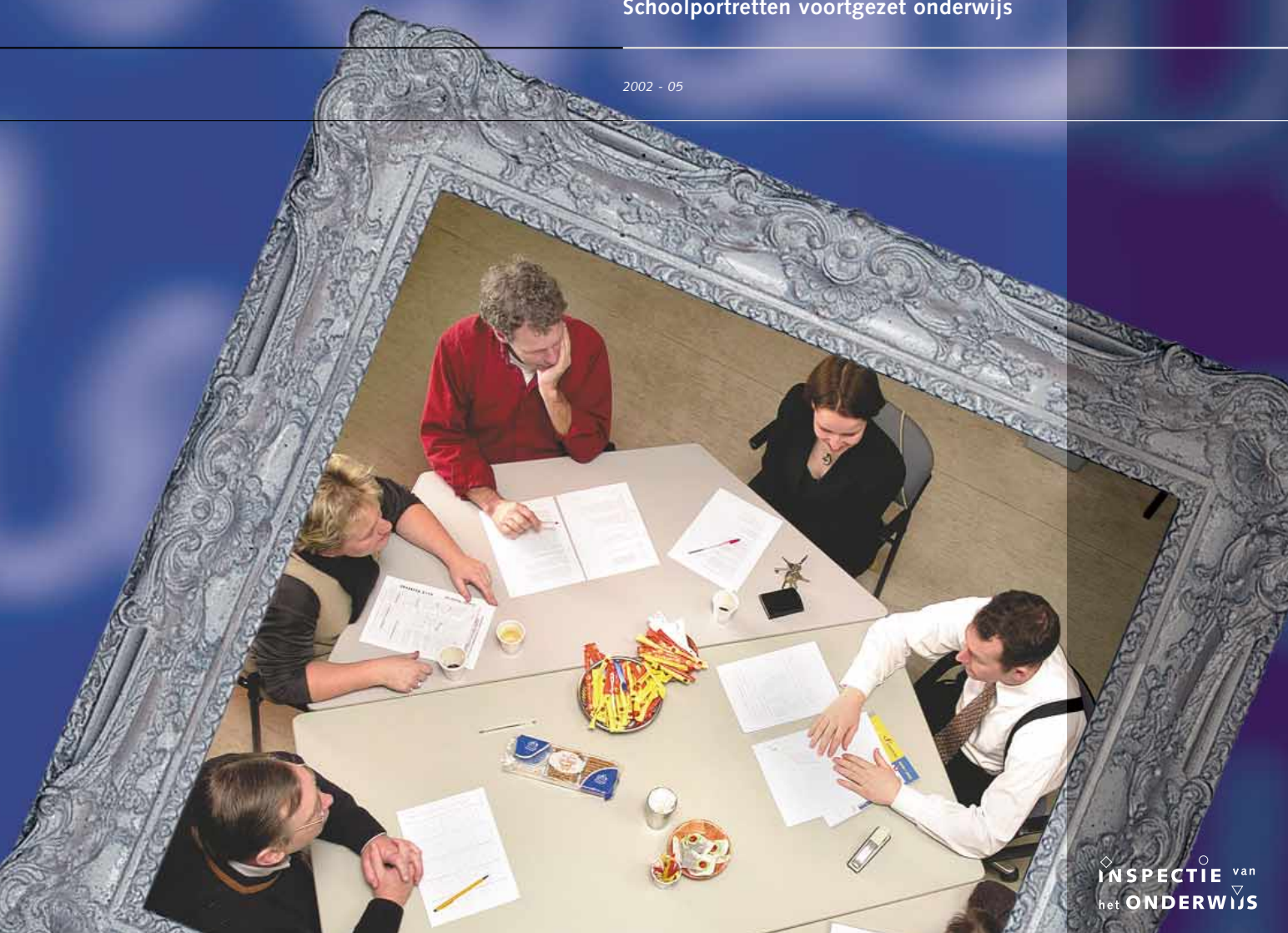




Professioneel Onderwijspersoneel

Schoolportretten voortgezet onderwijs

2002 - 05



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 voortgezet onderwijs

2002 - 05



Voorwoord

Schoolportretten voortgezet onderwijs

De schoolportretten in deze bundel geven een beschrijving van het personeelsbeleid van vier scholen voor voortgezet 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 scholen in 2005 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 de 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, IPB wordt daarnaast als thema ingepast in de reguliere toezichtactiviteiten (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 inspectie een bundel met portretten van basis-

scholen 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' en er werkte een groot aantal directies en personeelsleden/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.

Er zijn scholen voor de portretten 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:

- Da Vinci College in Leiden
- Linge College in Tiel, locatie Rozenstraat
- Driestar College in Gouda
- Pius X-College in Bladel.

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. Het Da Vinci College is een voorbeeld van evenwicht tussen structuur en instrumenten aan de ene kant en inspiratie, enthousiasme en zorg aan de andere kant. Het motto voor personeelsbeleid is: goed zorgen voor personeel waar je veel van vraagt. De praktijkschool van het Linge College spant zich in om met veel warmte en geduld het beste uit de leerlingen te halen. Deze houding is terug te vinden in de onderlinge omgang van medewerkers en directie. Het Driestar College is een doorzetter met duidelijke uitgangspunten.

De begeleiding van beginnende docenten is sterk ontwikkeld. Het Pius X-College kiest voor een procesmatige aanpak met voorrang voor het scheppen van structuur en de ontwikkeling van instrumenten.

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 of gericht beleid 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.



Typend voor de individuele scholen zijn de keuzes om onderdelen met voorrang te ontwikkelen of om voor een bepaalde benadering te kiezen. Het Da Vinci College maakt veel werk van de scholing en begeleiding van docenten. Het Linge College onderscheidt zich met de ontwikkeling van een loopbaanplanner. Bij het Driestar College is de invoering van competenties al een eind gevorderd. Het Pius X-college valt op door zijn procesbenadering van IPB.

De schoolportretten kwamen tot stand door interviews op de school, afgenomen door medewerkers van de inspectie. 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

'Goed zorgen voor personeel waar je veel van vraagt' **Schoolportret Da Vinci College Leiden**

- I Het Da Vinci College 8
- II Personeelsbeleid 8
- III De toekomstplannen van het Da Vinci College 16
- IV Het Da Vinci College als schoolvoorbeeld 17

'Hart voor de leerlingen, hart voor het personeel' **Schoolportret RSG Linge College Tiel**

- I De praktijkschool van het Linge College 18
- II Personeelsbeleid 19
- III De toekomstplannen van het Linge College 22
- IV Het Linge College als schoolvoorbeeld 23

Bijlagen

- Taakstellingsgesprek 24
- Beoordelingstraject 25
- Cyclus taakstellingsgesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek 26



'Vastberaden op weg naar veelzijdig personeelsbeleid'
Schoolportret Driestar College Gouda

- I Het Driestar College, vestiging Gouda 28
- II Personeelsbeleid 29
- III De toekomstplannen van het Driestar College 38
- IV Het Driestar College als schoolvoorbeeld 39

'Integraal personeelsbeleid begint bij een goede organisatie'
Schoolportret Pius X-College Bladel

- I Het Pius X-College 43
- II Personeelsbeleid 44
- III De toekomstplannen van het Pius X-College 50
- IV Het Pius X-College als schoolvoorbeeld 52

Bijlage

- Vijf competenties die door het Driestar College zijn uitgewerkt 53

'Goed zorgen voor personeel waar je veel van vraagt'

Schoolportret Da Vinci College, Leiden

I Het Da Vinci College

Brede openbare scholengemeenschap in randstedelijk Leiden

Het Da Vinci College in Leiden is een brede openbare scholengemeenschap met vijf vestigingen. Twee voor HAVO/VWO, twee voor VMBO en een vestiging voor eerste opvang anderstaligen (BAT en BOAT). Elke vestiging heeft haar eigen sfeer en cultuur. Dat geldt voor de leerlingen en voor het personeel. Typend voor de school in haar geheel is de open onderlinge sfeer en de goede verhouding tussen team en schoolleiding. De school is Leids, randstedelijk en multicultureel.

Voor haar naam heeft de school zich laten inspireren door de Italiaanse kunstenaar, wetenschapper en uitvinder Leonardo Da Vinci. Een man die intellectuele én ambachtelijk arbeid verrichtte. Daarmee benadrukt de school dat zij ruimte biedt voor elke richting waarin een leerling zich ontwikkelt. Zoals in de missie is verwoord, staat het Da Vinci College voor respect, verantwoordelijkheid en inzet voor een ander, voor jezelf en voor je omgeving.

Het aantal leerlingen varieert per vestiging van tussen de 700 en 800 (HAVO/VWO aan de Kagerstraat en



Fotografie: Studio André Ruijgrok, Landsmeer

VMBO aan het Lammenschanspark) tot 400 leerlingen (HAVO/VWO aan de Leonardo) en 300 leerlingen (VMBO en BAT/BOAT aan de Sumatrastraat).

In totaal werken er 370 mensen bij het Da Vinci College: leraren, directie en onderwijsondersteunend personeel. Veel leraren werken al langere tijd bij het Da Vinci, waardoor het gemiddelde dienstverband op elf jaar ligt. De laatste jaren is een aantal nieuwe leraren aangenomen.

De schoolleiding bestaat uit een tweehoofdige centrale directie. De HAVO/VWO-afdeling heeft vijf coördina-



toren, de VMBO-afdeling vijf afdelingsdirecteuren voor VMBO en eerste opvang anderstaligen. Personeelsbeleid wordt centraal ontwikkeld en op de vestigingen verder uitgewerkt.

II Personeelsbeleid

Aanpak personeelsbeleid

Structuur vanuit het management en enthousiasme vanuit de teams

Het Da Vinci College is actief bezig met verschillende onderdelen van zijn personeelsbeleid. De nadruk ligt op opleiding, begeleiding en functiedifferentiatie. De ontwikkelingen vinden geleidelijk en harmonieus plaats; op basis van draagvlak en in een tempo dat voor iedereen acceptabel is. De aanpak is een combinatie van structuur vanuit het management en enthousiasme vanuit de teams. Anders gezegd: het management biedt kaders, die op basis van draagvlak verder worden ingevuld. De top down- en bottom up-benadering houden elkaar goed in balans.

Het personeelsbeleid van Da Vinci College heeft een goed fundament en is vastgelegd in een aantal notities over hoofdzaken. De school gebruikt verschillende instrumenten voor personeelsbeleid, zoals dit bij de meeste scholen het geval is. Onderscheidend is vooral het goede scholings- en begeleidingsbeleid. Daarvoor zijn aparte functies in het leven geroepen: de scholingscoördinator en de begeleider van studenten en startende leraren. Overige personeelstaken worden uitgevoerd door de directie en het middenmanagement.

Het management besteedt veel aandacht aan personeelsbeleid omdat men veel wil kunnen bieden aan het

personeel. De arbeidsmarkt is krap en op een Da Vinci-vestiging wordt het nodige gevraagd van het personeel. Alle reden om ook goed te zorgen voor het personeel. De heer De Zoete, voorzitter van de centrale directie en rector van de scholengemeenschap, ziet dit als een voorwaarde voor de kwaliteit van het onderwijs: 'Als je veel van mensen vraagt, moet je ze ook veel bieden'.

Zowel het team als de directie staat welwillend tegenover integraal personeelsbeleid. Grote verschillen vergeleken met de huidige praktijk worden niet verwacht. Wel zien team en directie voordelen van het werken met competentieprofielen en Persoonlijke Ontwikkelingsplannen. De ontwikkeling van specifieke IPB-instrumenten vindt zoveel mogelijk in overleg met de teams plaats.

Organisatie en Management

'Wij komen er samen wel uit'

Typerend voor het Da Vinci College is de goede onderlinge verhouding, de verdeling van verantwoordelijkheden en taken en de beleidsnotities op hoofdlijnen.

De verhouding tussen het team en de schoolleiding van het Da Vinci College is open en constructief. In het personeelsbeleid van de school ligt de nadruk sterk op het stimuleren, motiveren en coachen van het personeel. Personeelsleden waarderen de goede sfeer en de open wijze van omgang met elkaar. Leraren noemen de informele cultuur een belangrijke motivatie om zich goed in te zetten voor het onderwijs en de leerlingen. Dit zeggen niet alleen de collega's die elkaar al langer kennen, maar ook de medewerkers die nog maar kort bij de school werken.

De manier waarop de school wordt bestuurd en geleid sluit aan bij de heersende cultuur en versterkt deze op haar beurt. De centrale directie heeft verantwoordelijkheden deels bij de coördinatoren op het middenmanagementniveau gelegd. De taakverdeling tussen de verschillende verantwoordelijken is voor iedereen helder. De verschillende taken binnen de school worden zoveel mogelijk over het personeel verdeeld. Er wordt veel tijd genomen om tot wederzijdse inpassing van belangen en ideeën te komen en er is aandacht voor de 'proceskant' hiervan.

Leraren utoen zich tevreden over het management en de organisatiestructuur. Er zijn vrijwel geen grote tegenstellingen tussen schoolleiding en personeel. Veel zaken worden informeel geregeld, passend bij de cultuur van de school. Tekenend hiervoor is dat de centrale directie elk jaar een onderhandelingsakkoord met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad sluit. Dit heeft tot nu toe nooit tot conflicten geleid. De voorzitter van de Medezeggenschapsraad, de heer Van Tilburg: 'We komen er altijd samen wel uit'.



