gaan samen ten onder als dwazen'. Vanuit deze gedachte probeert men op school ouders, kinderen en collega's te benaderen.

II Personeelsbeleid

Aanpak personeelsbeleid

Ontwikkelingen als kansen

Het bovenschools management, Bureau Openbaar Primair Onderwijs Apeldoorn, heeft een uitgebreid plan geschreven voor het personeelsbeleid. Dit plan is besproken op een personeelonderwijsdag. De M.L. Kingschool volgt het bovenschoolse beleid gedeeltelijk en kiest op een aantal punten voor een eigen invulling.

Inhoudsopgave van het personeelsbeleidsplan 'Personeel, van kapitaal belang'

1. Inleiding

Missie

2. Personeelszorg

- a. Werving en selectie
bijlage sollicitatiecode
bijlage benoemingsprocedure
- b. Evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in het management
- c. Functioneringsgesprekken
bijlage regeling functioneringsgesprekken
bijlage formulier functioneringsgesprekken
- d. Scholingsbeleid
- e. Taakbeleid
bijlage voorbeeldschema inzet personeelsleden
- f. Mobiliteitsbeleid
- g. Leeftijdsbewust personeelsbeleid
- h. Sociaal statuut

3. Formatie

- a. Formatiebeleid
- b. Deeltijdbeleid

4. Welzijn

- a. Ziekteverzuimbeleid
- b. ARBO-beleid

5. Regelingen

- a. Klachtenregeling
- b. Klachtenregeling seksuele intimidatie



Uitgangspunt voor het personeelsbeleid op de M.L. Kingschool is dat je mensen zoveel mogelijk in hun waarde moet laten en ze zo moet prikkelen dat ze uit zichzelf taken verrichten. Goede onderlinge samenwerking en goede onderlinge verhoudingen vindt iedereen essentieel. Het team is hier heel tevreden over. 'Je kunt je hier gerust kwetsbaar opstellen, iedereen helpt je altijd'. Een mening die ook door de nieuwe teamleden wordt onderschreven.

De directeur geeft op open wijze leiding. Het team ziet hem als een primus inter pares, de eerste onder gelijken. 'Hij staat er niet boven, maar ertussen', zegt een van de teamleden. Als het nodig is, neemt hij echter duidelijke beslissingen.

De M.L. Kingschool gaat met haar tijd mee en ziet nieuwe ontwikkelingen als kansen. Zo wordt de toename van het aantal allochtone leerlingen aangegrepen om het taalonderwijs te herijken en de school sterker als 'school in de wijk' te profileren.

Organisatie en management

Schools en bovenschools vullen elkaar aan

Er zijn door het bestuur van OPOA drie bovenschoolse managers aangesteld. Eén daarvan is onder meer belast met personeelsbeleid. Zij wordt ondersteund door een beleidsmedewerker personeelszaken. De individuele scholen krijgen op dit moment veel ruimte voor een eigen invulling, passend bij de cultuur van de school.

Tussen bovenschools en schools niveau tekenen zich verschillen af. De bovenschools manager benadert zaken meer vanuit het beleid en vanuit de verantwoordelijkheid voor het totale openbaar primair onderwijs in Apeldoorn. De M.L. Kingschool legt een accent op de

dagelijkse praktijk en de cultuur van de school en kijkt vooral naar wat voor haar leerlingen van belang is. Dit bepaalt voor de directeur tevens het tempo en de aard van veranderingen. Ondanks deze verschillen in benadering is er sprake van wederzijdse waardering van inzet en opvattingen.

Werving en selectie

Meer aanbod van LIO'ers dan andere sollicitanten

De doelen van de school vormen het uitgangspunt bij de sollicitatieprocedure en tijdens de sollicitatiegesprekken. Omdat de school veel allochtone leerlingen heeft, vereist dit speciale deskundigheden binnen de school. Tijdens de sollicitatiegesprekken wordt dit nadrukkelijk aan de orde gesteld.

Een docent die sinds kort op de M.L. Kingschool werkt: 'Ik heb intercultureel onderwijs en Turks gedaan als bijvak. Dit vond de school heel belangrijk, gezien de schooldoelen'.

De school is evenwel door het geringe aanbod van sollicitanten en door het interne voorrangbeleid van het bestuur, niet altijd in de positie om helemaal vast te houden aan het gewenste sollicitatieprofiel. Bij de werving en selectie van LIO'ers kan dit wel, omdat het aanbod van LIO'ers groter is dan de vraag. Feitelijk worden LIO'ers dus strenger geselecteerd dan 'reguliere' sollicitanten.

Professionalisering

Schaduwfuncties dienen vele doelen

De M.L. Kingschool werkt met een systeem van schaduwfuncties. Hierbij zijn mensen aangewezen als reserve voor een functie. Ze volgen daarvoor ook scholing en kunnen inspringen als dat nodig is. Op dit moment is er een

schaduwfunctionaris voor de leerlingenadministratie, voor de interne begeleider en voor de ICT-coördinatie. Het is de bedoeling dat er ook een schaduwdirecteur komt, of een kweekvijver van schoolleiders.

Dit systeem biedt een aantal voordelen, die zeker voor een kleine school als de M.L. Kingschool van groot belang zijn. In geval van ziekte en dergelijke kan de organisatie gewoon doordraaien. De functionarissen hebben aan de schaduwfunctionaris een sparringpartner voor het bespreken van specifieke zaken die bij de functie horen. Bovendien motiveert het mensen om zich te ontwikkelen voor een bepaalde functie, ook als die functie al vervuld is.

Functionerings- en beoordelingsgesprekken

'Belangrijk instrument'

Belangrijk uitgangspunt van het personeelsbeleid van de M.L. Kingschool is dat iedereen op de juiste plek zit. Directeur Harry Veenbergen: 'Je moet je goed voelen op de plek waar je zit'. De jaarlijkse functioneringsgesprekken zijn daarbij een middel. Er is een format voor functioneringsgesprekken.

Formulier functioneringsgesprekken

Naam medewerker

Functie

Naam gespreksleider

Functie

Datum vorige gesprek

Datum

Missie van de school/onderwijskundige uitgangspunten

Op dit formulier alleen afspraken en/of actiepunten noteren

Onderwerpen

1. Afspraken vorig gesprek en gevolgen
2. Inhoud van het werk/takenpakket/taakvervulling
3. Taakbelasting en taakwensen
4. Samenwerking en communicatie leidinggevende
5. Samenwerking en communicatie met collega's, ouders en leerlingen
6. De schoolorganisatie: taakverdeling, besluitvorming, onderwijsbeleid e.d.
- 7a. Invulling deskundigheidsbevordering 10% van de normjaartaak



7b.Deskundigheidsbevordering/deskundigheidsontwikkeling

8. Mobiliteit (wensen en behoeften)

9. Werkomstandigheden binnen de organisatie

10.Doelen komende periode

11.Ambities

12.Andere onderwerpen, namelijk:

13.Op de toekomst gerichte afspraken

In het functioneringsgesprek wordt gekeken naar de doelstellingen van de school en of je daar als personeelslid nog achter staat. Belangrijk gespreksonderwerp is verder de taken die iemand in de school vervult. Op basis van de functioneringsgesprekken worden stappen ondernomen om ervoor te zorgen dat iedereen optimaal kan functioneren. Ook het functioneren van de schoolleider komt aan de orde. De mensen in de school zien de functioneringsgesprekken als een belangrijk instrument. Docente Anneke Visser: 'Er wordt echt iets met je opmerkingen gedaan en je wordt er alleen maar beter van'.

Het bovenschools management wil toe naar een systeem van beoordelingsgesprekken, waarbij men ook beloningsdifferentiatie op basis van prestaties en competenties niet uit de weg gaat. De M.L. Kingschool ziet echter weinig in zo'n differentiatie. Directeur

Veenbergen: 'Wij proberen juist om iedereen te laten uitblinken'.

Taakbeleid

'Informeel goed geregeld'

Het takenpakket en de taakverdeling komen tijdens het functioneringsgesprek aan de orde. De verdeling verloopt zonder problemen: er hoeft geen dwang op mensen te worden uitgeoefend om ervoor te zorgen dat alle noodzakelijke taken uitgevoerd worden. Directeur Veenbergen: 'De taaktoedeling motiveer ik met: "Dit is wat je wilde, dit is wat je kunt" '. Verschillen in taakbelasting tussen individuen lossen zich vanzelf op. Veenbergen: 'Mensen stappen zelf naar de directeur met het verhaal "Ik doe niet veel extra's, zeg maar wat ik moet doen" '.

Nieuwe mensen worden aanvankelijk ontlast. Directeur Veenbergen: 'Wij vinden dat leraren eerst maar 's gewoon leraar moeten zijn. Laat ze eerst de tijd krijgen om ervoor te zorgen dat rekenen en taal voor elkaar komen!'

Het bovenschools management heeft een duidelijk taakbeleid geformuleerd, met toepassing van de normjaartaak. Toch voelt de school er niet veel voor de huidige werkwijze in te ruilen voor een meer geformaliseerd taakbeleid. Men is bang dat mensen niet langer zonder rekenwerk taken kunnen vervullen en dat men elkaar scherper in de gaten gaat houden. Directeur Veenbergen: 'Voorlopig ben ik nog graag een kruidenier in de supermarktketen van het onderwijs'.



Fotografie: Studio Anjé Ruigrok, Landsmeer

Mobiliteitsbeleid

Vrijwillige dus 'blijje' mobiliteit

Het bestuur stimuleert nadrukkelijk de mobiliteit van personeel met het zogeheten 'carrouselstelsel'. Dit houdt in dat personeelsleden om de zoveel jaar iets anders kunnen doen bij de andere scholen van de stichting. Het bestuur noemt dit de 'blijje mobiliteit', om te accentueren dat het een vrijwillige en geen gedwongen mobiliteit betreft.

Directeur en personeel van de M.L. Kingschool vinden vergroting van de mobiliteit een goed streven, vanuit het idee dat iedereen er wel bij vaart als hij op de juiste plek zit. De mobiliteit gaat voor de M.L. Kingschool tot nu toe één kant op. Nog niemand van het team heeft interesse getoond in een werkring op een andere school. De school krijgt wel leraren binnen van andere scholen.

Taak- en functiedifferentiatie

Expertise in team benutten

Op de M.L. Kingschool zijn er tal van specialistische functies die leraren uitvoeren. Daardoor kunnen zaken als ICT, administratie en taalbegeleiding professioneel

worden uitgevoerd. Het voorleesmoederschap is samen met de functie interne begeleider op bijzondere wijze op de school ontwikkeld.

De M.L. Kingschool heeft bewust gekozen om niet met middenkaderfuncties te werken. Taken die op andere scholen door middenmanagers worden uitgevoerd, voeren de teamleden zelf uit. De school gaat ervan uit dat iedereen zich medeverantwoordelijk voelt voor het reilen en zeilen van de school. Ook zijn sommige taken van de directeur verdeeld over het team. De directeur heeft daarvoor een deel van zijn ambulante begeleidingsformatie ingeleverd. De taken rouleren en worden uitgevoerd door degenen die daar het meest geschikt voor zijn en het meest voor voelen.

De directeur heeft in het verleden mensen zien groeien in hun functioneren en is ervan overtuigd dat er veel expertise in het team aanwezig is die hij kan aanboren. Zo behartigt inmiddels een van de leraren de leerlingenadministratie en de financiële zaken op school en wordt hij daar in lesvrije uren voor gefaciliteerd. Samen met een collega ontwikkelt hij tevens het ICT-beleid voor de school. Dit spoort weliswaar niet geheel met het personeelsbeleid dat op bestuursniveau wordt ontwikkeld, maar de directeur ziet in deze aanpak ook mogelijkheden om een kweekvijver te creëren voor toekomstig (midden)management.

Op de school werken twee tutoren. Deze functie is bekendgemaakt via de invallerslijst van OPOA. De tutoren hebben onder meer tot taak de groepsleraren van groep 1 en 2 te ondersteunen. Ook signaleren en verhelpen zij taalachterstanden in de groepen 1 en 2 via intensieve taalbegeleiding en -remediëring. De tutor



heeft een lesbevoegdheid. Een van de tutoren is dit jaar begonnen met een cursus Remedial Teaching. De school zou graag meer ondersteunende functies invoeren, vooral onderwijsassistenten en ICT-assistenten.

Functies worden aan de specifieke kennis en vaardigheden van medewerkers gekoppeld. Een leraar die blijk gaf van bijzondere kennis en kunde op het gebied van ICT, werd in de functie ICT-coördinator benoemd. Het hele team beschouwt hem inmiddels als onmisbaar. Zelf relateert hij zijn onmisbaarheid: 'Ik heb een schaduwcollega'.

Er is ruimte in de school voor vrijwilligers. Een moeder van wie de kinderen op school zaten, begon zeven jaar geleden om het leesmoederschap een andere inhoud te geven. Zij begeleidt nu leerlingen die moeite hebben met bepaalde aspecten van het leerstofaanbod en werkt hierbij intensief samen met de interne begeleider. Het team steunt haar en neemt haar serieus.

Medezeggenschapsraad

Binnenkort ook GMR

Doordat de school steeds streeft naar gemeenschappelijkheid en consensus, betekent het dat wanneer iets in de MR komt, het eigenlijk al kant en klaar is. Er zijn dan ook geen conflicten tussen MR en schoolleiding: 'Als mensen akkoord zijn, waarom zullen wij dan moeilijk doen?' Het lijkt onontkoombaar om de MR-zaken meer te formaliseren als binnenkort de GMR binnen OPOA van start gaat.

Opleiden in de school

Iedereen ontfermt zich over nieuwe mensen

De M.L. Kingschool biedt plek aan stagiaires en LIO'ers. De directeur vindt het belangrijk dat de school dit doet.

Hij doet veel moeite om goede studenten binnen te krijgen: 'Jong personeel houdt je scherp. Bovendien kun je ze goed scholen en vormen'. Voor de studenten wordt gezocht naar zinvolle taken, die passen bij de capaciteiten en vaardigheden van de persoon. In 2001-2002 is er géén LIO'er aangenomen: het team en de directie vonden dat ze geen zinvolle invulling van de LIO-stage konden bieden. Wel werkten er dit jaar verschillende andere stagiaires op de school.

Een groepsleraar zorgt voor de begeleiding binnen de school. Daarnaast neemt een zeer ervaren lerares de meer algemene begeleiding van (beginnende) leraren op zich. Beide vormen van begeleiding vinden structureel plaats. Maar in feite ontfermt de hele school zich over de nieuwe mensen. Beginnende leraren kunnen dan ook, naar eigen zeggen, bij iedereen in het team hun verhaal en vragen kwijt.

Een stagiair en ex-LIO'ers die inmiddels als leraar op de M.L. Kingschool werken, zijn buitengewoon tevreden over de begeleiding in de school: 'Het helpt je aan alle kanten vooruit en je krijgt alle tijd om begeleid te worden'. Een ex-LIO'er: 'Als ik ergens mee zit en ik bespreek dat met iemand uit het team, is het nooit alleen mijn probleem. Het is altijd: We hebben een probleem. Hoe kunnen we dat gezamenlijk oplossen'. Over de contacten met de opleiding zijn de betrokken studenten minder tevreden. 'De Pabo gaat uit van droomlessen op droomscholen, maar die bestaan niet', zegt een van hen.

III De toekomstplannen van de M.L. Kingschool

Specifieke wensen school en bovenschools niveau

Op de M.L. Kingschool zijn team en schoolleiding over het algemeen zeer tevreden met de manier waarop het personeelsbeleid wordt uitgevoerd. De teamleden spreken zonder uitzondering over een top-team. Dat geldt ook voor de startende leraren op de school, waarvan er verschillende als LIO'er op de school zijn begonnen.

Hoewel het bovenschools management, de bestuurscommissie Openbaar Primair Onderwijs Apeldoorn, in een lijvig beleidsplan duidelijke kaders heeft vastgesteld voor het personeelsbeleid gaat de M.L. Kingschool hier en daar haar eigen weg.

In de schoolbrochure 'Taakbeleidsplan' staat te lezen dat de normjaartaak nog niet als uitgangspunt geldt bij het taaktoedelingsbeleid.

Uit de gesprekken met teamleden en directie van de M.L. Kingschool komt naar voren waarom dit (nog) het geval is:

- men neemt de zwaarte van bepaalde taken als uitgangspunt en verdeelt deze in goed overleg onder de teamleden;
- er wordt niet primair gekeken naar iemands werktijdfactor, maar geeft prioriteit aan specifieke deskundigheid en voorkeur van leraren. Ook speelt de zwaarte van iemands groep een rol;
- de ervaring leert dat alle taken op een goede manier worden uitgevoerd waardoor een meer objectief criterium door niemand als noodzaak wordt gezien.

Bovenschools management en de directie van de M.L. Kingschool vinden elkaar wel duidelijk als het gaat om het benutten van competenties van personeelsleden. De bovenschools manager die belast is met personeelszaken streeft een aantal ontwikkelingen na. Dit zijn:

- de verdere uitbouw van het **functiehuis**; onder meer het aantrekken van personeelsleden met een MBO-opleiding die op verschillende terreinen de leraren assisteren;
- de uitwerking van verschillende **schoolprofielen**; bijvoorbeeld de multimediale school, de multiculturele school, etc.;
- de uitwerking van verschillende **lerarenprofielen**. Daarbij spelen individuele competenties een belangrijke rol: de combinatie van kennis, vaardigheden, motivatie en eigenschappen van een leraar, die van belang zijn voor het bereiken van de doelstellingen van de school;
- het werken met **persoonlijke ontwikkelingsplannen** (POP's); individuele trajecten om een hoger competentieniveau te bereiken. In dat kader passen ook de eerste ervaringen die het bovenschools management heeft opgedaan met 'persoonlijke functiebeschrijvingen' (bijv. een aangepaste functie in het kader van reïntegratie);
- verdere **professionalisering van het schoolmanagement**. Schoolleiders moeten meer managers worden en geen lestakingen vervullen. Op verschillende scholen heeft dit het effect van een cultuurschok.

Meer specifiek vinden bovenschool en schools niveau elkaar in de ontwikkeling van de volgende aspecten van het personeelsbeleid:

- de **juiste persoon op de juiste plaats**, waarbij 'juiste' niet altijd hoeft te betekenen de meest deskundige,



soms juist de best gemotiveerde; dit haalt het beste in mensen naar boven;

- de schoolleider is vooral primus inter pares, hij hanteert een **leiderschapsstijl** die een goede mix is van niet-dwingen en niet-alles-tolereren;
- een **charismatische** schoolleider is een voorwaarde voor het, ogenschijnlijk, vrijblijvend leiden van de school;
- de grote bereidheid om voor **elkaar in de bres te springen**. Als een leraar met zijn/haar taak problemen blijkt te hebben wordt assistentie verleend of worden taken overgenomen. Leraren hebben een open houding en durven hun functioneren ter discussie te stellen;
- aandacht voor persoonlijke zaken van leraren.

IV De M.L. Kingschool als schoolvoorbeeld

Schoolcultuur leidt tot effectief personeelsbeleid met karakter

De M.L. Kingschool maakt deel uit van het OPOA, waarvan het bovenschoolse faciliteiten ontvangt. Daarnaast neemt en krijgt de school de ruimte voor een eigen koers, ook voor haar personeelsbeleid. Enkele karakteristieken.

De M.L. Kingschool heeft voor verschillende vitale functies een **schaduwfunctie** in het leven geroepen. Zo zijn er twee leraren met een functie intern begeleider, twee leraren die het ICT-beleid ontwikkelen en de uitvoering bewaken en zijn de verschillende directietaken niet uitsluitend in één persoon verenigd. Deze aanpak heeft twee belangrijke voordelen:

- de schaduwfunctionaris kan gemakkelijk als vervanger optreden waardoor er geen taken blijven liggen;
- schaduwfuncties bieden leraren een nieuwe uitdaging naast het lesgeven.

De school beschouwt **LIO-leraren** niet als goedkope leraren, maar wil deze leraren in opleiding ook in de gelegenheid stellen te leren. Men hanteert duidelijke selectiecriteria die onder andere vertaald worden in een profielschets, en men bepaalt nauwkeurig of de school de kandidaat-LIO iets te bieden heeft.

Op de M.L. Kingschool krijgen medewerkers op basis van hun **competenties** volop de gelegenheid ervaring op te doen met verschillende **taken**. Voordeel is daarbij dat in een relatief klein schoolteam competenties van mensen snel duidelijk zijn.

Dat weinig zaken op de M.L. Kingschool geformaliseerd zijn en dat vastgesteld personeelsbeleid niet altijd wordt uitgevoerd maakt de school aan de ene kant vrij kwetsbaar. Van een (nieuwe) leraar wordt verlangd dat die zich in deze informele situatie kan vinden; het is in zekere zin 'not done' om op je strepen te gaan staan. Aan dan de andere kant blijkt dat goed personeelsbeleid niet alleen leeft bij de gratie van beleidsnotities alleen. **Aandacht, zorg en waardering voor elkaar** blijken even belangrijke voorwaarden voor goed personeelsbeleid zijn. De M.L. Kingschool lijkt hiermee te voldoen aan basisbehoeften van leraren als autonomie en competentie.

Bij alles wat de school doet worden de doelen en de missie in het oog gehouden. Dat leidt tot een **integratie van schooldoelen en persoonlijke doelen en ambities**, waar leerlingen en personeel wel bij varen.

'Een dorpsschool in de grote stad: strijd voor onderwijskwaliteit'

Schoolportret De Kralingsche School, Rotterdam



Fotografie: Studio André Ruigrok, Landsmeer

I De Kralingsche School

Algemeen bijzondere school in welvarende buurt

Basisschool de Kralingsche School in Rotterdam is gehuisvest in een mooi, degelijk gebouw aan de rand van een park vlakbij de Kralingse Plas. De school werd in 1912 opgericht als schoolvereniging en is van het type algemeen bijzonder. De Kralingsche School staat in een welvarende buurt en heeft een duidelijke signatuur. De meeste kinderen krijgen van huis uit veel mee. De ouders zijn sterk betrokken, ook financieel: de ouderbijdrage bedraagt 450 euro per kind per jaar.