Fotografie: Studio André Ruigrok, Landmeier

Dat de school een informele cultuur heeft, wil niet automatisch zeggen dat zij niets heeft vastgelegd. Het personeelsbeleid is vastgelegd in notities over de hoofdlijnen van personeelsbeleid, het taakbeleid en het scholingsbeleid. De school heeft een uitgebreid schoolplan met veel informatie over beleidsvoornemens en prioriteiten met een bijbehorend activiteitenplan. De schoolgids is eveneens informatief en vermeldt onder meer een aantal zaken over het personeelsbeleid.

Een afzonderlijke notitie voor integraal personeelsbeleid ontbreekt nog. Wel meldt het activiteitenplan 2001-2002 voorbereidende stappen voor de invoering van integraal personeelsbeleid. De schoolleiding en Medezeggenschapsraad willen hiervoor samen een notitie ontwikkelen. Rector De Zoete: 'De extra gelden voor verbetering van de arbeidsvoorwaarden geven ons de mogelijkheid om daadwerkelijk iets aan integraal personeelsbeleid te doen. We willen er aan de andere kant voor waken dat we geen papieren tijger fabriceren. Je moet alleen iets beloven dat je echt waar kunt maken en dat past bij de cultuur en de uitgangspositie van je school'.

Werving en selectie

Sfeer net zo belangrijk als kwalificaties

Net als veel andere scholen kampt het Da Vinci College met vacatures die moeilijk te vervullen zijn. Voor een deel lost de school dit op door studenten-inoopleiding en zij-instromers aan te trekken en hen vervolgens goed te begeleiden (zie ook 'Opleiden in de school'). Bij de overige werving en selectie heeft men meestal weinig te kiezen. Zijn er meerdere kandidaten, dan spelen inhoudelijke kwalificaties en de vraag of iemand past bij de sfeer van het team een



rol. Sfeer, cultuur en personeelsbeleid horen bij de sterkere troeven die het Da Vinci heeft om zich te onderscheiden als werkgever.

Het personeel wordt via interne advertenties attent gemaakt op functies of taken die binnen de school vrijkomen. Soms komen daar zoveel reacties op, dat de school verkiezingen uitschrijft onder het personeel. Er werd bijvoorbeeld een verkiezing uitgeschreven toen er op een vacature bij de werkgroep Tweede Fase tientallen reacties kwamen.

Professionalisering 'Elkaar inspireren'

Het Da Vinci College vindt scholing en training van medewerkers belangrijk. De school heeft daarom een coördinator die volledig is vrijgemaakt voor scholing. Zij inventariseert de wensen en behoeften van de school en de individuele medewerkers en zoekt er passend scholings- en trainingsaanbod bij. Er zijn ruime mogelijkheden voor (niet-verplichte) teamgerichte of individuele trainingen. Daarnaast bestaat er op het Da Vinci de gewoonte om 'bij elkaar in de keuken te kijken' tijdens de lessen.

Bij veel teamgerichte scholingsactiviteiten wordt de Transfergroep Rotterdam en Omstreken (TRO) ingeschakeld. De school heeft hiermee een meerjaren-overeenkomst ('containercontract') afgesloten. De TRO begeleidt onder meer onderwijs-ontwikkelgroepen, stuurt intervisiegroepen aan, geeft cursussen over activerende didactiek en een cursus voor nieuwe leraren. In overleg met de Medezeggenschapsraad stellen de directie en de scholingscoördinator elk jaar de scholingsonderwerpen voor het komende jaar vast.

Uitgangspunt is dat de scholing de missie en de ontwikkelingsdoelen van de school ondersteunt.

Naast teamgerichte scholing is er ook ruimte voor individuele scholing. In de praktijk worden individuele aanvragen altijd gehonoreerd en aangemoedigd, aldus het personeel. Persoonlijke Ontwikkelingsplannen met aandacht voor training en opleiding op basis van persoonlijke competenties gebruikt de school nog niet. Wel wil men ze ontwikkelen bij de invoering van integraal personeelsbeleid.

Scholing is niet verplicht op het Da Vinci College. De schoolleiding vindt wel dat bepaalde scholing voor alle leraren nuttig en noodzakelijk is. Dit geldt vooral voor scholing op het terrein van klassenmanagement. 'Maar', zegt rector De Zoete, 'het is niet in alle situaties verstandig om mensen te dwingen scholing te volgen. Je leert het meeste als je daar zelf de noodzaak toe ziet. Als wij zorgen voor een aanbod van kwalitatief goede scholing, worden mensen meestal vanzelf enthousiast'. Een goed voorbeeld hiervan zijn de ICT-cursussen. Aanvankelijk wilden maar weinig mensen hieraan meedoen. Toen de eerste deelnemers enthousiast van de cursus terugkwamen, wilden meer mensen de cursussen volgen. Uiteindelijk ging vrijwel iedereen naar de cursussen. Zoals een leraar zegt: 'Mensen inspireren elkaar'.

Scholingscoördinator mevrouw Schilperoort: 'Cursussen en trainingen zijn belangrijk, maar medewerkers kunnen ook veel van elkaar leren. Op een van de vestigingen bestaat al enkele jaren een groep van ervaren leraren die beginnende leraren coachen. Zo'n tien procent van de leraren is opgeleid tot coach. Dit bevalt goed. Het is de bedoeling dat het aantal coaches wordt uitgebreid en dat er ook op de andere vestigingen een coachingsgroep wordt opgezet'.

Een deel van de leraren bezoekt elkaars lessen. Voor de beginnende leraren en de leraren-in-opleiding is dit een standaard onderdeel van hun opleiding in de school. Maar ook het meer ervaren personeel kijkt bij elkaar in de keuken. Bijvoorbeeld om van elkaar te leren hoe je vaardigheidsonderwijs kunt vormgeven. De meeste leraren ervaren dit als positief en vanzelfsprekend. Een Da Vinci-leraar: 'Bij ons staan alle deuren letterlijk open. Je loopt dus heel gemakkelijk bij iemand naar binnen tijdens een les'.

Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Systematischer is beter

Op het Da Vinci College is meer ervaring opgedaan met functioneringsgesprekken dan met beoordelingsgesprekken. Het systeem voor functioneringsgesprekken dat de school sinds enige jaren kende, haperde in de praktijk. Oorzaken hiervan zijn de onderlinge verschillen in de uitvoering van de gesprekken door de schoolleiders en de onregelmatigheid van de gesprekken.

De belangrijkste oorzaak voor de ontevredenheid van de leraren was echter dat er niet veel met de gesprekken werd gedaan. Daarom heeft de directie besloten om met ingang van schooljaar 2001-2002 de functioneringsgesprekken systematischer aan te pakken. Ieder personeelslid krijgt nu elk jaar een functioneringsgesprek met een coördinator. Informatie over het functioneren krijgt men via leerlingenenquêtes en lesbezoeken. Bij de vestigingen Sumatrastraat en Lammenschanspark zijn hiermee al goede ervaringen opgedaan. De lessen worden aan de hand van een checklist (die nog in ontwikkeling is) beoordeeld.

Beoordelingsgesprekken vinden op het Da Vinci College tot nu toe alleen plaats met beginnende leraren in verband met de vaste aanstelling. De beoordelings- en functioneringsgesprekken zijn strikt gescheiden. De Begeleider op School (BOS) - een functie volledig gericht op begeleiding van leraren - voert de begeleidingsgesprekken uit, maar wordt niet ingeschakeld voor de beoordeling.

Taakbeleid

Globaal en flexibel

'Taakbeleid is bij ons geen hot item', aldus de voorzitter van de Medezeggenschapsraad. Dit lijkt te danken aan het feit dat de uitvoering van het beleid op rolletjes loopt. De medewerkers zijn enthousiast over de aanvullende taken en hebben daarbij grote keuzevrijheid. De school probeert starters zoveel mogelijk vrij te houden van aanvullende taken. Coachtaken komen juist bij meer ervaren leraren terecht.

Elk jaar wordt een niet al te gedetailleerd taakbeleid opgesteld. Hierin staan de normjaartaak en de lessen (zonder onderscheid in zwaarte per vak) en er staat of taken wel of niet worden gefaciliteerd. Alle taken worden getoetst aan de missie van de school en de doelen in het schoolplan.

Het personeel kan elk jaar kiezen uit verschillende, door het taakbeleid gefaciliteerde taken. Iedereen heeft hiervoor 106 uur. De coördinatoren voeren elk jaar 'inzetgesprekken' om de wensen voor specifieke taken in het volgende schooljaar te peilen. Deze wensen worden zoveel mogelijk gehonoreerd binnen de grenzen van de persoonlijke capaciteiten. Vrijwel alle leraren op het Da Vinci College vervullen naast het lesgeven aanvullende

taken. Dit zijn altijd taken die de betrokkene goed liggen. Werving van mensen voor bijvoorbeeld werkgroepen is geen enkel probleem. De heer Taylor, vestigingsdirecteur van de Kagerstraat: 'Deelname aan werkgroepen en dergelijke wordt door iedereen gezien als een kans. Mensen grijpen die kans graag aan'.

Het streven om beginnende leraren niet te belasten met extra taken blijkt niet op elke vestiging haalbaar te zijn. Voor oudere leraren probeert men ook een passende belasting te bedenken. Zo kan een coachtaak een alternatief zijn voor lesgeven. Soms zijn oudere personeelsleden gebaat bij een kleine taakverlichting. De school betaalt dit in individuele gevallen uit een 'frictiepot'.

In schooljaar 2000-2001 bleek uit een enquête van de Medezeggenschapsraad dat het personeel de werkdruk groot vond. Als oorzaken werden de recente fusie en de onderwijskundige vernieuwingen genoemd. De Medezeggenschapsraad heeft daarop actiepunten geformuleerd. Onder meer het inroosteren van leraren in parallelklassen, waardoor de voorbereidingstijd voor de lessen kon verminderen. Ook heeft men gekozen voor verkleining van de klassen, met gebruikmaking van de extra arbeidsmarktgeldten. In beide gevallen snijdt het mes aan twee kanten: het is beter voor de leerlingen en het is beter voor het personeel.

Mobiliteitsbeleid

Stimulans binnen het praktisch haalbare

Er is geen expliciet mobiliteitsbeleid op het Da Vinci College, maar de schoolleiding stimuleert bijvoorbeeld wel het gebruik van opfrisverlof en geeft daarbij zelf het goede voorbeeld. De heer De Zoete (grijzend): 'De centrale directeur nam als eerste opfrisverlof'. De tekorten op de onderwijsarbeidsmarkt stellen wel

Fotografie: Studio André Ruigrok, Landsmeer



grenzen aan het gebruik van verlofregelingen. Voorwaarde voor verlof is dat er een vervanger kan worden gevonden om de lessen te geven. Soms worden medewerkers (gedeeltelijk) gedetacheerd, bijvoorbeeld naar het CITO. Ook dit wordt gestimuleerd.

Tussen de verschillende schooltypen binnen het Da Vinci College is weinig mobiliteit. Enerzijds door de kloof tussen AVO en beroepsonderwijs, anderzijds doordat mensen sterk gehecht zijn aan de cultuur van de eigen vestiging.

Taak- en functiedifferentiatie

Belangrijk instrument personeelsbeleid

Het Da Vinci College heeft werk gemaakt van functiedifferentiatie. Zo is er de al eerder genoemde Begeleider op School (BOS) die zowel beginnende leraren als leraren-in-opleiding intensief begeleidt. De scholingscoördinator wijdt zich volledig aan de scholing van de medewerkers. Op het assistentniveau zijn eveneens nieuwe functies in het leven geroepen, bijvoorbeeld de taalassistent bij Frans en Duits. De taalassistenten oefenen onder meer met kleine groepjes leerlingen spreekvaardigheid en luistervaardigheid. Bij schriftelijke en mondelinge toetsen houden zij toezicht.



Rector De Zoete: 'Functiedifferentiatie is een belangrijk instrument van het personeelsbeleid. Het komende jaar willen we een functiewaarderingssysteem opzetten voor de hele school. Dit is een basis voor het verder ontwikkelingen van nieuwe functies'. De schoolleiding en de Medezeggenschapsraad noemen als belangrijkste voordeel van nieuwe functies dat de leraar wordt bevrijd van oneigenlijke taken waardoor zijn werkdruk kan verminderen.

Personeelsbeheer en personeelszorg

Voorlopig geen aparte functionaris

Er is op het Da Vinci College met zijn 370 medewerkers geen aparte personeelsfunctionaris. Daarover bestaan twee opvattingen. Een deel van het team vindt dat een personeelsfunctionaris niet past in de schoolcultuur en men verwacht dat het verstorend kan werken. Men vreest dat een personeelsfunctionaris te veel afstand heeft tot de verschillende vestigingen en te weinig rekening kan houden met de specifieke wensen en omgangsvormen.

Een ander deel van het team, waaronder de Medezeggenschapsraad, vindt een aparte personeelsfunctionaris wel wenselijk. Het kan volgens de raad efficiëntie opleveren en creëert een duidelijk aanspreekpunt voor personeelszorg en personeelsadministratie. Voorlopig kiest de school ervoor om geen personeelsfunctionaris aan te stellen en de personeelstaken zoveel mogelijk te verdelen onder de locatiedirectie en de middenmanagers.