De school heeft de sfeer van een dorpsschool, zo merkt een ouder op. De dorpse sfeer wordt positief ervaren. Er heerst een beschermd klimaat en er wordt gebruik gemaakt van de leergierigheid van de kinderen en de leervorderingen die de meeste kinderen al buiten de school hebben gemaakt.

De school kent een zorgstructuur voor kinderen met leerachterstanden, maar vooral ook voor kinderen die meerbegaafd zijn. Ondanks een flinke wachtlijst - er zijn ongeveer 85 nieuwe aanmeldingen en 15 te vergeven plaatsen - wil de school niet uitbreiden. Leraren en ouders willen vasthouden aan de maximale groepsgrootte van rond de 30.

De school heeft 232 leerlingen in acht groepen. Het team bestaat uit een directeur en een adjunct-directeur, zeven fulltime leraren en vier parttime leraren. Daarnaast zijn er drie vakleraren: voor lichamelijke opvoeding (fulltime) en voor handvaardigheid (parttime), muziek en drama (parttime). De school werkt met een remedial teacher, een intern begeleider, een ICT-leraar, een leraar groepsverkleining onderbouw en een conciërge. Opvallend is de openheid en betrokkenheid van het team. Men is trots op de school en voelt zich thuis in een werkomgeving waar getracht wordt het beste in een ieder boven te brengen.



De school heeft een medezeggenschapsraad (MR) met een ouder- en een personeelsgeleding. Het bevoegd gezag wordt namens de vereniging uitgeoefend door een bestuur van zes leden. Alle bestuursleden hebben kinderen op school.

De vereniging heeft als doel: 'het geven van onderwijs dat ruimschoots voldoet aan de kerndoelen zoals gesteld aan het basisonderwijs in Nederland, met eerbiediging van ieders godsdienstige gezindheid of levensbeschouwing. Bij het onderwijs wordt ernaar gestreefd de capaciteiten van het kind te onderkennen en optimaal te stimuleren in een veilige en vertrouwde omgeving, waarbij tevens de sociale en maatschappelijke vorming benadrukt wordt'.

II Personeelsbeleid

Aanpak personeelsbeleid

Hoge eisen aan iedereen

Het karakter van de school bepaalt ook het personeelsbeleid. Het streven naar een hoge kwaliteit van het onderwijs is eveneens terug te vinden in de aanpak van het personeelsbeleid. Op de Kralingsche School is het personeelsbeleid op alle mogelijke manieren verweven met het onderwijskundige en financiële beleid van de school. Het is direct verbonden met de organisatie van de school. Enerzijds met de verdeling van taken: specialisatie en differentiatie, anderzijds met samenwerken: co-teaching, intervisie en leren van elkaar. De schoolleiding bewaakt de balans daartussen.

De directeur van de Kralingsche School is sinds ongeveer een jaar bezig met de invoering van integraal personeelsbeleid binnen de school. Hij volgt samen met

de adjunct-directeur een post-hbo-opleiding bij het Seminarie voor Orthopedagogiek in Utrecht (Nieuwe uitdagingen voor de schoolleider). Daarnaast heeft de directie cursussen over loopbaanmanagement en persoonlijke ontwikkelingsplannen gevolgd via het managementcentrum van de Algemene Vereniging van Schoolleiders. 'Eigenlijk zou er een medewerker personeelsbeleid binnen de vereniging moeten zijn, maar daar is de vereniging te klein voor. Grote besturen hebben veel meer mogelijkheden', stelt directeur Atze den Ouden.

Leraren moeten over de nodige communicatieve vaardigheden en over een stevige algemene ontwikkeling beschikken om ouders en leerlingen te woord te kunnen staan. Daar zijn directie, ouders en leraren het gezamenlijk over eens. Directeur Den Ouden memoreert hoe hij eens in de klas vertelde dat hij 'een cadeautje had gehad'. Hij werd direct terechtgewezen, want het was niet 'gehad' maar 'gekregen'. Ook de ouders vormen een betrokken en kritisch publiek, dat vaak hoge eisen stelt. Gezien het karakter van de school worden bijvoorbeeld hoge eisen gesteld aan de (geschreven) onderwijskundige rapporten voor de leerlingen; de leraren kijken onderling alle rapporten nog eens na op taal en stijl.

Organisatie en management

Eenpitter met goede taakverdeling

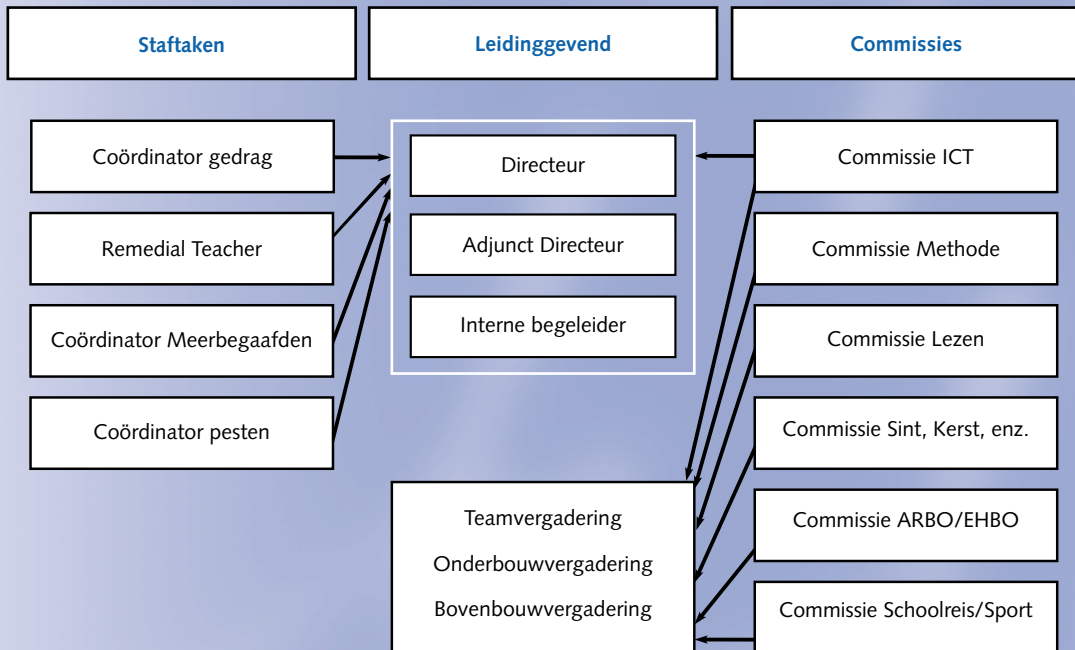
Het bestuur vergadert regelmatig met de directie en overlegt met de MR. De directie woont de vergaderingen van het bestuur meestal bij. De directeur functioneert feitelijk als inhoudelijk secretaris van het bestuur. De taakverdeling is als volgt: de directeur draagt de hoofdlijnen aan en werkt die uit in schriftelijke stukken

en het bestuur stelt de hoofdlijnen vast en neemt de beslissingen. Bestuur en directie werken met een meerjarige agenda en op basis van heldere beleidsstukken, waaronder een personeelsplan. Het personeelsbeleid wordt door de directeur in goed overleg met het bestuur ontwikkeld en uitgevoerd. De MR functioneert als een intermediair tussen ouders, bestuur en

school en vervult meestal de rol van denktank en klankbord.

De directeur is op papier de hele week ambulante, maar in de praktijk geeft hij toch veel uren les. Bijvoorbeeld omdat het niet altijd lukt om invallers te vinden bij ziekte, ondanks het feit dat de school een vaste invaller heeft. Atze den Ouden: 'Invallers doen het erbij, wat soms

Organisatiemodel 'Kralingsche School'





betekent dat andere zaken voorgaan'. Ook geeft de directeur voorbeeldlessen of valt hij in om collegiale consultatie mogelijk te maken. Kinderen met gedragsproblemen zet hij soms een tijdje op zijn kamer aan het werk om de druk op de groep en de leraar te verminderen. Het is zijns inziens geen luxe om ambulante te zijn: 'Twintig jaar geleden kon ik het organisatorische werk nog in twee middagen af. Nu is dat onmogelijk vanwege het informatiebombardement en de regelgeving uit allerhande hoek'. De organisatiestructuur van commissies heeft grote voordelen maar brengt ook veel werk met zich mee: overleg, coördinatie van taken en uitwisseling van informatie.

De Kralingsche School werkt met verschillende commissies. Bijvoorbeeld de commissie meerbegeerdheid en de interne-zorgcommissie. Naast de teamvergaderingen en de bouw-vergaderingen bieden deze commissies een gelegenheid voor een goede onderlinge afstemming. Ook vormen zij een basis voor de zelfregulatie waarnaar men op de Kralingsche School op zoek is.

Werving en selectie

Nieuwe leraren uit eigen netwerk

Als leraar word je niet zomaar op de Kralingsche School aangenomen. Werving geschiedt doorgaans binnen het eigen netwerk. Er moet een duidelijke wederzijdse affiniteit zijn tussen school en leraar.

Bij de aanname van nieuwe leraren gaat de voorkeur uit naar mensen met een sterke persoonlijkheid, die verbaal sterk zijn en hun eigen mening goed over het voetlicht kunnen brengen. Ook algemene ontwikkeling staat

hoog op het verlanglijstje. Directeur Den Ouden: 'Als iemand grammaticale fouten maakt in zijn spreektaal, houdt het wel op'. Kennis van het leraarsvak is belangrijk, maar heeft minder prioriteit. Daar kan iemand ook later in groeien, is het standpunt van de Kralingsche School. De school vangt een eventueel gebrek aan onderwijskundige ervaring op met een goed inwerk- en begeleidingssysteem.

'Het valt tegenwoordig niet mee om nieuwe leraren te vinden', zegt directeur Den Ouden. Wanneer het even kan, wordt bij de aanname van nieuwe leraren ook gelet op de doelen van de school en de samenstelling van het team. Vaak worden leraren via-via gevonden. Groot voordeel daarvan is dat toekomstige collega's al enigszins bekend en vertrouwd zijn. Ook komt het voor dat stagiaires of invalkrachten 'blijven hangen' of na een baan elders terugkeren naar de school.

Lerares Justine Schmidt begon aan de Kralingsche school als invalkracht en is lovend over de goede opvang van nieuwe leraren. Ze koos voor een baan op deze school – zodra dat mogelijk was – omdat de sfeer en de cultuur haar bevallen: leergierige kinderen, rust en leren staan voorop, met af en toe leuke dingen maar niet 'continu de klas versieren voor weer een ander thema'. Ze kreeg ook als invaller veel hulp aangeboden en voelde zich snel op haar gemak.

Patricia Stuiver volgde een MBO-opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening en liep daarvoor stage als klassenassistent bij de school. Dat beviel zo goed dat ze besloot om verder te studeren aan de Pabo. Voor haar eerste Pabo-stage kwam ze opnieuw terecht op de Kralingsche school. Daarna volgden stages op andere

scholen en met andere groepen in Rotterdam-West en Schiebroek. Maar de herinnering aan de Kralingsche school bleef. Toen daar in september 2001 een baan vrij kwam, solliciteerde ze direct. De goede herinnering bleek wederzijds – ‘ze kenden me nog’ – en ze kreeg de baan. Er werken meer vrouwelijke dan mannelijke leraren op de school. Daarom gaat de voorkeur bij een volgende vacature uit naar een man. Ook leeftijd en ervaring spelen een rol. Omdat leerlingenzorg centraal staat binnen de school (zie ook Taak- en functiedifferentiatie) is onlangs een ervaren remedial teacher aangenomen, die helpt bij de verdere opbouw van een zorgstructuur. Deze nieuwe kracht is vooral aangetrokken voor de ondersteuning van teamgericht werken. Ook kan zij een rol spelen bij het verder transparant maken van wat er binnen de groepen gebeurt.

Professionalisering

Co-teaching, overleg en feedback

De Kralingsche School experimenteert met vormen van intercollegiaal overleg en ‘co-teaching’. Een groepje leerlingen van groep 8 met leerproblemen op het gebied van grammatica en spelling krijgt bijvoorbeeld één keer per week apart les, terwijl de rest van de klas door een ‘co-teacher’ wordt opgevangen. In groep 3 wordt drie ochtenden in de week gewerkt met twee leraren om verschillende leesniveaus te kunnen realiseren. Het ‘co-teachen’ stelt eisen aan de samenwerking en het contact tussen de leraren. Adjunct-directeur Yvonne van Dijk-Stevens: ‘Je moet goed afspreken wie wat doet en wie de kapitein is’. Vooraf spreken de twee leraren af wie de bijles geeft en wie de rest van de groep neemt. Na afloop wordt de les geëvalueerd. Wanneer zich problemen voordoen kan de directeur gevraagd worden om aan de bespreking deel te nemen.

Dergelijke feedback wordt door de directeur goed georganiseerd. De leraren zijn eensgezind in hun beschrijving van de sfeer op school: die is open en harmonieus. Kritiek wordt op een positieve manier gebracht en leraren hebben niet het gevoel dat ze beoordeeld of gecontroleerd worden. Het onderwijskundige leiderschap van de directie is van groot belang voor de school; er wordt regelmatig door de leraren een beroep gedaan op de ervaring van de directeur of de adjunct-directeur. De directeur gaat twee keer per jaar op lesbezoek bij een docent volgens een vast protocol, waarna direct een nabespreking volgt. Van ieder bezoek wordt een verslag gemaakt met aandachtspunten voor de toekomst. Onderstaand een willekeurig voorbeeld van een dergelijk verslag.



Voorbeeldverslag van een klassenconsultatie.
Klassenbezoek 10-1-2002

De klas

De klas ziet er heel verzorgd uit. De groepen staan goed opgesteld, er zitten geen kinderen met de rug naar het bord. De prikborden zijn nog leeg, omdat de kerstversieringen net verwijderd zijn. De woorden van het woordpakket staan op het bord.

De les

Er wordt een rekenles gegeven. De les begint met een hoofdrekendictee. De kinderen zijn rustig en er wordt geconcentreerd gewerkt. De handleiding wordt goed gevolgd. Je stemgebruik is duidelijk. De eerste oplossing van 5×3 die gegeven werd, was prima. Er werd gezegd $5+5+5$.

Sommige kinderen moet je er steeds bij betrekken. In de klas zijn er een paar waarvan je weet dat ze het opletten niet aankunnen. b en c keken niet in hun boek toen jij het zei, dit zijn de kinderen waar je op moet letten, echt checken of die het goed doen. Als kinderen naar het toilet moeten is het beter om niet twee meisjes tegelijk te sturen. Je kunt dit met bordjes regelen net als in de andere groepen.

De klassenmap

De klassenmap ziet er verzorgd uit. Alle noodzakelijke gegevens zijn makkelijk te vinden. De weekoverzichten zijn voldoende duidelijk.

De schriften

Begonnen met Leesplus. Houd in de gaten dat je je energie in de les stopt en niet in het nakijken. Kijk in het bijzonder naar de doelstellingen en de leerstrategieën. Bij dictee streep je de fouten aan. Doe je er verder iets mee? Bijvoorbeeld de veel fout geschreven woorden onderstrepen op het bord en even bespreken? De schriften zien er verder verzorgd uit.

Vragen:

Wat doe jij in de klas met de computer?

Wat doe je met de slimmere kinderen? Zijn er bijvoorbeeld al kinderen die de tafels beheersen en moeten die hetzelfde werk doen?

Algemeen

A, je hebt al heel snel in het team je plaats gevonden. In de vergaderingen doe je goed en enthousiast mee. Door je stage lijkt het of je hier al heel lang werkt. Je werk is in orde en de kinderen reageren positief op je.

Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Invoering competenties gestart

Naar aanleiding van het rapport van Berenschot over de competenties voor leraren heeft het team een lijst opgesteld van kerncompetenties voor leraren. De centrale vraag was: welke competenties vinden wij voor onze school gewenst en op welk niveau moeten die aanwezig zijn binnen het team? De lijst werd onlangs

verder verfijnd door per kerncompetentie een aantal concrete vaardigheden in termen van gedragsindicatoren te noemen. Bijvoorbeeld: 'Ik overzie de groep en houd tegelijk toezicht op individuele leerlingen'. Leraren vullen nu eerst de lijst met vaardigheden voor zichzelf in, om zicht te krijgen op eigen kwaliteiten en eventuele tekortkomingen. Het is de bedoeling dat de lijst van kerncompetenties in de toekomst gebruikt

wordt bij functioneringsgesprekken en gekoppeld wordt aan persoonlijke ontwikkelingsplannen. Daarmee geeft de Kralingsche School een mooi voorbeeld van hoe 'verticale integratie' – een centraal begrip binnen IPB – in de praktijk vorm kan krijgen.

Onderstaand kader toont de uitwerking van één van de de competenties en indicatoren ontleend aan het STOAS-instrumentarium. Het laat zien hoe tamelijk abstracte competenties concreet worden en ook een functie krijgen bij zelfevaluatie en functioneringsgesprekken.

Groepsmanagement

Ervaren

Kan in (welwillende groepen) zorgen voor een goed pedagogisch leerklimaat door het juiste gebruik van het geven van ruimte dan wel het hanteren van regels en ordehandhaving

- Ik bied een veilig klimaat waarin fouten welkom zijn en leerlingen elkaar respectvol behandelen;
- Ik ga om met de beperkte mogelijkheden in het klaslokaal en beschik bij knelpunten over alternatieven;
- Ik motiveer leerlingen om opdrachten uit te voeren of zelfstandig taken uit te werken;
- Ik zorg voor een gestructureerde werkomgeving;
- Ik ben flexibel en stressbestendig: pas me aan veranderende omstandigheden aan en beschik over alternatieven;
- Ik zie mogelijkheden om ouders in het ondersteuningsproces te betrekken;
- Ik overzie de groep en hou tegelijk toezicht op individuele leerlingen;
- Ik zorg voor een leersituatie waarin alle leerlingen een eigen inbreng kunnen tonen en in een ontspannen sfeer kunnen werken;
- Ik houd de aandacht van kinderen vast.

De functioneringsgesprekken worden tot nu toe gevoerd aan de hand van de volgende aandachtspunten:

- de lesgebonden taak
- de niet-lesgebonden taak
- overige taken
- samenwerken met andere teamleden, leerlingen en ouders
- taakbelasting en taakwensen
- eventuele organisatorische problemen

- scholingsbehoefte
- doelen voor de komende periode
- het functioneren van de leidinggevende in relatie tot het functioneren van het personeelslid.

Tijdens het gesprek wordt ook teruggekeken naar eerdere gesprekken. De nieuwe afspraken worden op schrift gesteld.

Taakbeleid

Uitgebreid takenpakket in combinatie met 'collectieve regulering'

De school heeft een ver uitgewerkt taakbeleid, een sterk gedecentraliseerde specialisatie en allerhande inhoudelijke en thematische dwarsverbanden door het gehele team heen.

Door deze specialisatie en taakdifferentiatie is er veel aandacht voor het gesprek over de aanpak binnen én buiten de school. De rol van de schoolleiding is faciliterend en ondersteunend, niet centraal sturend. In het personeelsplan van de school wordt dan ook aangegeven dat de school zich ontwikkelt in de richting van een 'collectief gereguleerde' school.

Kenmerkend voor de 'collectief gereguleerde' school is:

- De scheiding tussen beheer en onderwijs is doorbroken en een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de leiding en het team geworden.
- De allesoverheersende rol van de leiding is verdwenen en heeft plaatsgemaakt voor groepen leraren die in hoge mate zelfstandig bezig zijn met het onderwijsleerproces.

Onderwijskundige kenmerken:

Een hoge mate van individualisering, verbreding en integratie. RT activiteiten behoren tot een normaal onderdeel van het werk van groepsleraren, daarbij ondersteund door de RT-er of de IB-er.

Organisatorisch:

Het team is niet meer opgebouwd uit individueel aan te sturen leerkrachten, maar is zelfregulerend en is binnen

Fotografie: Studio Anclie-Ruigrok, Landsmeer



gezamenlijk overeengekomen of gegroeide levensbeschouwelijke, onderwijskundige en organisatorische kaders, zoveel mogelijk zelf verantwoordelijk voor de voorbereiding, uitvoering, ondersteuning en coördinatie van het onderwijsproces. Leerkrachten participeren in onderwijsinhoudelijk overleg. Ze geven elkaar feedback en komen, waar nodig, bij elkaar in de groep en geven eventueel gezamenlijk les. De leiding is voornamelijk procesgericht en voorwaardenscheppend. Voortdurende vernieuwing en verbetering staat centraal.

Voor een 'collectief gereguleerde school' zijn taakbeleid, een commissiestructuur en HRM (functioneringsgesprekken, beoordeling, persoonlijke doelstellingen, competentie management) noodzakelijk.

Bovenstaande punten zijn alle op meer of mindere wijze van invloed op de uitwerking van het onderwijsbeleid en het personeelsbeleid.

Taak- en functiedifferentiatie

Specialisten hebben duidelijke plaats op de school

De Kralingsche School kent een aantal specialisten naast het vak van leraar. De ervaringen hiermee zijn positief. Er zijn geen plannen om op korte termijn de taak- en functiedifferentiatie verder uit te bouwen.

De school heeft vakleraren voor lichamelijke opvoeding, sport, muziek en handvaardigheid in dienst. De gymleraar werkt fulltime en voelt zich volledig deel van het team. Ook dankzij het inpandige gymnastieklokaal, wat het contact met collega's sterk vergemakkelijkt. Daarnaast is op de school er een remedial teacher voor 24 uur per week, die alleen voor de Kralingsche School werkt en zich daardoor sterk betrokken voelt bij de school. De school hecht sterk aan zorg voor kinderen



Fotografie: Studio André Ruigrok, Landsmeer

met leer- of gedragsproblemen en is bezig met het perfectioneren van de zorgstructuur. Er is een interne zorgcommissie ingesteld die hieraan werkt en één keer in de twee à drie weken bij elkaar komt.