Directie en personeel zijn goed op de hoogte van de verschillende regelingen voor personeelszorg: arbeidsomstandigheden, veiligheid, seksuele intimidatie en regelingen om werk en privé te combineren. Het Da Vinci College past de regels goed en doordacht toe en

naar volle tevredenheid van het personeel. Bijvoorbeeld: bij het inroosteren wordt rekening gehouden met de individuele wensen en mogelijkheden, zodat medewerkers werk en kinderen goed kunnen combineren. Een leraar met jonge kinderen: 'Er wordt ook nooit iets naars over gezegd. Iedereen vindt het heel normaal om bij het werk rekening met privé-omstandigheden te houden'.

Opleiden in de school

Veel begeleiding voor studenten en starters

Het Da Vinci College besteedt veel aandacht aan begeleiding. De Begeleider op School begeleidt leraren-in-opleiding, deelnemers aan de deeltijd-lerarenopleiding die op de school werken en beginnende leraren. Zij krijgen allen een cursus via het TRO aangeboden, volgen een coachingstraject en kunnen deelnemen aan een intervisiegroep.

Het coachingstraject duurt een jaar. Hierbij vervullen ervaren leraren de rol van coach voor hun jonge collega's. De coach bezoekt minimaal driemaal een les en vult daarbij een observatieformulier in. Het lesbezoek wordt na afloop doorgesproken. De gecoachte student of startende leraar bezoekt op zijn beurt minimaal tweemaal een les van de coach. Ook dat lesbezoek wordt doorgesproken. De coach legt de bevindingen vast in korte verslagen. De aard van de coaching sluit aan bij 'activerend leren'.

Na afsluiting van het coachingstraject worden eventueel nieuwe afspraken gemaakt. De coach krijgt voor zijn werkzaamheden tijd en hulpmiddelen van de school en volgt nascholing bij de TRO. De coaches zijn samenge-



bracht in een los werkverband en rapporteren aan de directie. De coach is ook het aanspreekpunt voor een beginnende leraar voor dagelijkse zaken als organisatie, regels, cijferadministratie en rapportages.

Alle betrokkenen zijn uiterst enthousiast over deze werkwijze. Het wordt hierdoor vanzelfsprekend om veel over het leraarsvak te praten, ook buiten de lesbezoeken om. Bijvoorbeeld over de meest effectieve werkwijze, een goede manier om een groep aan te pakken, enzovoort. Dit versterkt het gevoel dat je er als professionals samen voor staat. De coaches ervaren het bovendien als plezierig om hun deskundigheid en vaardigheden aan nieuwe collega's over te dragen.

Naast de coaching hebben de beginnende leraren ook een intervisiegroep waarin ervaringen, vraagstukken en ideeën worden uitgewisseld. Door de grote variatie van achtergronden, vooropleiding en lopende opleidingstrajecten is de uitwisseling in de intervisiegroepen zeer levendig. De intervisie levert een sterke bijdrage aan de ontwikkeling van de professionaliteit en collegialiteit. Het enthousiasme en het gevoel van 'samen staan we sterk' straalt zichtbaar van de deelnemers af.

De beginnende leraren zijn heel tevreden over de begeleiding en ondersteuning. 'Je voelt je echt welkom', zegt één van hen. 'Je hoeft je hier absoluut niet te schamen als je iets niet weet of kunt'. Een zwakke plek is nog de begeleiding van nieuwe leraren die in de loop van het jaar de school binnenkomen. Omdat ze niet gelijk in een coachingstraject terecht komen, dreigen ze een aantal maanden te zwemmen. De school is van plan ook voor hen een soortgelijk traject op te zetten.

Relaties met de lerarenopleiding

Nauwe banden met ICLON

Er bestaat een aanzienlijk verschil tussen de relaties met de eerste- en de tweede- en de derdegraads opleidingen. Vooral met de eerste zijn de banden nauw. Het Da Vinci sloot in november 2000 een driejarige samenwerkingsovereenkomst met het Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON) van de Universiteit Leiden onder de naam 'Onderwijs-Arbeid'. In de overeenkomst staan afspraken over de praktijkinvulling en het opleidingsplan. De doelen en het karakter van de leer-/arbeidssituatie zijn vrij concreet uitgewerkt: naast taken worden ook leerdoelen, leerrechten en de begeleiding beschreven. In de individuele opleidingsplannen wordt dit verder uitgewerkt. De Begeleider op School onderhoudt de contacten vanuit het Da Vinci.

De school is zeer tevreden over het verloop van de samenwerking. De ICLON is goed op de hoogte van wat de studenten leren tijdens hun praktijk en past dit goed in de eigen lessen in. Een leraar-in-opleiding zegt: 'Wat je hier leert, kun je goed op de ICLON gebruiken. Wat je op de ICLON leert, past goed binnen het Da Vinci'.

De contacten met de tweede- en derdegraads lerarenopleidingen (de EFA, de HRO en de Fontys PTH) zijn veel minder gestructureerd. Als er vacatures zijn voor leraren of stagiaires, belt Astrid Buijs, Begeleider op School, naar deze instellingen. Stagiaires en zij-instromers vanuit deze opleidingen hebben elk hun eigen verhaal over de zegeningen en problemen van het duale leren. Er komen veel verschillende situaties voor. Bijvoorbeeld de zij-instromer met werkervaring in de Duitse horeca en penitentiaire inrichtingen, die een éénjarige gecombineerde opleiding volgt bij de EFA en het Goethe

instituut. Of de technicus op middelbaar niveau die naast het werk op de school een intensief vierjarig traject bij Fontys volgt.

III De toekomstplannen van het Da Vinci College

Doorgaan op de ingeslagen weg: professionalisering personeelsbeleid

De medewerkers van het Da Vinci College voelen zich gekend en gewaardeerd. De school draait goed, de mensen zijn enthousiast en er zijn geen grote personeelsproblemen. Personeel en schoolleiding zijn over het algemeen tevreden over het huidige personeelsbeleid. Vooral over het opleidings- en begeleidingsbeleid uiten allen zich tevreden.

Eensgezindheid, goede communicatie en sfeer zijn de basis waarop en de stijl waarin wordt voortgebouwd aan het personeelsbeleid. De volgende zaken staan op de agenda.

De **functioneringsgesprekken** moeten een duidelijkere plaats in het personeelsbeleid krijgen. De gesprekken zijn nu te veel een incidentele aangelegenheid en leiden te weinig tot duidelijke acties. De invoering van meer systematische functioneringsgesprekken vergt tijd, grotere deskundigheid in het voeren van gesprekken en eensluidende en transparante gesprekskaders.

De school wil meer dan voorheen ernst maken met de ontwikkeling van **taak- en functiedifferentiatie**. Enerzijds omdat dit een stimulans is voor de mensen in de school (er valt meer te kiezen en na te streven),



Fotografie: Studio André Ruijgrok, Landsmeer

anderzijds om degenen die lesgeven te ontlasten door oneigenlijke taken over te hevelen naar andere functies. De school zoekt vooral naar mogelijkheden om mensen op assistentniveau in te schakelen.

Er is een **functiewaarderingssysteem** nodig, dat een degelijk functiehuis voor de hele school oplevert. Op basis daarvan kan verder worden gewerkt aan functiedifferentiatie. De school denkt bijvoorbeeld aan lesassistenten.

Nu het scholingsbeleid goed is opgezet en daar draagvlak voor is, vinden schoolleiding en personeel dat het tijd wordt om **Persoonlijke Ontwikkelingsplannen** op te stellen.

Voor de **financiering** wil het Da Vinci de extra gelden voor het schoolbudget gebruiken. Tevens wil men uit deze gelden een verdere verkleining van de klassen betalen.



IV Het Da Vinci College als schoolvoorbeeld

Evenwicht tussen belasting en zorg

Het Da Vinci College heeft een uitgesproken stijl en cultuur en slaagt er goed in het personeel te stimuleren en te motiveren. Er bestaat een grote betrokkenheid bij de medewerkers om de missie van de school zo goed mogelijk waar te maken. Grote conflicten tussen schoolleiding en personeel worden voorkomen. Hoe bereikt de school dit? De volgende keuzes lijken een positieve invloed te hebben.

Er wordt op medewerkers gelet, ze worden gekend en ze krijgen veel ruimte voor eigen inbreng en eigen wensen. Er is aandacht voor de mens achter de werknemer. Dit alles is samen te vatten als **goede personeelszorg**.

Er is echter meer dan alleen goede personeelszorg. Het zeer brede en uitgebreide **scholingsbeleid** leidt tot grote tevredenheid. Het scholingsbeleid heeft een rechtstreekse relatie met de schooldoelen en de scholingcoördinator speelt hierin een duidelijke rol.

Het Da Vinci College onderscheidt zich ook in sterke mate door zijn begeleiding van beginnende leraren en leraren-in-opleiding. De school weet haar taak als opleidingschool goed vorm te geven.

Het **taakbeleid** van het Da Vinci is effectief en leidt ertoe dat de juiste man of vrouw op de juiste plek terecht komt.

Ook opvallend is dat er **geen druk** wordt uitgeoefend op medewerkers om taken uit te voeren of scholing te volgen. De schoolleiding is ervan overtuigd dat het geen zin heeft om taken op te dringen. Zij gaat liever uit van de mogelijkheden van mensen, werkt aan randvoorwaarden en stimuleert dat er voorbeeldfunctionarissen zijn. De ervaring van het Da Vinci is dat het bij weerstand van wijsheid getuigt om een project tijdelijk stil te zetten. Een voorhoedegroepje dat toch doorgaat, zal uiteindelijk de rest enthousiast maken.

Het Da Vinci College slaagt erin een **evenwicht** te realiseren tussen het beroep dat op medewerkers wordt gedaan en de zorg die aan hen wordt besteed. Het motto van de schoolleiding voor personeelsbeleid: goed zorgen voor mensen waar je veel van vraagt.

'Hart voor de leerlingen, hart voor het personeel'

Schoolportret RSG Linge College Tiel, locatie Rozenstraat

I De praktijkschool van het Linge College

Veel zorg voor bijzondere leerlingen

De locatie Rozenstraat van RSG Linge College in Tiel is een school voor praktijkonderwijs. Een vorm van speciaal onderwijs voor leerlingen met beperkte intellectuele vermogens en leerachterstanden op meerdere gebieden. Per leerling wordt gekeken op welke wijze hij of zij zo goed mogelijk kan worden voorbereid op een zo zelfstandig mogelijk bestaan na de school.

Werkstukken en (school)regels hangen op de school door elkaar heen en er heerst een plezierige open sfeer. De ruimtes zien er netjes, verzorgd en overzichtelijk uit. De aandacht voor het welzijn van het personeel uit zich in een gezellige personeelsruimte met planten, goed meubilair en frisse kleuren waardoor het de sfeer van een huiskamer heeft. Koffie-, thee- en lunchpauzes worden stevast gezamenlijk gehouden.

De school was voorheen een zelfstandige school voor Speciaal Voortgezet Onderwijs en heette toen De Wieling. Sinds 2001 is zij een onderdeel van de brede openbare scholengemeenschap RSG Linge College. De school loopt



Fotografie: Studio André Ruijgrok, Landsmeer

voorop qua onderwijskundige ontwikkeling van het praktijkonderwijs. Ook wat betreft het personeelsbeleid gaat de school degelijk en voortvarend te werk.

De locatie Rozenstraat van het Linge College groeit sterk. In 2001-2002 had de school 103 leerlingen. In het daaropvolgende cursusjaar waren dat er 162. Naast praktijkschoolleerlingen heeft de school ook EOA-leerlingen (Eerste Opvang Anderstaligen), in verband met ruimteproblemen op een van de andere vestigingen van de scholengemeenschap.



Het onderwijs aan de leerlingen van de praktijkschool vereist bijzondere pedagogisch-didactische kennis en aanpak bij de leraren. Het personeel bestaat uit leraren en een aantal functionarissen. Er zijn onder meer een psychologisch assistente, een jeugdverpleegkundige en een orthopedagoge aan de school verbonden. Verder kent de school functies als stagebegeleider en symbiose-begeleider. De school wordt geleid door een directeur en een adjunct-directeur. In totaal zijn er 33 personeelsleden aan de locatie verbonden. Acht daarvan werken er korter dan een jaar.

Voor het hele Linge College is er een bovenschools platform waarin instanties zitten als Bureau Jeugdzorg, de politie, de leerplichtambtenaar en Stichting Welzijn.

II Personeelsbeleid

Aanpak personeelsbeleid

Persoonlijke ruimte en gerichte ondersteuning

De locatie Rozenstraat van het Linge College stelt de individuele ontwikkeling en mogelijkheden van de leerling centraal. Directeur Bert Lautenbach: 'We willen eruit halen wat erin zit. We willen vooral niet kijken naar wat iemand niet kan, maar naar wat iemand wel kan'. Deze houding is ook terug te vinden in de manier waarop met het personeel wordt omgegaan. Ook daar is het uitgangspunt 'eruit halen wat erin zit'.