Naast de remedial teacher zitten de intern begeleider (die in het verleden de remedial teaching op zich nam), de directeur en de coördinator 'gedrag', in de commissie. De remedial teacher en de coördinator 'gedrag' hebben de taken enigszins verdeeld. De remedial teacher richt zich in eerste instantie op didactische problemen. Zij begeleidt op dit moment zeven kinderen, drie keer per week. De coördinator 'gedrag' is groepsleraar voor de kleuters en heeft zich toegelegd op gedragsproblemen naar aanleiding van een verzoek van de directeur aan alle teamleden om zich te specialiseren. Ze volgde daarvoor cursussen en wordt ondersteund door het Centrum voor Educatieve Diensten (CED). De bedoeling is om leerlingen met gedragsproblemen te inventariseren en te volgen, om indien nodig in te kunnen grijpen of op tijd externe hulp in te roepen.

Aan het begin van het jaar wordt aan alle leraren gevraagd welke leerlingen opvallen, in januari wordt die vraag herhaald. Voor de leerlingen die in januari nog steeds op de lijst staan wordt een plan de campagne opgesteld, op nog twee vaste momenten tegen het eind van het jaar wordt nagegaan of de maatregelen het gewenste effect hebben. In elke klas worden sociaalprogramma's gemaakt met behulp van vragen aan de leerlingen, zoals: 'Met wie zou je een dag naar een pretpark willen?'

Omdat in de afgelopen periode bleek dat veel gedragsproblemen voortkomen uit een leervoorsprong, werd binnen het schoolplan tijd ingeruimd voor het thema 'meerbegaafdheid'. Er is een commissie 'meerbegaafd-



heid' ingesteld die zich verdiept in het systeem 'compacten en verrijken'. Leerlingen waarvan men vermoedt dat zij meer mogelijkheden hebben, krijgen een weektaak en extra taken. Ze worden gevolgd in het zorgsysteem.

De ICT-leraar van de school is voor deze taak voor drie dagen vrijgesteld. Naast het technische beheer is deze leraar ook verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het onderwijsnetwerk, de software-portefeuille en het verzorgen van teamgerichte of individuele nascholing. Voor de technische kant van het netwerk was ook nog korte tijd een stagiair actief maar die liet het na één semester afweten. Omdat van opleiding noch stagiair verder iets werd vernomen, doet de docent het nu weer geheel zelf.

De ICT-leraar krijgt steeds een halve groep gedurende 45 minuten in zijn lokaal. De ene helft doet bijvoorbeeld gymnastiek, de andere helft iets met de computer en het netwerk. Deze andere leeromgeving biedt voor leerlingen ook nieuwe uitdagingen. De omgeving en de spanning van het computerscherm houden hun aandacht sterk geboid. Dit andere leergedrag van de leerlingen in deze omgeving is een mooi vertrekpunt voor leren op andere plekken binnen de school. In het ICT-lokaal wordt een leerlijn ontwikkeld aan de hand van een logboek voor de leerlingen. Ook in de andere lokalen staan computers. De inzet van ICT is direct ondersteunend of verrijkend.

Gezien het bovenstaande voelt de school nog niet voor het inzetten van onderwijsassistenten. Adjunct-directeur Van Dijk: 'Liever één volwaardige collega dan twee assistenten. Dat heeft bovendien het voordeel dat hij of zij bij ziekte kan vervangen'. Om dezelfde reden heeft

de school ook niet altijd stagiairs. Niet iedereen wordt geschikt geacht voor deze school. Een stagiair moet bijvoorbeeld wel ABN spreken en over voldoende niveau beschikken. In de gevallen dat men met stagiairs werkt blijven die vaak ook langer aan de school verbonden.

Mede door de expertise en interesse van de directeur voor ICT beschikt de school over een uitgewerkte website die een nadrukkelijke rol vervult in de communicatie met de ouders. Op www.kralingscheschool.nl is toegankelijke, algemene informatie over de school te vinden en krijgt de bezoeker een goed overzicht van de laatste ontwikkelingen, vieringen en andere gebeurtenissen op de school.

Opleiden in de school

Contact met Pabo's gering; eigen inwerktraject intensief

De samenwerking met de Pabo's is niet optimaal. Er zijn contacten met de Pabo's van de Hogeschool Rotterdam, van de Ichtus en van Thomas Moore, maar die zijn niet structureel. De Kralingsche School heeft wel wat kritiek op de aanpak van de Pabo's. De Pabo houdt niet erg veel rekening met het bijzondere karakter van de school. Een Pabo-begeleider was ooit verbaasd (en ook niet echt tevreden) over het vermogen van leerlingen in groep twee om in vloeiende volzinnen te spreken. Ook sloten de opdrachten van studenten, meer dan eens, slecht aan op de praktijk in de klas. De Kralingsche School ervaart de begeleiding vanuit de opleidingen als nogal beperkt. De leraar lichamelijke opvoeding heeft wel regelmatig een stagiair. Het probleem daarbij is dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de aandacht voor de leerlingen omdat de stagiair veel lessen zelf moet geven.

De school maakt veel werk van het inwerken van nieuwe leraren. Zij zijn vrijgesteld van extra taken en scholing en worden begeleid door de intern begeleider en het CED. Ook meer ervaren leraren worden begeleid als zij dat willen. De directie is een sterk voorstander van 'coaching on the job'. Zo doet leraar Justine Schmidt na een aantal jaren onderbouw nu ervaring op met groep 7, een klas die voor haar nieuwe uitdagingen heeft. Voor feedback of advies kan ze altijd terecht bij collega's. Wanneer ze bijvoorbeeld niet goed weet hoe ze een geschiedenisles moet aanpakken, kan ze de directeur vragen een voorbeeldles te geven in haar klas. Of ze kan bij een collega achter in de klas gaan zitten om de kunst af te kijken.

Een speciale vorm van opleiden en begeleiden in de school wordt gegeven door een vaste medewerker van het Centrum voor Educatieve Diensten, die ongeveer tien dagen per jaar naar de school komt. De CED-begeleiding wordt gekoppeld aan een thema dat in een bepaalde periode centraal staat op de school, bijvoorbeeld 'klassenorganisatie' of 'sociaal-emotionele opvoeding'.

De directie bepaalt in overleg met de leraren wie in aanmerking komt voor deze begeleiding, op grond van groepskenmerken of de individuele behoefte van een leraar. Op dit moment begeleidt de CED-medewerkster vier leraren. Ze observeert in de lessen van de docent en geeft in de nabespreking tips en adviezen. Vooral deze directe feedback wordt door de leraren sterk op prijs gesteld.

Het gaat vaak over problemen bij de interactie tussen leerling en docent. 'Toen ze me erop wees dat ik mijn irritatie niet zo moest laten blijken, ging het direct een stuk beter met die leerling', aldus een docent. Voor de schoolleiding is deze externe begeleiding ook weer een van de instrumenten om het collectieve en de zelfregulatie binnen het team te versterken.

Met de CED-begeleidster worden aan de hand van de individuele begeleidingservaringen ook afspraken gemaakt over het schoolbeleid in het algemeen en over thema's die schoolbreed meer aandacht moeten krijgen.



De nieuwe leerkracht

Wanneer er een nieuwe leerkracht is aangesteld, dient ervoor gezorgd te worden, dat deze zich zo snel mogelijk thuis voelt. Van de nieuwe leerkracht wordt verwacht, dat hij eigen initiatief toont om zorg te dragen voor zijn eigen ontplooiing en inpassing.

Onderwijskracht zonder onderwijservaring

De introductie van een nieuwe leerkracht zonder onderwijservaring moet er in eerste instantie op gericht zijn, dat deze zo snel mogelijk zelfstandig de opgedragen onderwijstaken kan vervullen. Daarom wordt er gezorgd voor opvang en ondersteuning.

Hierbij zijn de interne begeleider en een, speciaal hiervoor aangewezen, ervaren leerkracht (de mentor) betrokken. De interne begeleider zal zich in eerste instantie bezig houden met schoolzaken, terwijl de mentor de begeleiding meer specifiek zal afstemmen op de onderwijspraktijk.

Onderwijskracht met onderwijservaring

De introductie van een nieuwe leerkracht met onderwijservaring moet erop gericht zijn, dat deze zo snel mogelijk zelfstandig de opgedragen onderwijstaken kan vervullen.

De ondersteuning van de leerkracht zal zich met name richten op die zaken binnen de onderwijspraktijk die mogelijk verschillen van de ervaringen die de betrokkene heeft uit een vorige werkkring.

Onderwijskracht die ter vervanging is aangesteld

Uiteraard gelden de hiervoor aangegeven begeleidingsaspecten in meerdere of in mindere mate voor de onderwijskracht die is aangesteld ter vervanging van een afwezige leerkracht. Wanneer de vervanging langer gaat duren dan twee maanden, is het gestelde onder 'Onderwijskracht zonder onderwijservaring' van toepassing.

Een nieuw personeelslid met andere dan onderwijsgevende taken

Ook voor deze personeelsleden is het beleid erop gericht, dat zij zich zo snel mogelijk thuis kunnen voelen en dat zij zo snel mogelijk de hun opgedragen taken kunnen uitoefenen.

III De toekomstplannen van de Kralingsche School

Evenwicht bewaren bij alle kwaliteitsverbeteringen

De Kralingsche School ontwikkelt zich, door de taakdifferentiatie en de collegiale dwarsverbanden, tot een collectief gereguleerde school waarbij een centrale sturing ondergeschikt is aan beslissingen die het team in onderling overleg neemt. De uitdaging hierbij is om het **evenwicht** te bewaren tussen zaken die met elkaar op gespannen voet kunnen staan. Bijvoorbeeld de balans tussen het werken binnen het verband van de groep en het doorbreken van het leerstofjaarklassensysteem. Ruimte voor het ontwikkelingstempo van de individuele leerling staat hoog in het vaandel, tegelijkertijd wil de school blijven werken met het systeem van de leerstofjaarklassen.

Van buitenaf staat druk op de school om **hoge onderwijskwaliteit** te leveren. Intern wordt gewerkt aan nieuwe organisatie- en taakdifferentiatievormen om die kwaliteit ook blijvend te kunnen leveren.

Het leraarsvak wordt op de Kralingsche School verrijkt met eigen **specialisaties** en differentiaties en met de afstemming daarvan op die van collega's. Ook daartussen moet eenheid en evenwicht worden bewaard. Het is de nadrukkelijke ambitie van de Kralingsche School om die verdere professionalisering en verdieping van het leraarsvak de komende jaren gestalte te geven.

Het verder uitwerken van de '**Kerncompetenties leerkracht Kralingsche School**' staat dan ook hoog op de agenda. Op dit moment is de school bezig met een

consultatie- en discussieronde over deze competenties. In de volgende fase krijgen de competenties concreter inhoud door gedragsindicatoren te ontwikkelen. De competenties zullen daarna ook een sturende rol spelen bij de ontwikkeling van functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsplannen.