Goede samenwerking en onderlinge verhoudingen vindt iedereen essentieel. Docent Kusters: 'We komen echt niet bij elkaar op visite, maar binnen de school kun je alles met iedereen bespreken'. Het team straalt stabiliteit en rust uit. De open sfeer blijkt ook uit het feit dat de klasdeuren open staan en dat geen docent verwonderd opkijkt van

onverwacht binnenlopende gasten. De schooldoelen zijn bij iedereen goed bekend en worden ook door iedereen onderschreven. Een beginnende lerares: 'Je kiest er heel bewust voor op deze school te werken'.

De cultuur is open en informeel, maar niet vrijblijvend. Integendeel. Men kan niet zo maar zijn gang gaan. De school zet een aantal duidelijke personeelsinstrumenten in het belang van de school en de leerlingen in. De directeur wordt door het team gezien als een groot talent in het benutten van menselijk kapitaal en als een charismatisch leidinggevende. Hij weet uitstekend welke expertise er in huis is en doorziet welke talenten mensen kunnen ontwikkelen. Hij zet dat op een gedegen manier in voor de school. Yolande Bloem, groepsleraar: 'Als hij zegt dat je het kan, dan kan je het'.

Tijdens het wekelijkse teamoverleg krijgen de medewerkers alle ruimte om over zaken te vertellen en hun hart bloot te geven: 'Iedereen mag kwetsbaar zijn'. De directeur gaat ervan uit dat je mensen kansen moet gunnen. Als iemand geschikt is, moet hij de kans krijgen zich waar te maken. Zelfs als dat betekent dat iemand minder les gaat geven. Het vinden van een nieuwe leraar kost de directie veel tijd, maar dat kan nooit een reden zijn om iemand in zijn mogelijkheden te belemmeren, aldus directeur Lautenbach.

Organisatie en management

Delen van verantwoordelijkheden

De directeur vervulde de laatste jaren, naast zijn directeurstaak, veel andere taken zoals het voorzitterschap van het Landelijk Werkverband Praktijkonderwijs. De dagelijkse leiding is daarom in handen van de adjunct-directeur. Sinds kort zijn er coördinatoren aangesteld die

delen van de directietaken overnemen. De school vindt het belangrijk dat verantwoordelijkheden gedeeld worden en dat niet uitsluitend de directie de koers bepaalt. Vandaar dat de verantwoordelijkheden nu deels lager in de organisatie worden gelegd.

Werving en selectie

Uitgebreide wederzijdse kennismaking

De leerlingen op de praktijkschool zijn gebaat bij rust en stabiliteit in de school. Slecht functionerend personeel heeft een versturende invloed op de leerlingen. Meer dan bij andere scholen. Als de school nieuwe mensen aantrekt, is het dan ook van het grootste belang dat het werkelijk geschikte mensen zijn. Zij moeten onder meer geduld hebben, het vermogen hebben om alle zaken in heel kleine stapjes te ontleden, stressbestendig zijn en een groot incasseringsvermogen hebben.

Als leraar van de praktijkschool moet je succes anders kunnen definiëren dan 'goede cijfers voor mijn vak halen'. Niet elke sollicitant realiseert zich dit van tevoren voldoende. De school heeft er daarom voor gekozen sollicitanten (nadat ze door de eerste selectieronde zijn gekomen) de mogelijkheid te bieden in de school rond te lopen en de praktijk te 'proeven'.

Soms duurt deze kennismakingsperiode een dag, soms een week. Het mes snijdt aan twee kanten. De sollicitant onderzoekt of de baan bij hem past en of de leerlingen hem aanstaan. De school gaat na of de sollicitant geschikt is voor het type onderwijs, het type leerlingen en het team. Docenten die zo'n wenperiode meemaakten, zijn enthousiast over deze vorm van kennismaking. Zo zegt een docent: 'Het is een faire manier om iemand binnen te halen. Je krijgt echt een

goed beeld van je aanstaande collega's, van het werk en van je eigen mogelijkheden om dit werk te doen'.

De hoge eisen van de selectieprocedure staan enigszins onder druk door de krapte op de arbeidsmarkt. Er zijn soms eenvoudigweg te weinig kandidaten om überhaupt te kunnen kiezen. 'Maar', zegt directeur Lautenbach: 'Als iemand niet binnen de school past, nemen we hem of haar toch niet aan. Dat kunnen we die persoon niet aandoen en de kinderen evenmin'. Over de toekomst heeft hij wel zorgen. 'Je schuift toch op van de vraag: "Welke kandidaat is het meest geschikt?", naar: "Hebben we redenen om deze persoon niet aan te nemen?"'.

De directeur zou graag zien dat er landelijk voor het praktijkonderwijs een andere verhouding tussen lesgevende en niet-lesgevende taken wordt vastgelegd. Daarmee kan de begeleiding die op een praktijkschool zo essentieel is, een herkenbare plek in de school krijgen. Ook zouden de praktijkscholen dan een betere concurrentiepositie op de arbeidsmarkt hebben.



Fotografie: Studio André Ruigrok, Landsmeer



Begeleiding nieuwe personeelsleden

Warm onthaal

De school vindt een goede begeleiding van nieuwe leraren zeer belangrijk. Niet alleen om de mensen aan de school te binden, maar ook omdat het voor de leerlingen van groot belang is dat de dagelijkse gang van zaken niet wordt verstoord.

Alle nieuwe leraren krijgen een vaste mentor/begeleider, die als aanspreekpunt en vraagbaak dient. Nieuwelingen worden ontzien als het om extra taken gaat: ze krijgen de ruimte om eerst aan het lesgeven op school te wennen. De nieuwe mensen zijn hier heel tevreden over. Een leraar die sinds een half jaar in dienst is: 'Je krijgt alle ruimte om goed te wennen en zaken te leren snappen. Niemand kijkt je erop aan'.

Onlangs startte een supervisie-/begeleidingsgroep voor alle nieuwe leraren onder leiding van een extern deskundige. Zaken die bij de groepsbijeenkomsten aan de orde komen zijn bijvoorbeeld: de dagelijkse gang van zaken, omgaan met crises en het invullen van een handelingsplan. Maar ook het voeren van een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek (zie ook: 'Functioneringsgesprek').

Nieuwe personeelsleden ervaren de begeleiding bij het inwerken als een warm onthaal. De hechte sfeer in het team en het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid, komen ook hierbij naar voren. Iedereen is erbij gebaat als de nieuwe collega's goed meedraaien, dus wordt daar tijd en energie in gestoken. Renske van Beersum, docente techniek en schilderen en sinds 2001 in dienst: 'Ik heb steeds het gevoel gehad dat het niet alleen mijn probleem was om ingewerkt te raken, maar dat iedereen daaraan bij wilde dragen. Ik kon altijd bij

iedereen terecht, ik kon ook altijd mijn verhaal kwijt en werd echt verder geholpen'.

Taakstellingsgesprekken, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken

Het beste uit medewerkers halen

Het Linge College heeft een goed systeem ontwikkeld van taakstellingsgesprekken, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Jaarlijks vinden taakstellingsgesprekken plaats. In een cyclus van drie jaar krijgen alle medewerkers functionerings- en beoordelingsgesprekken. Medewerkers volgen een training in het voeren van dergelijke gesprekken. Het systeem begint vruchten af te werpen, al is nog niet iedereen tevreden over de beoordelingsgesprekken.

De school heeft de taakstelling voor een aantal terreinen omschreven: de algemene taken die voor een personeelslid gelden, de vakspecifieke taken, schooloverstijgende taken en de specifieke taken binnen de school. Denk bij vakspecifieke taken bijvoorbeeld aan de verantwoordelijkheid om nieuwe ontwikkelingen in het vak bij te houden. Specifieke taken binnen de school zijn: stageleerkracht, symbiosebegeleider, leerlingenbegeleider, ambulante begeleider, remedial teacher, vakgroepcoördinator en lesroostercoördinator.

Functionerings- en beoordelingsgesprekken vinden plaats in een driejarige cyclus. Elk jaar krijgt ongeveer éénderde van het vaste personeel binnen vier weken na de start van het schooljaar een taakstellingsgesprek. Daarin wordt vastgesteld wat in het vorige schooljaar de inhoud van het takenpakket was en of er voldoende tijd was om deze taken uit te voeren. Na het taakstellingsgesprek vindt er

binnen zes maanden een functioneringsgesprek plaats, gevolgd door een beoordelingsgesprek in de periode maart/april. In het laatste deel van het schooljaar wordt de planning van de gesprekken voor een ander deel van het personeel vastgesteld.

De schoolleiding heeft onderkend dat het voeren van een goed functionerings- en beoordelingsgesprek niet voor iedereen vanzelf spreekt. Tegelijkertijd gaat men ervanuit dat niet alleen het belang van het individuele personeelslid in het geding is. Ook de organisatie is gebaat bij een goed beeld van het 'menselijk kapitaal' op de school. Daarom heeft de school al haar personeelsleden geschoold in het voeren van dergelijke gesprekken via de Schooladvies- en Begeleidingsdienst in Tiel. Ook nieuwe leraren krijgen daarin apart scholing.

Ervaren én beginnende personeelsleden ervaren het systeem van de gesprekken als een zeer positief aspect van het personeelsbeleid. Bij enkele leraren bestaat evenwel enige reserve bij de beoordelingsgesprekken. Hun kritiek luidt dat je er maar weinig consequenties aan kunt verbinden.

In het functioneringsgesprek komen de wensen van het betrokken personeelslid aan de orde en het perspectief dat de schoolleiding aan de betrokkene kan bieden. Schoolspecifieke taken worden verdeeld op basis van iemands expertise of voorkeur. Personeelsleden ervaren dit als functioneel en effectief. Annemarie Ravensbergen, coördinator leerlingenzorg: 'Men haalt op deze school het beste uit je'. Verschillende teamleden kregen al een nieuw carrièreperspectief of hebben dit zelfs al gerealiseerd. Een technisch onderwijsassistent behaalt na een intensieve avondopleiding binnenkort zijn onderwijsbevoegdheid

voor het vak dat hij noodgedwongen al enige jaren als onbevoegde gaf. Ook een zij-instromer afkomstig uit het bedrijfsleven heeft zijn opleiding nagenoeg afgerond.

Meerdere personeelsleden vertellen dat zij hun ambities met de directie besproken hebben. Zij zijn ervan overtuigd dat hiermee iets wordt gedaan. Een van hen zegt: 'Dit soort plannen vindt een gewillig oor bij de schoolleiding'. De directie is van mening dat goed personeelsbeleid altijd ruimte moet bieden aan wensen van personeelsleden om hun expertise te vergroten of bijvoorbeeld een deel van hun lesgevende taak in te wisselen voor een andere taak, zelfs al zou dit door de krapte op de arbeidsmarkt leiden tot roostertechnische problemen. Op het Linge College vindt men het belangrijk dat mensen zich ook in hun werksituatie kunnen blijven ontwikkelen. De schoolleiding waakt er daarbij voor 'flauwekulfuncties' te creëren: nieuwe taken en functies moeten altijd een meerwaarde voor de school opleveren.

Zie de bijlagen voor overzichten van het taakstellingsgesprek, het loopbaantraject en de cyclus van gesprekken van het Linge College.

III De toekomstplannen van het Linge College

Voorzieningen, verhouding taken en beloning

De locatie Rozenstraat van het Linge College draait goed en voert een passend personeelsbeleid. Voor de toekomst heeft de school een aantal zaken gepland die ze, met behulp van de extra arbeidsvoorwaardengelden, de komende jaren verder wil ontwikkelen.

In de eerste plaats streeft de school naar een verbetering van de **materiële voorzieningen**. Er is weliswaar een mooie personeelsruimte, maar de overige voorzieningen zijn mager. Er zijn in het hele gebouw bijvoorbeeld geen werkplekken voor leraren en ook een goede vergaderruimte ontbreekt.

Daarnaast wil de school werk maken van een **andere verhouding tussen lesgevende en niet-lesgevende taken** voor alle leraren. Op die manier kan de begeleiding een meer structurele plek in de taak van een leraar praktijkonderwijs krijgen en wordt het ook aantrekkelijker voor leraren om in het praktijkonderwijs te werken.

Een derde ontwikkelpunt betreft de beloning van **coördinatoren**. De school is van plan een deel van de extra arbeidsvoorwaardengelden gebruiken om de coördinatoren extra te belonen.

IV Het Linge College als schoolvoorbeeld

Informeel en formeel gaan uitstekend hand in hand

De praktijkschool van het Linge College voert een personeelsbeleid uit waar de leraren en de specifieke leerlingengroep wel bij varen. De warmte, het respect en de individuele aandacht die men aan elke leerling probeert te geven, weerspiegelt zich in de manier waarop met het personeel wordt omgegaan.

Opvallend is de **combinatie** van de door het personeel als open en informeel ervaren cultuur en de doordachte inzet van geformaliseerde en gestandaardiseerde personeelsinstrumenten. De hele cyclus van taakstellings-



Fotografie: Studio André Ruijgrok, Landsmeer

functionerings-, en beoordelingsgesprekken wordt door het personeel ervaren als een gemakkelijke wijze waarop je je hart kunt luchten en je ambities en talenten kunt manifesteren. Toch is dit hele traject heel strak geregisseerd en vastgelegd. Blijkbaar bijt het één het ander niet.