IV De Kralingsche School als schoolvoorbeeld

Collectief gereguleerde school met uitstekend personeelsbeleid

De Kralingsche School is flink aan slag met integraal personeelsbeleid. Er is een prima voedingsbodempersonneelsbeleid verder vorm te geven in relatie tot schoolontwikkelingen, en het steeds weer beter organiseren van leren en begeleiden binnen de school. De school krijgt overigens een onderwijsbekostiging waarbij voor alle leerlingen de factor 1.0 geldt. Uit de ouderbijdrage wordt 250 fre toegevoegd aan de formatie; dit is 15% van de totale formatie. Ook gelet op deze middelen is er nog steeds sprake van een uitstekende prijs-prestatieverhouding. De volgende zaken dragen hieraan bij.

Bestuur en directie van de school hebben een **meerjarige agenda**. De **beleidsstukken** van de school zijn heel helder, ook het **gedrag** en de omgangsvormen zijn dat. Die helderheid blijkt ook uit de verdere specialisatie van alle personeelsleden, andere organisatievormen binnen de school rond vakken en leergebieden, maar ook zorgaspecten, de collectieve regulering, het uitbouwen van de professionaliteit van de leraren en de aandacht voor directe feedback.

De directie heeft gezorgd voor een structureel kader en wil **IPB stapsgewijs** invoeren. Zij is ervan overtuigd dat de invoering tijd vraagt en verwijst naar de IPB-map voor nuttige ondersteuning.

De school voert met alle professionele werkracht die ze kan ontwikkelen, strijd om de kwaliteit van haar onderwijs. Zij doet dat als reactie op hoge eisen die de ouders aan deze school stellen. Uit de innovatieliteratuur is bekend dat druk van buiten een van de beste prikkels is voor innovatie. Het werkplezier binnen de school en de drijvende kracht van een uitgebalanceerde schoolleiding op de Kralingsche School, tonen dat onder die condities veel mogelijk is. Samengevat: de Kralingsche School laat zien hoe met **druk uit de omgeving** (lees: betrokken maar ook veeleisende ouders) het beste uit een organisatie kan worden gehaald. Dit gegeven zal in de toekomst voor steeds meer scholen in Nederland gelden.

De Kralingsche School is begonnen met de uitwerking van **competenties**. Deze hebben eerst de functie van zelfevaluatie en zullen later een rol spelen in de functioneringsgesprekken en het taakbeleid.

Expertiseontwikkeling binnen de school en de organisatieontwikkeling, staan in directe relatie tot de missie en de doelstellingen van de school.

Het uitwerken van het taakbeleid en het verder uitwerken van specialisaties en coördinatiefuncties, draagt bij aan de verdere **professionalisering van de leraren**. Hierdoor worden leraren uit het isolement van de groep gehaald. Ook het werken met vormen van co-teaching als organisatie-model helpt om de samenwerking tussen professionals verder te versterken en

Fotografie: Studio Andrij Ruigrok, Landsmeer



bevorderen het leren van elkaar. Ook de professionalisering van vakdocenten, bijvoorbeeld de uitbouw van de rol van een ICT-docent, bieden mogelijkheden voor taakverrijking en verdieping van de professionalisering.

De Kralingsche School zet diverse middelen in voor **opleiden binnen de school**. Er is een intensief inwerktraject voor nieuwe leraren en een loopbaanmodel. De directieleden bezitten onderwijskundig leiderschap en tonen dit door: meedoen, voordoen, begeleiden, lesbezoek afleggen, direct feedback geven, stimuleren, beoordelen en feedback organiseren. Binnen de school wordt het leren van en aan elkaar als collegiaal principe expliciet vormgegeven. Externe thematische en persoonlijke ondersteuning wordt verleend door het Centrum voor Educatieve Dienst.



'De daden, niet het papier'

Schoolportret Oosterboerschool, Meppel

I De Oosterboerschool

Samen werken aan de school

De Oosterboerschool in Meppel is een school voor openbaar primair onderwijs met ongeveer 260 leerlingen, verdeeld over tien groepen. Een groep telt ongeveer dertig leerlingen per groep. De samenstelling van de leerlingpopulatie is een afspiegeling van de samenstelling van de omliggende wijk: een doorsnee nieuwbouwwijk van eind jaren zeventig.

De uitstraling van de school is degelijk, nuchter en harmonieus. De houding van de medewerkers is positief maar bescheiden. Directeur Henk Koning is duidelijk aanwezig en spreekt zijn mensen aan op zaken. Voor de eerste les is er altijd koffie en is Koning erbij om te zien of iedereen er klaar voor is. Het team straalt duidelijk een gevoel uit van 'samen staan we ervoor'.

Op de school werken zeventien leraren, drie vakleraren, een onderwijsassistent, een logopediste en een conciërge. De directie bestaat uit een directeur en een adjunct-directeur. Ieder lid van het personeel is benoemd door het bestuur en wordt vervolgens geplaatst bij een van de school die onder het bestuur vallen. Hierdoor ontstaat vanzelf wat mobiliteit. Er

heerst een informele sfeer op de school die door de leraren, directie en de stagiaires als positief wordt ervaren.

Het bevoegd gezag van het openbaar onderwijs in Meppel wordt gevoerd door de gemeente Meppel. De Oosterboerschool maakt tevens deel uit van het Openbaar Onderwijs Meppel (OOM). Daaronder vallen zes basisscholen en drie scholen voor speciaal onderwijs. De Meppeler scholen en de gemeente hebben ervoor gekozen om een onafhankelijke bovenschools manager aan te stellen. Een deel van het takenpakket van het bevoegd gezag en van de locatiedirecteur is gedelegeerd aan de bovenschools manager.

II Personeelsbeleid

Aanpak personeelsbeleid

Een team is een team, een directeur is een coach

Het personeelsbeleidplan van het openbaar primair onderwijs is getiteld: 'Samen staan we sterk'. Dit personeelsbeleidplan bestaat nog alleen in concept. Binnen de Oosterboerschool wordt toch al ongeveer 70% van het nieuwe personeelsplan uitgevoerd onder het motto: 'Het gaat om de daad en niet om het papier'.



'Gezamenlijke verantwoordelijkheid' voor de school en 'actieve betrokkenheid' zijn sterke punten van de Oosterboerschool wanneer het gaat om het personeel: 'Een team is een team. Geen groep van individuen'. De directeur ziet zichzelf dan ook als coach voor de teamleden; de teamleden ervaren het optreden van de directeur ook als zodanig.

De directeur van de Oosterboerschool neemt deel aan het Comenius-project. Dit maakt het mogelijk van het personeelsbeleid op scholen in andere landen te leren. Hij laat zich bijvoorbeeld inspireren door Zweden, waar veel meer gebruik wordt gemaakt van onderwijsassistenten. De leraren kunnen daardoor meer aandacht besteden aan leerlingen die achterblijven, terwijl de onderwijsassistent verdergaat met de zelfstandig werkende leerlingen. Door deze inzet van personeel kunnen de groepen ook groter worden. Met een andere verdeling van het personeel is groepsverkleining niet nodig om leerlingen toch goede begeleiding te geven. Zo speelt de directeur van de Oosterboerschool nu met de gedachte van drie leraren op twee groepen. Eventueel deels met behulp van een onderwijsassistent. Hij verwacht hierdoor meer te kunnen doen aan programmadifferentiatie binnen klassenverband. Het geeft dan ook wat meer ruimte aan de interne begeleiders.

Organisatie en management

Gemeente - bovenschools manager - schooldirectie

De directie van de school is verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van het personeelsbeleid van de school. De gemeente Meppel stelt het beleid vast. De bovenschools manager die is aangesteld voor alle scholen ontlast de wethouder van management-taken en de directeur van een school heeft ook meer tijd

voor de school zelf. Daarmee kiest men in Meppel voor een model waarbij de bovenschools manager de directie van de scholen ondersteunt. De manager coördineert de actuele bestuurlijke aandachtspunten van de scholen en stuurt die aan. De directeur van de school kan zich meer bezighouden met onderwijskundig leiderschap binnen de school. Men ervaart dit als een versterking van de inhoudelijke positie van de directeur. De discussie over zijn takenpakket is nog niet volledig afgerond. De hoofdlijnen zijn vastgesteld, maar voor de invulling van het takenpakket is gekozen voor het groeiemodel. De kosten van de bovenschools manager zijn gelijk verdeeld tussen de scholen en de gemeente.

Werving en selectie

Vervangingspool bron voor nieuwe krachten

Bij de werving en selectie van nieuwe leraren wordt, naast de directie en een bestuurslid, een vertegenwoordiging van het team betrokken. De ouder- en personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad is eveneens bij de werving en selectie betrokken.

Het belangrijkste selectiecriteria is een brede inzetbaarheid van het nieuwe teamlid. Daarnaast wordt rekening gehouden met de teamsamenstelling. Directeur Henk Koning: 'Het nieuwe personeelslid moet in het team passen'. Een nieuw lid van het team moet 'open staan om de rest te helpen en mee te doen en niet alleen zijn klas runnen'.

Bij de werving van nieuwe personeelsleden wordt in eerste instantie intern geworven, binnen de school en de gemeente. Daarbij wordt geput uit stagiaires en vooral uit de vervangingspool. Het personeel uit de vervangingspool krijgt bij voorrang de gelegenheid een vaste aanstelling te krijgen bij vacatures. De vervangingspool

heeft een duidelijke wervings- en selectiefunctie. Invallers kunnen kennismaken met verschillende scholen in de gemeente Meppel. Directeuren hebben door de pool de mogelijkheid om de kwaliteit van de invallers te meten.

Een invalkracht zegt: 'Doordat ik in de vervangingspool zit ben ik verzekerd van vijf dagen werk. Mijn vaste school is de Oosterboerschool. Zij hebben als eerste school een optie op mij. Op maandag, dinsdag en woensdag werk ik hier. Op donderdag en vrijdag kan in principe heel Meppel mij vragen. Als ik een dag geen invalwerk heb, loop ik hier op school en help ik in allerlei klassen. Ik ben hier tot eind december, daarna ga ik naar de Reestoeverschool voor de vervanging van een zwangerschapsverlof. Dan heb ik de tijd daar eens goed kennis te maken met hoe men daar werkt.

Om in de vervangingspool te komen moet je solliciteren bij de gemeente. Je hebt dan drie keuzes: of een halve week, of twee keer een halve week of een hele week. Drie mensen zijn gerekruteerd, namelijk twee mensen voor een halve week en ik zit erin voor een hele week. Het nadeel van de vervangingspool is het gevlieg en de onzekerheid op donderdag en vrijdag. Een voordeel is dat ik alle scholen zie. Ik kom in alle groepen. Als ik alle scholen zie, weet ik ook ongeveer hoe het er in de scholen aan toe gaat. Als een team mij niet bevalt, weet ik dat ik daar minder snel op een baan zal solliciteren'.

Deze vervangingspool werkt daarmee in feite als een vorm van verdere professionalisering voor beginnende leerkrachten. Ze hebben een vaste stek met een vaste begeleider. Op het moment dat ze niet invallen kunnen ze ontwikkelingswerk doen en verdere hand-en-spandiensten verrichten voor de docenten op de eigen school. Op het moment dat ze ergens moeten

vervangen is ook daar weer begeleiding en coaching. Men maakt kennis met een andere school en een andere groep. In een paar jaar tijd wordt op die manier een goede start gemaakt met een loopbaan in het onderwijs.

Professionalisering

Nascholingsplan en plannen voor kweekvijver

Bij de nascholing is er op de Oosterboerschool aandacht voor individuele en schoolbelangen. Beginnende leraren worden op verschillende manieren opgevangen.

Op de Oosterboerschool wordt het nascholingsplan gemaakt, nadat het bovenschools nascholingsbeleid is opgesteld. Na aftrek van een gedeelte voor het bovenschools nascholingsbudget, resteert het budget voor schoolspecifieke nascholing. Op basis van de functioneringsgesprekken inventariseren zowel de directie als de leraren zelf de scholingsbehoeften. Deze behoeften zijn gebaseerd op de individuele wensen van de leraren en de wensen van de school. De medezeggenschapsraad wordt betrokken bij het vaststellen van de prioriteiten van de school met betrekking tot nascholing, maar de uiteindelijke afstemming vindt plaats tussen de directie en het team.

Bij het honoreren van de wensen probeert de school rekening te houden met de belangen van de school en met de belangen van de individuele docent. Dit jaar wordt bijvoorbeeld door de leraren in de onderbouw de cursus 'Memelink' gevolgd om ervoor te zorgen dat het aanbod in de verschillende groepen een betere doorgaande leerlijn vertoont. Vorig jaar volgden tien teamleden de cursus 'Gedragsproblemen in de klas'. Deze cursus gaf handreikingen om leerlingen beter te kunnen sturen, zowel in de groep als individueel.



De coaching van beginnende leraren ligt bij de school en niet bij het bestuur waarmee opnieuw het onderwijskundig leiderschap in het kader van het integraal personeelsbeleid wordt benadrukt. De directeur is een belangrijk aanspreekpunt, zowel voor de nieuwe als voor de ervaren docent. De directeur heeft na een bepaalde periode een functioneringsgesprek met de leraar. De begeleiding door de directeur vindt echter niet alleen gereguleerd plaats. Marije Claasz-Cookson, beginnend leraar: 'De directeur komt af en toe kijken en er in de klas bij zitten. Hij vraagt even hoe het gaat. Het is geen één-op-één-gesprek, maar vaak even een gesprek tussendoor'.

De directe collega's fungeren als mentor. In de toekomst ziet de directie van de Oosterboerschool voor coaching en nascholing van de beginnende leraar een taak voor de lerarenopleiding weggelegd. Bijvoorbeeld als een tweejarige kweekvijver, waarbij beginnende leraren ingezet worden op verschillende scholen en tegelijkertijd scholing krijgen op de lerarenopleiding. Dit biedt ook mogelijkheden voor mobiliteit van beginnende leraren. Die verwevenheid van de Pabo met het scholenveld acht de directie heel belangrijk (zie ook 'Opleiden binnen de school').

Beginnende docent: 'Het teamgevoel is heel belangrijk voor beginnende leraren. Het is van belang hoe je wordt opgevangen door mensen. Als er heel ongeïnteresseerd op je gereageerd wordt, wil je er toch niet blijven werken'.

Functioneringsgesprekken

Werkend systeem

Met ieder lid van het team wordt jaarlijks een functioneringsgesprek gevoerd door de directeur. De basis van dit gesprek zijn standaard gespreksformulieren. Deze formu-

lieren worden door de directie en het teamlid ingevuld en besproken tijdens het functioneringsgesprek, waarbij zowel de lestaak als de niet-lesgevende taken worden betrokken. Tevens is er ruimte voor eigen inbreng van het teamlid en de directeur. De directeur gebruikt bij de functioneringsgesprekken (achtergrond)informatie die hij op informele wijze heeft verkregen. Hij bezoekt niet structureel de groepen; wel loopt hij af en toe de groepen binnen om een beeld te krijgen van het functioneren van een teamlid in de groep. Ook is er frequent informeel contact tussen de directeur en de teamleden.

Taakbeleid

Soepele verdeling van taken

De verdeling van de taken vindt plaats conform de afspraken rond werktijdenverdeling van 1998 en de regeling taakbeleid. Tijdens de teamvergadering aan het begin van het schooljaar worden de niet-lesgevende taken voor het aankomende schooljaar verdeeld. Tevens evalueert het team de taken en de verdeling daarvan van het voorgaande schooljaar. Bij de verdeling van de niet-lesgevende taken wordt ook rekening gehouden met de zwaarte van de verschillende groepen.

Het aantal uren dat een teamlid aan een niet-lesgevende taak besteedt, wordt niet geadmistreerd. Wanneer een van de docenten aangeeft te veel tijd te besteden aan neventaken, wordt dat onderling besproken en worden de taken herverdeeld.

Beloningsdifferentiatie wordt niet toegepast binnen de Oosterboerschool. Ook voor de interne begeleiders is er geen extra beloning. Zij worden, net als de andere teamleden, persoonlijk beloond met een gratificatie. Henk Koning: 'Een extraatje met daarbij een persoonlijk schrijven van mij, dat is heel sfeerbepalend. Het even tot

uitdrukking brengen van persoonlijke waardering voor de geleverde inzet'.

Twee leraren worden voor de taak van intern begeleider één dagdeel per week vrijgeroosterd. De hoofdtaak van de interne begeleider is het helpen en begeleiden van leerlingen die extra zorg nodig hebben. Bovendien geeft de interne begeleider een leraar ondersteuning bij 'moeilijke' leerlingen. Een interne begeleider bezoekt hiervoor de klassen, waarbij zowel de leerling als de leraar wordt bekeken. De interne begeleider is ook een klankbord voor leraren van het team. De leraren kunnen even een probleempje voorleggen, even vragen hoe zij iets kunnen aanpakken of vragen wat de begeleider van iets vindt. Dit wordt door het team ervaren als collegiaal overleg.

Een aantal jaren geleden hebben de interne begeleiders een taakomschrijving voor hun functie samengesteld en geëvalueerd. Er wordt echter geen gebruik meer gemaakt van deze taakomschrijving. De interesse voor de neventaak van interne begeleider komt vanuit het team. De begeleiders volgen een tweejarige opleiding. Zes keer per jaar komen de interne begeleiders uit het samenwerkingsverband bij elkaar. Tijdens de teamvergaderingen is de interne begeleiding een agendapunt en ook tijdens de functioneringsgesprekken komt het onderwerp interne begeleiding aan de orde.

Mobiliteitsbeleid

Veel wisseling tussen groepen

Het personeel van de Oosterboerschool wordt aangesteld bij de gemeente. Daardoor kan het personeel ook op een andere school worden ingezet. Vacatures worden eerst binnen de aangesloten scholen

uitgezet om de interne mobiliteit te vergroten. Aan het begin van het schooljaar worden de wensen en behoeften omtrent mobiliteit besproken. Met deze wensen en behoeften wordt zoveel mogelijk rekening gehouden. Dat betekent dat de leraren regelmatig wisselen van groep.

De afgelopen jaren was weinig interesse voor wisseling tussen scholen van het bestuur in Meppel. Via het samenwerkingsverband is de mogelijkheid gecreëerd om over de grenzen van de eigen school te kijken. In het project OOM visiteren de scholen elkaar. Daardoor bestaat de mogelijkheid om 'in elkaars keuken te kijken'. Dit leidt wellicht tot een grotere mobiliteit. Ook binnen de scholen van het samenwerkingsverband wordt gesproken over mobiliteit. Dat betekent dat afflossing van het personeel en voortgang van het primaire proces binnen de school doorgang kan vinden, bijvoorbeeld in het geval van adv-dagen.

De inzet van het schoolprofielbudget en het O en O-budget wordt besproken met de Medezeggenschapsraad. De scholen in Meppel moeten 65% van het schoolprofielbudget beschikbaar stellen aan het participatiefonds. Na een jaar komt dit deel van het budget vrij en kunnen de scholen het zelf besteden. Een deel van het O en O-budget wordt gebruikt voor de ambulante uren van de directeur en de adjunct-directeur. De Oosterboerschool streeft ernaar de directeur op één dagdeel na, volledig vrij te maken van lestaken. Dat dagdeel wil hij bewust behouden om goed voeling te houden met het lesgeven. Ook een taak als pleinwacht gaat hij niet uit de weg. De adjunct-directeur wordt een dag vrijgeroosterd voor ICT-coördinatie. Ook worden uren ingezet voor de teamleden om bij elkaar in de klas te kunnen kijken.



Taak- en functiedifferentiatie

Ontwikkeling ICT

De Oosterboerschool heeft uit het schoolprofielbudget tijd vrijgemaakt voor de ontwikkeling van ICT. Daartoe is **adjunct-directeur Geert Lempersz** één dag per week vrijgesteld van een groep. Hij heeft als ICT'er cursussen gevolgd. Voor de ontwikkeling van ICT werkt de Oosterboerschool samen met andere scholen. Lempersz: 'De ICT'er van een andere school heeft meer kennis van de technische kant van ICT en ik meer van de onderwijskundige kant. Als ik een technisch probleem heb, laat ik hem hier een middagje sleutelen en andersom praat ik hem eens bij over wat nieuwe software'.

Het bestuur van de Oosterboerschool werkt samen met de Stichting RAAT om (langdurig) werklozen opnieuw aan het werk te helpen. De Oosterboerschool heeft daarom ook een WIW'er in dienst. De directeur hecht groot belang aan deze 'maatschappelijke functie' van de school maar geeft ook aan dat er wel grenzen zijn. Zo werd hij recentelijk geconfronteerd met een potentiële kracht voor administratief werk die geen typevaardigheid had. In dat geval stelde hij wel als voorwaarde dat de betrokkene en het arbeidsbureau hierin wilden investeren.

Personneelsbeheer en personeelszorg

Professionele aanpak dankzij schaalgrootte

Het gehele personeelsbeheer en de meer formele aspecten van personeelszorg liggen bij het bestuur en de bovenschools manager, dankzij de actieve opstelling van de wethouder van onderwijs en het bestuur voor het openbaar onderwijs. Er is daardoor voldoende 'schaalgrootte' om zaken professioneel aan te pakken.

Alle aspecten van personeelsbeheer en personeelszorg zijn in duidelijke taken en procedures beschreven.

De gemeente investeert bestuurskracht en middelen in het onderwijs. Dat blijkt bijvoorbeeld ook uit een aantal initiatieven van de gemeente Meppel op het vlak van ICT. Er worden bovenschoolse voorzieningen getroffen die het mogelijk maken dat de school zich concentreert op de onderwijskundige aspecten van de integratie van ICT in het leren en onderwijzen.