De **formalisering** van elementen van het personeelsbeleid die de school wezenlijk acht voor de schooldoelen, heeft als groot voordeel dat niet alles afhangt van de - charismatische - persoon van de schoolleider. Het personeelsbeleid op het Linge College is daarmee een duidelijk en onlosmakelijk deel van de school geworden.

Het is de ervaring van het Linge College dat leidinggevenden dienen te zorgen voor een systeem van **functioneringsgesprekken** dat voor een ieder inzichtelijk is. De leidinggevende moet niet meer beloven dan hij kan of wil waarmaken.

Onderscheid tussen onderwijzend en ondersteunend personeel is niet van belang en moet je volgens het Linge College dan ook niet maken: 'Alle werknemers verdienen aandacht'.

Het goed **luisteren** naar personeelsleden en werkelijk

serieus nemen van wensen en ambities, lijkt vruchten af te werpen. De betrokkenheid en saamhorigheid op de praktijkschool is groot.

De directie van het Linge College heeft goede ervaringen met het geloof in de **capaciteiten** van medewerkers: 'Zolang het tegendeel niet duidelijk bewezen wordt, kunnen mensen vaak veel meer dan je denkt'

De **werving en begeleiding** van nieuwe mensen kost

geld en energie, maar betaalt zich terug in een positief werkklimaat.

Bijlagen

Taakstellingsgesprek

Essenties:

- Partners: Het is een zakelijk, feitelijk, toekomstgericht gesprek tussen leidinggevende en medewerker.
- Doel:
 - Beiden zien overeenstemming te bereiken over de 'goals' voor de komende periode (op basis van takenpakket/organisatiebeleid).
 - Onderhandelen is toegestaan.
 - De te bereiken resultaten dienen voor beiden te voldoen aan SMART (wat, hoe, wie, haalbaar, wanneer); er worden resultaatcriteria vastgelegd.
- Middelen: De leidinggevende draagt er zorg voor dat de medewerker ook over de benodigde middelen kan beschikken (budget, hulpmiddelen, mankracht, tijd, e.d.).
- Verantwoordelijkheid: • Er wordt zo nodig verduidelijkt wat wiens verantwoordelijkheid is.
 - Obstakels, belemmeringen zijn ook zorg voor de leidinggevende.
 - De leidinggevende is zich bewust van het belang van de medewerker ruimte geven voor meer zelfsturing.
 - De medewerker is zich bewust van het belang van de leidinggevende ruimte geven voor meer beleid en strategie.



- **Tijdstip:** Het taakstellingsgesprek vindt plaats aan het begin van de beoordelingsperiode.
- **Gegevens:** Leidinggevende en medewerker spreken per taakstelling af welke gegevens/in welke vorm/door wie/tijdstip en frequentie worden verzameld t.b.v. de beoordeling.
- **Afspraken:** De afspraken over de vastgestelde taakstellingen worden schriftelijk vastgelegd.
- **Evaluatie:** Aan het eind van het taakstellingsgesprek evalueren de gesprekspartners het verloop en het resultaat van dit gesprek.

Beoordelingstraject

Het beoordelingstraject kent een aantal vaste punten:

- **Taakstellingsgesprek:**

Tijdstip: Bij start van de beoordelingsperiode

Doel: Samen afspraken maken over:

- taakstellingen;
- criteria voor slagen;
- verzamelen van gegevens;
- inzet van middelen.

- **Functioneringsgesprek:**

Tijdstip: Halverwege de beoordelingsperiode.

Doel: Ondersteuning vanuit de organisatie bij het resulteren van de taakstellingen.

- **Voorgesprek:**

Ter voorbereiding op het beoordelingsgesprek vindt een voorgesprek plaats waarin doel en aanpak van het beoordelingsgesprek nog eens worden doorgenomen; de taakstellingen worden herhaald en de medewerker kan melding maken van bijzondere omstandigheden die bij beoordeling van gewicht zijn.

- **Beoordelingsgesprek:**

Tijdstip: Bij het einde van de beoordelingsperiode.

Doel: Nagaan in welke mate:

- taakstellingen zijn gerealiseerd;
- ontwikkelingsafspraken zijn nagekomen.

Komen tot een gewogen oordeel.
Komen tot afspraken m.b.t. loopbaanontwikkeling.

- **Beoordelingsperiode:**
 - Naar aanleiding van de 'inzet van middelen' vindt er werkbegeleiding en coaching plaats
 - Verder is het houden van een functioneringsgesprek in deze periode verplicht.

Cyclus taakstellingsgesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek

Tijdpad voor vaste personeelsleden

Schooljaar 1 eerste groep = 1/3 van de leerkrachten.

- start schooljaar: binnen vier weken taakstellingsgesprek met betrokkene(n).
- na taakstellingsgesprek vindt binnen 6 maanden een functioneringsgesprek plaats.
- in de periode maart/april vinden de beoordelingsgesprekken plaats.
- in de periode april tot einde schooljaar wordt de planning voor bovenstaande gesprekken vastgesteld.

Schooljaar 2 tweede groep = 1/3 van de leerkrachten.

- start schooljaar: binnen vier weken taakstellingsgesprek met betrokkene(n).
- na taakstellingsgesprek vindt binnen 6 maanden een functioneringsgesprek plaats.
- in de periode maart/april vinden de beoordelingsgesprekken plaats.
- in de periode april tot einde schooljaar wordt de planning voor bovenstaande gesprekken vastgesteld.
- eerste groep kort functioneringsgesprek n.a.v. beoordelingsgesprek.

Schooljaar 3 derde groep = 1/3 van de leerkrachten

- start schooljaar: binnen vier weken taakstellingsgesprek met betrokkene(n).
- na taakstellingsgesprek vindt binnen 6 maanden een functioneringsgesprek plaats.
- in de periode maart/april vinden de beoordelingsgesprekken plaats.



- in de periode april tot einde schooljaar wordt de planning voor bovenstaande gesprekken vastgesteld.
- tweede groep kort functioneringsgesprek n.a.v. beoordelingsgesprek.

Schooljaar 4

- herhaling schooljaar 1 en voor derde groep kort functioneringsgesprek n.a.v. beoordelingsgesprek.
- verder herhaling cyclus.

'Vastberaden op weg naar veelzijdig personeelsbeleid'

Schoolportret Driestar College, Gouda

I **Het Driestar College, vestiging Gouda**

Het Driestar College in Gouda is de oudste en grootste vestiging van de Christelijke Scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs op reformatorische grondslag. De school bestaat sinds 1944 en verzorgt heden ten dage onderwijs voor 3.600 leerlingen: 2.800 leerlingen in Gouda, circa 500 leerlingen in Lekkerkerk en ruim 300 in Leiden. De vestigingen Lekkerkerk en Leiden zijn recent gestart en hebben voor een flinke groei en schaalvergroting van de school gezorgd.

Leerlingen kunnen op het Driestar College terecht voor vrijwel elk type voortgezet onderwijs: (I)VBO, SVO, MAVO, HAVO, atheneum en gymnasium. Zij zijn afkomstig uit heel Zuid-Holland, het zuiden van Noord-Holland en een stukje van de provincie Utrecht. De school staat in de wijde omtrek bekend vanwege haar duidelijke signatuur. Ook heeft de school een traditie op het vlak van onderwijsvernieuwing. Zo was de school een ICT-voorhoedeschool. De lerarenopleiding van de Driestar, ook in Gouda, staat eveneens als innovatief te boek.



Fotografie: Studio André Ruijgrok, Landsmeer

Aan de drie vestigingen voor voortgezet onderwijs zijn ongeveer 300 leraren verbonden en 45 onderwijsondersteunende personeelsleden. Door de groei van de school is het lerarenteam gemiddeld jong. Er zijn pieken in de leeftijdsopbouw van het personeel boven de 48 jaar en rond de 32 jaar. De vestiging in Gouda heeft drie onderwijskundige sectoren: brugklas, VMBO en Tweede Fase HAVO/VWO. Elke sector heeft een directeur en een plaatsvervanger. Beiden zijn meestal lesvrij. Daaronder functioneren de afdelingscoördinatoren, de (jaarlaag)coördinatoren, de mentoren en de leraren.



De centrale directie, de sectordirecteuren en de locatie-directeuren vormen samen het managementteam. Daarnaast heeft het Driestar College adviseurs, staffunctionarissen voor planning/roosters en een hoofd administratie in dienst.

II Personeelsbeleid

Aanpak personeelsbeleid

Doelgericht en ambitieus

De Driestar is een aantal jaren geleden begonnen met de ontwikkeling van integraal personeelsbeleid. De houding van de school is bescheiden maar doelgericht. De heer Van der Hoek, lid van de centrale directie: 'We zijn er flink mee aan de slag, maar we zijn er zeker nog niet klaar mee'. Met een duidelijk doel voor ogen wordt op de Driestar gewerkt aan verschillende aspecten van integraal personeelsbeleid en opleiden binnen de school. Er is een goed evenwicht en iedereen is betrokken bij de ontwikkeling van het beleid.

Vooraf op het terrein van opleiden binnen de school is de Driestar vooruitstrevend. Dit wordt mede ingegeven door het feit dat er veertig nieuwe leraren moeten worden opgevangen en begeleid (op een totaal van 300). Daarvoor wordt alles uit de kast gehaald. Er is een keur aan coachings- en begeleidingsmaatregelen getroffen en er wordt gewerkt aan nieuwe functies. Maar er is vooral ook aandacht voor een cultuur waarbij mensen elkaar kunnen aanspreken op zaken. Dit hangt nauw samen met de activiteiten die de Driestar ontwikkelt op het gebied van werken met competenties.

Veel leraren zijn al langer aan de school verbonden. De reformatorische grondslag biedt een kader voor de pedagogische functie van de school, de accenten binnen de onderwijsdoelen, benadering van de leerlingen de omgang met elkaar. Leraren geven aan dat de cultuur op school de laatste jaren als gevolg van het integrale personeelsbeleid is veranderd van een individuele naar een meer collectieve cultuur. Zoals een leraar, de heer Den Besten, zegt: 'Vroeger kon iedere leraar de deur van het klaslokaal sluiten en zich terugtrekken in zijn eigen koninkrijkje. Tegenwoordig is er meer openheid'.

Organisatie en management

Betrokkenheid van de gehele organisatie

Versillende professionals uit diverse geledingen en lagen van de organisatie zijn betrokken bij het personeelsbeleid. Centraal staat het taakbeleid, dat erop gericht is beschikbare middelen optimaal te benutten. Het taakbeleid wordt bepaald door het management in overleg met de Personeelsraad. Speciale aandacht gaat momenteel uit naar beginnende leraren en naar senioren.

Sinds 1998 participeren de twee leden van de centrale directie in een werkgroep over competentiebeloning van de besturenraad BPCO. Jaarlijks hebben de directieleden deelgenomen aan brainstormdagen met andere scholen van de besturenraad. De werkgroepen voor competentiebeloning en competentiewaardering, bestaande uit leraren, zijn in maart 1999 samengevoegd tot de Resonansgroep Integraal Personeelsbeleid.

Verder heeft de school een nieuwe structuur uitgewerkt, als reactie op de recente groei van het leerlingenaantal en het aantal locaties. Daarmee wordt nu ervaring

opgedaan. De centrale directie is wat meer op afstand van de 'werkvloer' gekomen en bereidt het beleid voor. Locatie- en sectordirecteuren vormen als managementlaag de spil van de organisatie. De Personeelsraad brengt advies uit over het beleid van de centrale directie.

Sinds de groei voldoen de informele overlegstructuren niet meer. Er is een andere communicatie van plannen en dergelijke nodig. Na wat miscommunicatie in de beginperiode, merken leraren nu dat de directie het probleem onderkent en aan een oplossing werkt.

Werving en selectie

Goede ervaringen met zij-instromers

Ook het Driestar College ondervindt de krapte op de arbeidsmarkt aan den lijve. Maar dit leidt niet tot afzwakking van de belangrijkste eisen. Onderschrijving van de reformatorische beginselen, respect voor de medemens en liefde voor het vak zijn harde voorwaarden waaraan sollicitanten moeten voldoen. Veel nieuwe medewerkers zijn bij aanvang nog geen volleerd leraar. De lijst met dispensatieverzoeken is dan ook groot. Voor de nieuwe leraren is een uitgebreid inwerkprogramma met structurele coaching ingesteld.

Voorop bij de sollicitatie staat dat de nieuwe leraar de reformatorische beginselen van de school niet alleen onderschrijft, maar ook belijdt. Daarnaast worden eisen gesteld aan zijn vakinhoudelijke kennis, werkervaring en enthousiasme. Van de leraar wordt verwacht dat hij interesse heeft voor leerlingen en respect voor hen opbrengt. Enthousiasme vindt de directie een belangrijke eigenschap omdat lesgeven veel energie kost. Directeur Van der Hoek: 'Je moet proeven dat iemand

ervoor wil gaan. Dat hij energie in het lesgeven wil steken'. Liefde voor het vak, de overdracht aan leerlingen en belangstelling voor de pedagogische relatie zijn belangrijke criteria bij de werving.

Zij-instromers die geen werkervaring op het gebied van onderwijs hadden, zeggen zelf dat hun levenservaring een belangrijk selectie criterium is geweest. Doorslaggevend voor hun aanname was naar hun idee de respectvolle houding tegenover leerlingen, de bewuste - reformatorische - manier van in het leven staan en het kunnen omgaan met groepen.

De afgelopen jaren heeft het Driestar College veel nieuwe leraren moeten aantrekken. Hoewel het aanbod van nieuwe leraren beperkt is, heeft de school tot nu toe voldoende leraren kunnen aannemen. De school staat duidelijk open voor zij-instromers, deeltijdstudenten en andere leraren in opleiding. Het 'leren in de school' komt in diverse vormen voor op de school. De school werft nieuwe leraren via de reformatorische media, maar ook bij de lerarenopleiding van de Driestar en andere lerarenopleidingen in de regio.

Het Driestar College heeft goede ervaringen met zij-instromers ondanks dat die aanvankelijk niet over het benodigde diploma beschikken. Men waardeert hen om hun persoonlijke vaardigheden en competenties. Het Driestar College is dankzij een uitgebreide opvang en begeleiding in staat om zij-instromers in korte tijd volledig in te zetten.

De heer Kortleven kwam bij het Driestar College terecht als leraar Economie op basis van twintig jaar ervaring als eigenaar van een supermarkt. Na vier intensieve

voorbereidingsweken, met diverse vormen van coaching, stond hij voor vier klassen. De vakinhoud had voor hem geen geheimen. De omgang met jonge mensen was hem evenmin vreemd. En door de collegiale contacten binnen de school en het meekijken bij collega's kon hij snel de benodigde competenties voor het lesgeven ontwikkelen. De heer Kortleven: 'Na vier weken werd ik weliswaar in het diepe gegooid, maar er was goede begeleiding. Ik kon altijd aankloppen bij andere docenten en ik kreeg ook steun als ik erom vroeg. In het begin heeft een ervaren docent bij mij in de klas gezeten. Daar heb ik veel van geleerd. Nu ben ik een half jaar verder en heb ik zelf al een nieuwe zij-instromer begeleid. Ik leer nog steeds bij. Ook de organisatie raakt steeds beter ingespeeld op het begeleiden van nieuwe docenten'.

Professionalisering

Scholing als onderdeel van personeelsbeleid

Het Driestar College hecht een groot belang aan scholing. Het aanbod is groot en gevarieerd, de gevolgde scholing is naar eigen behoefte of verplicht. Het gedetailleerde jaarplan voor scholing wordt gezien als een wezenlijk onderdeel van het personeelsbeleid. Bijzonder is de pedagogisch-didactische cursus voor net benoemde docenten die de Driestar Hogeschool verzorgt. Recentelijk vonden daarnaast op de drie Driestar-vestigingen pilots voor intervisie plaats. Voor sommige leraren is dat even wennen.

De directie van het Driestar College vindt het belangrijk om zoveel mogelijk leraren te motiveren tot scholing en nascholing. Enerzijds wordt aangesloten bij wensen van individuele leraren en vaksecties, anderzijds kan sommige

Fotografie: Studio André Ruijgrok, Landsmeer



nascholing verplicht worden gesteld. Het streven is de behoefte aan vakspecifieke nascholing in de eerste maand van een nieuw cursusjaar op een rijtje te hebben. De school gebruikt hiervoor standaard-aanvraagformulieren. De gewenste scholing moet passen in het beleid van de school en mag niet te duur zijn. De school eist dat leraren de kwaliteit van de cursus nagaan. Lesuitval moet tot het minimum beperkt blijven. De scholing mag niet meer dan 10% van de normjaartaak ofwel 160 uur in beslag nemen. Leraren vullen na afloop van de cursus een standaardevaluatieformulier in en dienen de opgedane kennis te delen met hun collega's.

Het nascholingswerkplan wordt gezien als een onderdeel van integraal personeelsbeleid. Voor de periode tot 2003 voorziet men nascholing op de volgende terreinen: de identiteit van de school, onderwijskundige vernieuwing en vakinhoud. In 2000-2001 was scholing gepland voor: het gehele team (studiedagen, bijeenkomsten), een sectie of een individuele leraar of een onderwijsondersteunende medewerker. Bij de individuele scholing van leraren kon een keur aan trainingen worden gevolgd. Bijvoorbeeld gericht op functies zoals faalangstreductie-trainer, dyslexie, ICT-coördinator, mentor, remedial teacher en contactpersoon. Daarnaast was er scholing mogelijk op basis

van eigen behoeften en wensen. Voor zij-instromers waren er maatwerk cursussen. Overige cursussen waren: signalering van alcohol en drugsgebruik, taalgericht vakonderwijs, externe coaching bij disfunctioneren, websitecursus, NDO-cursus computergebruik in de les en functionerings- en beoordelingsgesprekken voor directieleden.

Voor de gezamenlijke reformatische scholen van het Driestar College verzorgt de Christelijke Hogeschool de Driestar een nascholingscursus rond vragen van jongeren over bijbel en identiteit. Het doel is dat leraren een dagopening of bijeenkomst met de klas kunnen houden. De cursus beslaat 200 uur: 80 contacturen, 80 uur literatuurstudie en 40 uur vaardigheidstraining. De totale cursus duurt twee jaar.

Op alle drie de drie Driestarvestigingen is onlangs een aantal pilots gehouden rond intervisie. Leraren die in het derde jaar lesgeven, nemen deel aan het intervisieprogramma rond de thema's studiehuis en nieuwe werkvormen. Onderling lesbezoek is een onderdeel van de intervisie. Het plan voor het vervolg is om groepjes van drie tot vier personen samen te stellen rond het onderwerp klassenmanagement. Lesbezoek maakt dan opnieuw deel uit van de intervisie.

Leraren zien de voordelen van intervisie: ze worden attent gemaakt op valkuilen of zaken om rekening mee te houden. Velen ervaren het 'leren van elkaar' als inspirerend. Toch is er ook onwennigheid. Leraren zijn er niet aan gewend dat collega's over hun schouder meekijken en niet alle leraren zijn even enthousiast over de intervisie. Er spelen ook cultuurverschillen tussen de verschillende onderdelen van de school. In de

onderbouw en in het VMBO lijkt dit gemakkelijker te gaan dan in de bovenbouw van het HAVO en het VWO. Teamwork en intervisie vragen in de bovenbouw meer tijd en overredingskracht van de leiding.

Functioneringsgesprekken

Diverse instrumenten voor systematische uitvoering

Tot aan het nieuwe beleid in 2001 zijn er op het Driestar College weinig functioneringsgesprekken gevoerd. Nu worden ze systematisch ingevoerd en ondersteund door een tweetal formulieren en een lijstje met aandachtspunten. Daarnaast heeft de Resonansgroep IPB vijf competenties nader uitgewerkt. Het werken op basis met competenties bevindt zich in de beginfase: sommige groepen leraren hebben nog tijd nodig om de gewenste omslag te maken.

Oudere leraren hebben in het verleden soms niet meer dan in totaal twee functioneringsgesprekken gehad. Anderen driemaal gedurende een achtjarig dienstverband. De locatiedirecteur voerde de gesprekken aan de hand van een lijstje met aandachtspunten dat van tevoren was uitgereikt. Aan het gesprek werden geen consequenties verbonden: de functioneringsgesprekken waren niet meer dan een formaliteit. Beoordelingsgesprekken vonden incidenteel en niet met iedereen plaats.

Sinds begin 2001 werkt het Driestar College aan nieuw beleid rond functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het doel is eenmaal per twee jaar een functioneringsgesprek te houden, mede op basis van een lesbezoek. Voor het lesbezoek is een formulier ontwikkeld. De onderwerpen zijn houding, klassenmanagement, contact met en activering van de leerlingen, didactiek en lesindeling.



Voor het functioneringsgesprek is eveneens een formulier ontwikkeld. De aandachtspunten zijn:

- evaluatie vorig functioneringsgesprek;
- identiteit (week- en dagopeningen, vieringen);
- taakbeleid en taakvervulling (onder meer pedagogische en didactische kwaliteiten, omgaan met vernieuwingen, onderwijskundige wendbaarheid, vakmatige beheersing, gedifferentieerd werken);
- scholing;
- samenwerking (verhouding tot directie, schoolregels, docenten- en rapportenvergadering, sectiecontacten);
- werksfeer/omstandigheden.

De Resonansgroep IPB heeft aan de orde gesteld dat de functioneringsgesprekken eisen stellen aan de directieleden. Men moet de juiste toon kunnen treffen, vertrouwen wekken en open staan voor kritiek en suggesties van de personeelsleden. De directieleden hebben daarom een training gevolgd.

Ten behoeve van de functioneringsgesprekken heeft de Resonansgroep vijf competenties van het Berenschot-instrument nader uitgewerkt. Het zijn competenties die centraal staan in het functioneren van de leraar: gedifferentieerd werken, onderwijskundige wendbaarheid, vakmatige beheersing, collegiaal samenwerken en constructief omgaan met vernieuwingen.

De competenties zijn in de Personeelsraad aan de orde geweest en werden tijdens het cursusjaar 2001-2002 per locatie en per sector aan het personeel voorgelegd. Niet alle personeelsleden zijn positief over het gebruik van competenties binnen het personeelsbeleid. Leraren van de bovenbouw van de sector HAVO/VWO zijn terughoudender dan de leraren van de onderbouw en het VMBO die al onderdelen in de praktijk brengen.

Leraren brengen dit in verband met de meer open benadering onder de noemer van IPB. Die vraagt om een omslag in de traditioneel gegroeide omgangsvormen. Er speelt dus vooral een cultureel aspect. De directie realiseert zich dat de cultuur zich alleen kan ontwikkelen op geleidelijke wijze, doormiddel van open communicatie en met behoud van de eigen koers.

Taakbeleid

Ruimte voor variatie aan taken

Het Driestar College heeft aandacht voor begeleiding en opvang van zaken die niet strikt lesgebonden zijn. Binnen de school zijn vertrouwenspersonen en zorg- en advies-teams (ZAT-teams) actief. De vertrouwenspersonen hebben onder meer overleg met orthopedagogen, maatschappelijk werk en schoolartsen. Verder zijn er op het Driestar College leraren die deelnemen aan projecten over faalangst, dyslexie, taalbeleid en pesten. Ook voor hoogbegaafden worden er activiteiten ontwikkeld.

Andere taken hebben betrekking op:

- de gezonde school: alcohol, roken en drugs;
- leerlingbegeleiding met aandacht voor leren leren, leren leven en leren kiezen;
- training van mentoren, mede in verband met onderwijsvernieuwing.

Op de vestiging Leiden is een project gaande waarbij een HAVO/VWO-klas de vakken aardrijkskunde en biologie in het Engels krijgen. Daarbij wordt ook gewerkt met een digital classroom. De betrokken leraren zijn er enthousiast over. Mevrouw Konijn-Kooijman, docente, benadrukt dat je lessen in de digital classroom moet afwisselen met 'gewone' lessen. Het hanteren van dergelijke afwisselingen vraagt ook weer nieuwe competenties van docenten.

Mobiliteitsbeleid

Eerst TOA, nu docent

Het Driestar College geeft zijn medewerkers de ruimte intern te veranderen van functie. Illustratief is de technisch onderwijs assistent (TOA) die na zeven jaar zelf docent werd. De heer Joosse volgde een verkorte lerarenopleiding van twee jaar aan de Hogeschool Midden-Nederland te Utrecht. Joosse: 'Ik heb in zeven jaar met verschillende docenten gewerkt en gezien wat je wel en vooral ook niet in een les moet doen. Ik heb wellicht de beste leerschool gehad die er is'.

Taak- en functiedifferentiatie

Competenties goede basis

Sinds het eind van de jaren tachtig bestaat op het Driestar College de functie van personeelsdecaan, een vertrouwenspersoon voor het personeel. De functie is in het leven geroepen om de lijnen tussen personeel en directie kort te houden. De decaan treedt dus op als intermediair. Elke locatie heeft een personeelsdecaan. Zij houden onderling contact over de inhoud van hun functie en ontwikkelingen op hun locatie. De personeelsdecaan voert gesprekken met de Arbodienst en met personeelsleden die verzuimen.

Nieuwe functies zijn de mentorfuncties en zorgcoördinatoren. In het project duaal opleiden wordt in samenwerking met de lerarenopleiding van de Driestar een opleidingsfunctie gecreëerd en vormgegeven (zie ook Opleiden in de school). Op de school werken vier lesassistenten. Nu het O&O-budget wordt verruimd, is de directie van plan in de nabije toekomst schaal-twaalf-functies te creëren.

De vijf competenties die door de Resonansgroep zijn uitgewerkt vormen een goede basis voor de horizontale en verticale integratie van het personeelsbeleid met de doelstellingen van de school. Zij zijn sturend bij organisatieontwikkeling en verdere functiedifferentiatie. (Zie ook de bijlage)

Personeelsbeheer en personeelszorg

De rol van kwaliteit en budget

In 1998 startte het Driestar College met de systematische invoering van kwaliteitsbeleid. Een extern bureau voerde een nulmeting uit en bracht lacunes en knelpunten aan het licht. Vanaf 1999 is vervolgens stapsgewijs gewerkt aan een kwaliteitsboek. Er wordt ook nu nog aan verder gewerkt. Jaarlijks worden de inspectiegegevens (kwaliteitskaart) intern geëvalueerd. De bewaking van het kwaliteitsbeleid op managementniveau ligt in handen van de centrale directie die dit in overleg met sector- en locatiedirecties ter hand zal nemen. In het cursusjaar 2001-2002 volgden de directieleden trainingen voor het voeren van verzuimgesprekken. Vanaf dat jaar zijn de gesprekken daadwerkelijk gevoerd. Ook worden de regels voor melding van ziekteverzuim uitgevoerd. Verder is er specifieke aandacht voor junioren en senioren binnen de school.