Opleiden in de school

Interactie tussen opleiding op de Pabo en stage op school

Op de Oosterboerschool lopen regelmatig Pabo-studenten van de Hogeschool Drenthe en SPW-studenten van het Drenthe College stage. Er zijn jaarlijks drie of vier stagiaires. De stagiaires van het Drenthe College volgen de opleiding voor onderwijsassistent. Met hen wordt een beroepspraktijkovereenkomst gesloten. De stagiaires worden begeleid door de docent en een begeleider van de opleiding. De begeleider van de opleiding besteedt voornamelijk aandacht aan de technische kant van het lesgeven. Deze geeft ook uiteindelijk het cijfer.

Tijdens de teamvergadering wordt besproken welke leraren een stagiair in de klas willen begeleiden. Vanuit de school bestaat geen bepaalde richtlijn over het mentorschap. Daarover overleggen de collega's onderling. Het is de bedoeling dat de mentor op de school de lessen die de stagiaires geven beoordeelt aan de hand van formulieren van de opleiding.

De stagiaires maken op de school opdrachten die zij van de opleiding krijgen. De opdrachten hebben betrekking op verschillende vakgebieden. De (vierdejaars) stagiaires van de Pabo geven zelfstandig lessen. De stagiaires nemen ook andere taken op zich, zoals het bijwonen van teamvergaderingen en gesprekken met ouders.

Zij worden daarbij begeleid door de groepsleerkracht. Interactie is zeer belangrijk tijdens de begeleiding. Bovendien is het belangrijk dat een stagiair altijd bij zijn of haar mentor terecht kan. Maren Bult: 'Het is prettig wanneer je voor vol wordt aangezien en je serieus wordt genomen. Je moet ergens terecht kunnen voor vragen en problemen. Aan het begin van de dag neem ik met mijn begeleider hier op school door wat ik ga doen. We hebben van te voren een globale stageplanning gemaakt van mijn opdrachten. Om drie uur spreek ik alles met haar na'.

De begeleider van de opleiding komt twee keer per stageperiode op bezoek. Dat is echter niet per definitie een vakdocent. Dat levert soms problemen op, omdat er dan toch meer aandacht wordt besteed aan vakspecifieke punten.

Maren Bult: 'De begeleider komt in de klas kijken hoe het gaat. Je moet het lesvoorbereidingsformulier aan hem geven. De begeleider beoordeelt de les op de manier zoals je eigen mentor dat ook doet. Alleen kijken zij misschien een beetje kritischer. Daarna krijg je ook een reflectieverslag'.

Tijdens terugkomdagen op de Pabo komen bij de vakken onderwijskunde en beroepsoriëntatie de stages aan de orde. Over het algemeen zijn de studenten van mening dat de opleiding aansluit op de praktijk. De interactie is heel belangrijk en verloopt goed. Tussen de Pabo Meppel

en de Oosterboerschool wordt regelmatig overleg gepleegd over de inzet van stagiaires. Tijdens dat overleg komt ook het onderwijs van de Pabo aan de orde.

Relatie met lerarenopleidingen

Actieve Pabo zorgt voor verwevenheid opleiding en school

Vanuit de Pabo Meppel wordt werk gemaakt van de relatie basisschool-lerarenopleiding in Meppel. De directie van de Pabo: 'We proberen ons te verweven met het werkveld'. Dit komt tot uitdrukking in diverse acties.

Bij nieuwe aanstellingen aan de Pabo werken mensen nooit fulltime op de Pabo maar ook in het veld. Daarnaast probeert men ook mensen aan te stellen die bijvoorbeeld op ICT-gebied het in de onderwijspraktijk goed gedaan hebben. Men heeft voor het binnenhalen van dit type expertise het fenomeen 'junior docent' ontwikkeld. Voor de begeleiding van stagiairs op de scholen werkt men voor een deel ook met zogenaamde externe begeleiders. Dit zijn leerkrachten uit het werkveld die voor één of twee dagen een aanstelling hebben op de Pabo om op andere scholen stagiaires te begeleiden. Deze externe begeleiders - veelal met ruime ervaring in het basisonderwijs - spelen ook weer een rol bij het terugkomonderwijs op de Pabo, en maken dus deel uit van de groep begeleiders op de Pabo die hen ook weer coachen in hun activiteiten.

Een nieuwe vorm van verwevenheid is de betrokkenheid van leerkrachten uit het veld bij het afnemen van de assessments voor de zij-instroom in het beroep. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor het verkorte duale traject dat de Pabo Meppel aanbiedt onder de naam VONDST.



De studenten in dit traject studeren deels via een vorm van tele-leren. Ook deze studenten worden door de externe begeleiders op de werkplek begeleid.

Door deze systematiek van externe begeleiders worden de banden met het scholenveld sterker aangehaald en wordt de opleidingsfunctie binnen de scholen verstrekt. Het spreekt voor zich dat de opleidingsvaardigheden van de externe begeleiders ook op hun eigen school worden ingezet.

Ook als het gaat om kennisoverdracht is de verwevenheid belangrijk. Pabo Meppel voert diverse ICT-projecten samen met de scholen uit, om ervoor te zorgen dat studenten vaardigheden die ze in de opleiding rond het gebruik van ICT verwierven in de lespraktijk werkelijk kunnen toepassen. Vaak moet daarvoor in de school extra software en deskundigheid worden toegevoegd.

Een bijzondere vorm van gebruik van ICT voor meer verwevenheid met het veld, is de proef op de basisschool 'de Rolpaal', waar in alle klassen webcams zijn geïnstalleerd. Stagiaires die in 'de Rolpaal' aan de slag zijn, kunnen op die manier gevolgd worden vanuit de Pabo. Dit geeft mogelijkheden voor begeleiding op afstand, maar ook voor het binnenhalen van de praktijk van de basisschool binnen de Pabo. Zo wordt in de lessen 'beroepsoriëntatie' en 'beroepsvaardigheden', regelmatig even meegekeken hoe ervaren leerkrachten met bepaalde kenmerkende en kritische beroepssituaties omgaan. Daartoe heeft de Pabo-docent dan eerst contact met de school om zeker te stellen dat er iets relevant bestudeerd kan worden. Maar ook algemene observatieopdrachten voor de studenten binnen de

opleiding, helpen om de praktijkgerichtheid van de opleiding te versterken. Er zijn ook wat meer traditionele vormen van verwevenheid, zoals terugkomdagen en nascholingsdagen waardoor de Pabo de relatie met haar scholenveld en haar afgestudeerden kan blijven ontwikkelen. Het blijkt wel dat door de scholen en de leerkrachten het participeren in dit netwerk van professionals sterk wordt gewaardeerd. De nieuwere ontwikkelingen in de Pabo pikken ze graag op, maar ook andersom is dit platform dat de Pabo biedt een prima gelegenheid voor scholen en leerkrachten om van elkaar te leren. Zie voor projecten en activiteiten ook: www.hsdrenthe.nl/ocm/html/pabo_.html.

III De toekomstplannen van de Oosterboerschool

Uitbouw onderwijskundig leiderschap door bovenschoolse steun

Met de aanstelling van de bovenschools manager is de Oosterboerschool op weg naar een nadere taakverdeling in de toekomst. Doordat de directeur van de school meer zijn handen vrij krijgt voor onderwijskundig leiderschap, kunnen inhoudelijke ontwikkelingen binnen de school beter worden gekoppeld aan 'people management'. **Het veranderingsplan 2000-2003** bevat dan ook een indrukwekkende lijst thema's die recent op de schop gegaan zijn, danwel zullen gaan.

Nu het gehele team een aantal nascholingsactiviteiten heeft gevolgd rond **zorgverbreding** en **doorgaande leerlijnen**, kan beter worden nagedacht over de organisatieontwikkeling die daardoor mogelijk wordt.

Het gaan werken met **drie leerkrachten op twee groepen** staat de komende tijd nadrukkelijk op de

agenda. Dan kan het gevoel van 'samen staan we sterk' en het leren van elkaar ook een organisatorische uitdrukking krijgen.

Met de bovenschoolse steun zal de komende jaren ook werk worden gemaakt van **competenties** binnen het personeelsbeleid. De school tekent daar wel direct bij aan, dat men vooral de ontwikkeling van de praktijk belangrijk vindt en niet zozeer het papier. Men zal dan ook vooral praktisch te werk gaan.

IV De Oosterboerschool als schoolvoorbeeld

Schoolwerk is mensenwerk: het team moet ervoor gaan

De Oosterboerschool en het Openbaar Onderwijs Meppel (OOM) hebben op het gebied van personeelsbeleid een aantal opvallende kenmerken die bijdragen aan het succes ervan.

De vervangingspool van het openbaar onderwijs in Meppel werkt als een vorm van gestructureerd inwerken en bevordert de professionalisering van nieuwe leraren.

De verwevenheid met de Pabo bevordert de kwaliteit van de opleiding van leraren voor het basisonderwijs.

Het bovenschools management van de OOM zorgt ervoor dat het schoolmanagement de handen vrij krijgt voor de onderwijskundige kwaliteit en de coaching van de groepsleraren.

Het deelnemen aan Comenius door het schoolmanagement levert een internationale oriëntatie en inspiratie op. De organisatie van het leren in bijvoorbeeld Zweden heeft tot plannen op de Oosterboerschool geleid.

De persoonlijke aandacht voor het welbevinden van de medewerkers op de school zowel bij de ochtendkoffie, bij het werken in de groepen, als bij het jaarlijkse pluimpje gekoppeld aan een extraatje is van grote invloed op de algehele positieve sfeer op school.

Coaching is op de Oosterboerschool een ingeburgerde omgangsvorm tussen directeur en leden van het team, maar ook tussen de IB'ers en de groepsleraren en tussen de teamleden onderling.

Het systematisch op jaarbasis werken aan het ontwikkelingsplan voor de school, op basis van cursussen en gezamenlijke projecten zorgt voor een stevige basis van het personeelsbeleid.

Op de Oosterboerschool wordt het belang van de persoonlijke kwaliteiten van een directeur die gezag en vertrouwen uitstraalt, overduidelijk. Voor deze school is dat een directeur van het slag 'doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg', die tegelijkertijd een open oog en oor heeft voor alles wat onder de mensen leeft, binnen en buiten de school.

colofon

Publicatie

Inspectie van het Onderwijs
Park Voorn 4
Postbus 2707, 3500 GS Utrecht
www.onderwijsinspectie.nl

Auteursrecht voorbehouden

Gehele of gedeeltelijke overneming of reproductie van de inhoud van deze uitgave op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende is verboden, behoudens de beperkingen bij de wet gesteld. Het verbod betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking.

Productie

Afdeling Communicatie

Tekst

Jonneke Adolfsen, Peter van der Dool, Inge Drewes,
Suzan Klaver, Ginette Klein, Lies van der Kuilen,
Wim Lutgendorff, Jurre Zaat.

Tekstadvies en tekstbewerking

Het Taalbedrijf, Mirjam van Strij de Regt, Rotterdam

Foto's

André Ruigrok Fotostudio BV, André Ruigrok, Landsmeer

Vormgeving

Graphic Invention bv, De Meern

Drukwerk

Drukkerij Phoenix & Den Oudsten, Rotterdam

Uitgave

Juni, 2002

Deze publicatie staat ook op internet: www.onderwijsinspectie.nl