De verruiming van het O&O-budget wil de centrale directie ten goede laten komen aan junioren en senioren in de school. Voor senioren wordt extra geld gereserveerd voor 52+-uren, 50+ keuringen en Bapo-reserveringen. Het extra geld voor junioren wordt besteed aan taakvrijstelling, cursussen, begeleidende mentoren, deelname van beginnende leraren in de werkgroep BPCO, de interne resonansgroep competentiewaardering en de opleiding van interne docentopleiders/vertrouwenspersonen.



Vooruitlopend op het schoolprofielbudget en het opleidings- en ondersteuningsbudget heeft de Driestar zelf al veel eigen middelen ingezet voor scholings- en begeleidingstrajecten. Nu de overheidsbudgetten groter worden, kan het Driestar scholing nog sterker stimuleren. Dankzij het budget wordt ook de functie van opleidingsdocent mogelijk.

Personeelsraad

Inbreng op basis van consensus

De Personeelsraad van het Driestar College heeft een andere positie dan een Medezeggenschapsraad. De Personeelsraad is vooral de vertegenwoordiger van het personeel, de gesprekspartner voor de leiding en heeft daarmee ook een rol in het meedenken over de beleidsontwikkeling. De werkwijze van de directie is gebaseerd op het consensusmodel waarbij de directie-initiatieven bepalend en leidend zijn. Tegelijkertijd richt de directie zich de laatste jaren steeds meer op openheid, communicatie en het verkrijgen van draagvlak. De Personeelsraad onderkent dat zijn positie een andere is dan van een Medezeggenschapsraad.

De Personeelsraad speelt hoofdzakelijk een instrumentele rol bij het werk van de Resonansgroep IPB, met als doel om de invoering van IPB te vergemakkelijken.

Opleiden in de school

Onmisbare en gewaardeerde aanvulling op opleiding

Opleiden in de school ziet het Driestar College als een voorwaarde voor de opvang van beginnende leraren. Aan alle instromers wordt aandacht besteed, al is er niet voor elke instromer evenveel geld beschikbaar.

Voor de scholing en nascholing wil de school in de toekomst een opleidingsdocent aanstellen. Sinds 2001 loopt er een gesubsidieerd duaal traject.

Door de groei van de school met nevenvestigingen en speciaal onderwijs heeft het Driestar College de afgelopen jaren veel nieuwe leraren moeten aantrekken. De school heeft verschillende zij-instromers aangenomen met een WO- of HBO-opleiding. Daarnaast kent de school MBO-doorstroomers.

De heer Lock, lid van de centrale directie, benadrukt dat voor de MBO-zij-instromers evenveel tijd wordt vrijgemaakt als voor de hoger opgeleide zij-instromers. Vanuit de overheid is voor de MBO'ers echter minder geld beschikbaar. Volgens de heer Lock ziet de overheid deze groep ten onrechte over het hoofd. De school financiert de begeleiding van deze groep instromers al enkele jaren uit de eigen middelen.

De begeleiding van beginnende leraren bestaat uit coaching door drie verschillende mentoren, een introductieprogramma en onderlinge intervisie. De school werkt momenteel aan een driejarig inwerktraject. In het eerste jaar ligt de nadruk op de basisvaardigheden voor de leraar. Het tweede jaar gaat in op specifieke onderwerpen (kerkelijke achtergronden van leerlingen, jongeren in de huidige samenleving en ICT). Het derde jaar bestaat uit intervisie.

Inwerkprogramma Startende docenten

Eerste jaar

Kennismakingsmiddag
Praktische wetenswaardigheden
Basisvaardigheden
Klassenmanagement
Reflectie
Intervisie
Voortgangsoverleg
Instructie ouderavond
Besprekingen:

- Vertrouwensmentor
- Sectiementor
- Begeleidend directielid
- Tijdelijke benoeming

Tweede jaar

Pedagogisch-didactisch
Kerkelijke achtergrond
Historische ontwikkeling
Jongeren in huidige samenleving
Staan in de samenleving
Apologetiek Intervisie
Lessen bijwonen

Derde jaar

Intervisieproject
Presentatie
Lezingcyclus
Ontwikkelingspsychologie
Gereformeerde dogmatiek



Er wordt al met het systeem van drie mentoren gewerkt: de vertrouwensmentor, de sectiementor en de directiementor. De vertrouwensmentor heeft een geheimhoudingsplicht ('houdt de kaken op elkaar') en let vooral op houding, didactiek, klassenmanagement en basisvaardigheden van de leraar. De mentor heeft hiervoor anderhalve dag training gehad. Hierin zijn gesprekstechnieken geoefend en is een video bekeken over het beoordelen van de beginnende docent en over feedback geven. De vertrouwensmentor doet aanbevelingen en geeft handige tips. Bijvoorbeeld: 'Begin pas met de les als de boeken op tafel liggen'. De vertrouwensmentor is het dagelijkse aanspreekpunt voor de beginnende docent en neemt regelmatig achterin de klas plaats. De sectiementor kijkt meer naar vakinhoudelijke zaken. De directiementor tot slot bezoekt na zeven à negen maanden een les voor een didactische beoordeling. Mede op basis van dit bezoek beoordeelt de directiementor of de student een aanstelling krijgt.



Fotografie: Studio André Ruigrok, Landsmeer

Beginnende docenten zeggen goed te kunnen aankloppen bij hun vertrouwens- en sectiementor. Wel zijn er grote verschillen tussen de locaties. Op de vestigingen in Leiden en Lekkerkerk zijn soms weinig personeelsleden. Een van de beginnende leraren functioneerde al als sectiehoofd, terwijl zij haar opleiding nog aan het afronden was. Op deze locaties zouden leraren graag wat meer contact hebben met ervaren leraren van de vestiging Gouda.

In de toekomst wil het Driestar College werken met opleidingsdocenten. Hiertoe voert men momenteel gesprekken met de Hogeschool De Driestar. Voor het komende jaar zijn vier mensen geselecteerd. Twee van hen zullen eerst de opleiding volgen en vervolgens de andere twee scholen en inwerken.

Veel beginnende docenten zeggen dat ze het eerste jaar als erg zwaar hebben ervaren. De school heeft hen hiervoor overigens van tevoren gewaarschuwd. Ook geven de leraren aan dat ze het lesgeven op de Driestar hebben geleerd: op de opleiding gaat men vooral op de achtergrond van het vak in en minder op didactiek. Daar heeft men de uitwisseling van praktische tips en lesvaringen met medestudenten (intervisie) node gemist. De leraren zijn zeer te spreken over de rol die het Driestar College bij hun professionalisering heeft gespeeld.

Het Driestar College neemt deel aan een proefproject voor duaal leren dat OCenW subsidieert. De school begeleidt een student die één dag per week op het Driestar College werkt en één dag per week naar school gaat. Verder werkt zij voor de EO-radio. Voor de begeleiding binnen het duale traject is er naast de stage-

docent, een intermediair tussen school en opleiding. Dit traject ging in september 2001 van start. De duale student liep eerst tien weken mee met een leraar. Ze hoefde toen nog geen les te geven, maar deed dat op eigen initiatief soms wel.

III De toekomstplannen van het Driestar College

Ondersteuning groei met daadkrachtig personeelsbeleid

De directie van het Driestar College bezint zich op de consequenties van de recente groei. Wat betekent dit voor de organisatieontwikkeling en vooral voor een verdere functiedifferentiatie voor het onderwijzend en ondersteunend personeel?

Het verder ontwikkelen van de **communicatie** is een belangrijk aandachtspunt. Afgezien van schriftelijke informatie wordt de communicatie ook gezocht in gesprekken op locatie- en sectorniveau, via studiedagen en door werk van de Personeelsraad en de Resonansgroep IPB.

De school wil nog meer werk gaan maken van het **opleiden binnen de school**. Er wordt intensieve samenwerking gezocht met lerarenopleidingen en andere partners, zoals een bedrijf dat nascholing en training op het Driestar College verzorgt.

De komende tijd staan afspraken rond **functionerings- en beoordelingsgesprekken** op de agenda. Mede omdat het nu onderdeel is van taakbeleid kan niemand hier meer omheen.

De uitgewerkte **competentieprofielen** worden met beleid ingevoerd op de verschillende locaties en bij de verschillende secties.

Het **driejarige inwerkprogramma** voor zij-instromers en junior-leraren wordt verder uitgewerkt.

Het Driestar College wil **opleidingsdocenten** aanstellen om daarmee scholing nog beter te kunnen verwezenlijken op de school.

De verruiming van het budget zal onder meer ten goede komen aan **juniorbeleid** en **seniorbeleid**.

IV Het Driestar College als schoolvoorbeeld

Scholing niet alleen doel, maar ook middel

Het Driestar College wordt net als andere scholen geconfronteerd met krapte op de arbeidsmarkt. Er worden geen concessies gedaan aan de eisen bij de sollicitatie die voortvloeien uit de reformatorische grondslag. Ook enthousiasme voor het vak en respect voor de kinderen zijn voorwaarden om bij het Driestar te komen werken. Nu de school daarbij onlangs sterk is gegroeid, is er alle aandacht voor personeelszorg.

Het Driestar College staat vanouds bekend als vooruitstrevend op verschillende terreinen. Maar de directie benadrukt dat er nog vele stappen nodig zijn, ook op het terrein van het personeelsbeleid. Toch zijn er al sterke punten te noemen.

De uitwerking van **competenties** gebeurt systematisch en gestructureerd. Zij kunnen de basis vormen voor



functiedifferentiatie en voor scholingsbeleid. De school houdt er rekening mee dat het werken met competenties voor sommige leraren een cultuuromslag betekent die alleen geleidelijk kan plaatsvinden.

Naast de **functie** van personeelsdecaan, die al geruime tijd bestaat, kent de school nog diverse andere functies: mentoren, zorgcoördinatoren en lesassistenten. De functie van opleidingsdocent - betaald uit O&O-budget- staat op stapel. De directie wil in de toekomst tevens een functie in schaal 12 creëren.

Het Driestar College slaagt tot nu toe goed in het **aantrekken van personeelsleden**, mede door de zijinstroom van HBO/WO'ers en MBO'ers. Men besteedt veel tijd en aandacht aan de beginnende leraren. Hun taak en inspanning wordt niet onderschat en wordt door een uitgebreid programma ondersteund. Zo is er het systeem van de **mentoren**, wordt er gewerkt aan een

driejarig **inwerkprogramma** en is er **intervisie** opgezet.

Het opleiden in de school wordt door studenten en beginnende leraren dankzij de uitgebreide begeleiding, als een onmisbare en waardevolle aanvulling op de opleiding gewaardeerd.

Ook voor nascholing en professionalisering is de nodige aandacht. De aanstelling van een **opleidingsdocent** in de toekomst kan het opleiden in de school een extra kwaliteitsimpuls geven.

Functioneringsgesprekken zijn systematisch ingevoerd en worden ondersteund door een aantal documenten en een lijstje met aandachtspunten. Een lesbezoek maakt deel uit van het functioneringsgesprek. Ook volgden de directieleden een training in het voeren van de gesprekken.

Bijlage:

Vijf competenties die door het Driestar College zijn uitgewerkt Gedifferentieerd werken

Speelt bij het onderwijsleerproces optimaal in op verschillen in leerstijlen in de klas.

1. Welke plaats neem je zelf tijdens de les in?;
2. Is de klas onderverdeeld in groepen? Hoe doe je dat?;
3. Hoe leer je de leerlingen omgaan met studieplanners?;
4. Kun je aangeven in welke mate de leerlingen zelfstandig werken tijdens je les?;
5. Hoe bied je je lesstof aan? (Voor iedereen gelijk, of zijn er opdrachten naar niveau?);
6. Hoe motiveer je leerlingen voor je vak? Kun je je verantwoorden voor de cijfers die je geeft?;
7. Op welke wijze bied je leerlingen de mogelijkheid om op eigen wijze de leerstof zich eigen te maken (verschil in leerstijlen)?

Constructief omgaan met vernieuwingen

Reflecteert op eigen ervaringen en op veranderingen in onderwijsbehoeften en komt tot nieuwe ideeën, staat open voor verandering en draagt bij tot implementatie daarvan.

1. Hoe ga je om met ontwikkelingen, veranderingen, vernieuwingen in het onderwijs?;
2. Probeer je wel eens 'andere didactiek' in je lessen?;
3. Kun je aangeven wat van waarde is in je lesgeven en wat niet? Zijn er dingen die je anders wilt; wat wil je behouden?;
4. Welke scholing heb je gevolgd in de afgelopen tijd?;
5. Hoe is jouw ervaring met...(bijvoorbeeld zelfstandig werken, groepswork, presentatiehouden, praktijkopdrachten e.d. in het kader van onderwijsvernieuwing);
6. Hoe ervaar je de vernieuwingen binnen het onderwijs?.

Collegiaal samenwerken

Ondersteunt collegiaal samenwerken en collegiale intervisie.

Sectie:

1. Wat is je inbreng binnen de sectie?;
2. Wat zijn je sterke punten wat betreft de samenwerking binnen de sectie?;
3. Wat vind je moeilijk in de samenwerking?;
4. Over welk leerstofonderdeel heb je wel eens aan een collega vragen gesteld?;
5. Noem eens klassensituaties of klassen waarover je aan een collega raad hebt gevraagd?;
6. Op welk gebied ben je binnen de sectie een vraagbaak?;
7. Neem je zelf wel eens het initiatief naar een nieuwbenoemde collega?;
8. Ben je bereid om ten behoeve van het beter functioneren van een collega concessies te doen w.b. de afdeling waar je komt te werken?

Afdeling:

1. Werk je actief mee aan (noodzakelijke) vernieuwingen binnen de afdeling? (VMBO, 2e fase) Zo ja, op welke wijze?
2. Werk je actief mee aan het organiseren van activiteiten van de afdeling/jaargroep (Zoa-marathon, excursies, klassenmiddag, afscheid examengroep)?



School:

1. Vervul je een functie voor het geheel van de school? Wil je meewerken in een schoolbrede commissie? Noem eens voorbeelden?
2. Voel je je veilig genoeg binnen de school om met collega's samen te werken? (denk o.a. aan bekwaamheid, identiteit, geaccepteerd weten) Wanneer, waar en in welke situaties voel je je niet veilig of niet op je gemak?
3. Heb je het gevoel dat de (sector) directie voldoende contact met je onderhoudt om goed te kunnen functioneren en te kunnen samenwerken? Hoe is dit te verbeteren?
4. Voel je je gewaardeerd door collega's, directie, bestuur en leerlingen? Wanneer miste je die waardering? Hoe is dat te ondervangen?

Onderwijskundige wendbaarheid

Het vermogen, de flexibiliteit en de bereidheid om met verschillen in de leefwereld van leerlingen in de diverse leeftijdsgroepen om te gaan, inclusief de verschillen tussen gezinnen en kerken en daarbij zonedig corrigerend op te treden.

1. Voel je je op je plaats in de afdeling/groepen waarin je nu werkt en heb je het gevoel dat je tot je recht komt?
2. Indien noodzakelijk, ben je dan bereid om een cursus te volgen om breder inzetbaar te zijn?
3. Is het voor jou van meerwaarde om in de gehele breedte van de afdeling inzetbaar te zijn?
4. Vind je dat de school voldoende ruimte laat om onderwijskundig wendbaar te zijn? Zo nee, doe dan eens een paar suggesties.
5. Kun je, gezien de breedte van de achterban, leerlingen voldoende veiligheid bieden? (Hoe ver reikt jouw respect voor de mening/opvatting van een leerling t.o. je eigen opvattingen?)
6. Voel je je in staat om leerlingen die een speciale zorg vragen binnen de klassensituatie adequaat te begeleiden, of met een handelingsplan verder te helpen?
7. Is je wendbaarheid ook toepasbaar op nieuwe onderwijsvormen? (samenwerken, zelfstandig werken, leergeruis, differentiatie binnen de groep)

Vakmatige beheersing

De docent(e) beheerst vakinhoudelijke en didactische kennis en vaardigheden en is actief in het verdiepen/verbreden daarvan.

1. Welke bijscholing heb je het afgelopen jaar gevolgd en zou je willen volgen in de komende tijd?
2. Hoeveel tijd besteed je bij het voorbereiden van je lessen aan de vakinhoudelijke kant? Dit differentiëren naar bevoegdheidsniveau en schoolsoort.

3. Beschouw je jezelf als iemand die op de hoogte blijft van de ontwikkelingen in je vak?
4. Wat doe je in sectieverband aan het behouden van de vakkennis?
5. Maak je wel eens vragen of opdrachten die voortkomen uit eigen inzicht in je vak?
6. Kun je collega's helpen bij vragen rond je vak?
7. Weet je een collega bij wie je terecht kunt met vragen?
8. Koop je regelmatig vakliteratuur, lees je een vaktijdschrift, zo ja, welk?
9. Ben je aangesloten bij een kring van collega's van buiten de school met als doel je vakkennis op peil te houden of te vergroten? Participeer je in zulke netwerken binnen en buiten de eigen kring?
10. Word je door de directie hierbij voldoende gestimuleerd?



' Integraal personeelsbeleid begint bij een goede organisatie'

Schoolportret Pius X-College, Bladel

I Het Pius X-College

Katholieke regioschool met sterke positie

Sinds 1998 huist in een groot gebouw in het Noord-Brabantse Bladel nabij Eindhoven het Pius X-College, een katholieke regioschool voor voortgezet onderwijs. In de gerenoveerde oudbouw die is uitgebreid met nieuwbouw leren en werken ongeveer 2300 leerlingen en ruim 200 medewerkers. Het huidige College is ontstaan uit een fusie in 1996, die bij de verhuizing naar het nieuwe gebouw in 1998 praktisch gestalte kreeg.

De school straalt een zakelijke en efficiënte sfeer uit. Als katholiek College wil het middenin de moderne samenleving staan, met aandacht voor globalisering en pluralisering. De onderwijskundige visie van de school is afgeleid van haar missie en identiteit: de leerlingen opvoeden tot waarachtige zelfstandigheid en tot goed functioneren in de samenleving vanuit een persoonlijke verantwoordelijkheid. Om dat te bereiken stimuleert het Pius X-College een brede persoonlijke en maatschappelijke vorming bij zijn leerlingen, stelt het de actieve, zelfstandige leerling centraal, leert het de leerling met verantwoordelijkheden om te gaan en doet het recht aan verschillen tussen leerlingen.



Fotografie: Studio André Ruijgrok, Landsmeer

De school is ontstaan uit twee min of meer zelfstandige eenheden: een sectorschool voor VMBO met ongeveer 1300 leerlingen en een school voor HAVO/VWO met 900 leerlingen. Daarnaast is er nog een praktijkschool onder gezag van de Onderwijsstichting de Kempen met ongeveer 100 leerlingen. De praktijkschool heeft haar eigen gebouw, een kilometer van de hoofdvestiging. De sectorscholen hebben ieder een eigen directeur, die samen met de rector en de plaatsvervangende rector de centrale directie vormen.

De school is de afgelopen jaren sterk gegroeid en heeft een sterke positie in de regio. Samen met nog elf andere scholen voor voortgezet onderwijs maakt zij deel uit van ORION, een samenwerkingsverband van zelfstandige, ondernemende scholen.

vrij complexe organisatiestructuur van het Pius X-college is daarop direct grondig aangepakt.

Daarnaast is het opstellen van competentieprofielen van start gegaan. Een staffunctionaris bereidt de aanstelling van een P&O-functionaris voor en er wordt nagedacht over een servicecentrum dat onderdelen van de personeelszorg ondersteunt.

Een onderdeel van de personeelszorg dat al goed loopt, is het spreekuur van de Arbo-arts op de school.

De schoolleiding ziet de invoering van IPB als een proces. Rector Voorbraak: 'Je moet een aantal stappen nemen; een aantal raderen tegelijk laten draaien. In het begin lijkt het voor sommigen of die stappen niets met elkaar te maken hebben. Maar uiteindelijk zullen alle ontwikkelingen uitmonden in een samenhangend beleid'. Op dit moment bevindt het proces zich in de voorbereidingsfase en de allereerste uitvoeringsfase. Vooral de schoolleiding is aan zet: de beleidsontwikkeling staat centraal (zie ook de bijlage).

Onlangs heeft het bestuur een notitie opgesteld over bestaand en nog te ontwikkelen beleid, zoals beloningsdifferentiatie. Er bestaat al beleid voor lerarenprofielen, scholing, taakbeleid, benoemingsbeleid, personeelsbeleid en ziekteverzuim.

Organisatie en management

Versterking middenmanagement en verkleining centrale directie

De schoolorganisatie van het Pius X-College wordt naar aanleiding van de IPB-pilot aangepast en bevond zich in het schooljaar 2001-2002 middenin een

II Personeelsbeleid

Aanpak IPB

Na pilot nu stapsgewijze invoering

Voor de schoolleiding van het Pius X-College is integraal personeelsbeleid geen onbekende term. Sinds de invoering van integraal personeelsbeleid in de CAO en het akkoord tussen werkgevers en werknemers in 1999, heeft de schoolleiding zich beziggehouden met de vraag hoe daaraan vorm te geven. Een groot verschil met het 'oude' personeelsbeleid ziet de schoolleiding overigens niet. Rector Toon Voorbraak: 'We probeerden altijd al de school en de mensen zo goed mogelijk te laten functioneren'.

Maar het perspectief veranderde wel degelijk. Ten eerste door de veranderde arbeidsmarkt, ten tweede door de fusie die het Pius X-College veel groter maakte. Dit maakt een andere aanpak van het personeelsbeleid nodig. Het Pius X-College is één van de vijf van de ORION-scholen ('ORION-klein') die een pilot uitvoerden rond integraal personeelsbeleid. De optimalisatie van personeelsbeleid op de scholen had als doel de loopbaanontwikkeling en mobiliteit van leraren te vergroten. De pilot werd begeleid door het expertisecentrum voor IPB van het CPS. Een belangrijke conclusie van de pilot was dat je een organisatiestructuur met korte lijnen en frequente contacten nodig hebt om integraal personeelsbeleid goed te kunnen invoeren. De



overgangsfase. Centraal staat de invoering van kernteams met teamleiders ter versterking van het middenmanagement. Het centrale niveau wordt op termijn verkleind.

Tot voor kort had de school een centrale directie bestaande uit een rector, een plaatsvervangende rector en twee sectordirecteuren. Daarnaast kende men de functies afdelingsdirecteur en -coördinator. Met ingang van het schooljaar 2001-2002 is de managementstructuur drastisch herzien. De functie van coördinator is verdwenen. Op termijn zal ook de functie van afdelingsdirecteur verdwijnen en wordt de centrale directie teruggebracht naar drie personen.

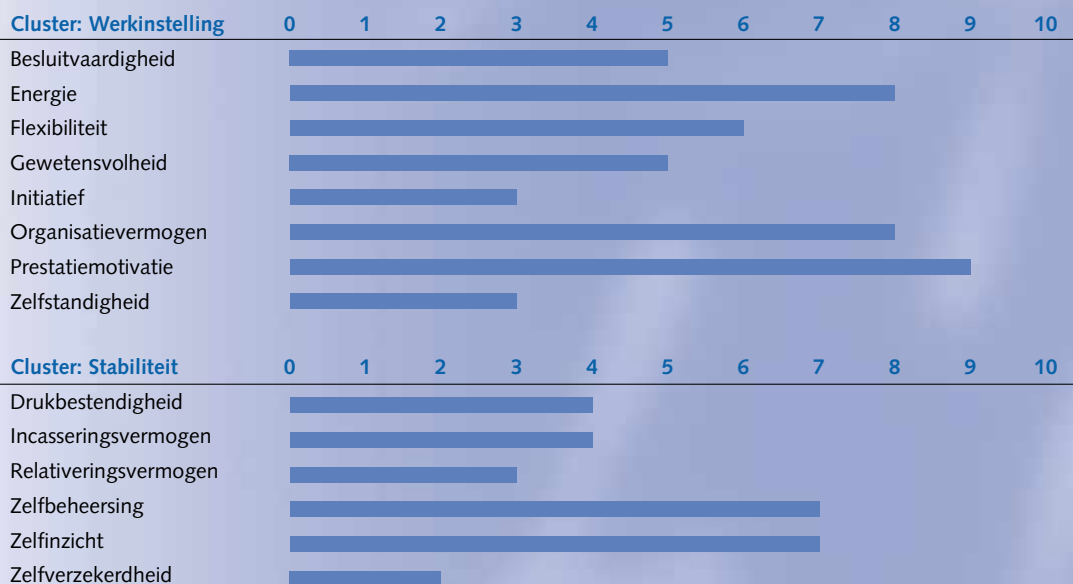
Er is een nieuwe managementfunctie in het leven geroepen: die van teamleider. Momenteel zijn er twee sectordirecteuren en tien teamleiders. Elke teamleider geeft leiding aan zo'n twintig leraren (met 100 tot 200 leerlingen). Teamleiders hebben een integrale opdracht en zijn daarom bij uitstek bepalend voor de uitvoering van integraal personeelsbeleid. Teamleiders worden uiteindelijk verantwoordelijk voor het totale reilen en zeilen van hun afdeling. Naast zorg voor onderwijs en personeel hebben zij ook zorg voor kwaliteit en beheerzaken.

Schoolleiding en teamleiders hebben samen het functieprofiel voor de teamleider opgesteld. Dit gebeurde met

ondersteuning van een extern bureau, op basis van FBI-dimensies (Functionerings- en BeroepsIndicator). Schoolleiding en teamleiders scoorden hiervoor het belang van een aantal persoonlijke eigenschappen voor de functie van teamleider.

De eigenschappen zijn ingedeeld in vier clusters: werkinstelling, stabiliteit, sociaal gedrag en cognitieve capaciteiten. Uit de scores van alle clusters is een top 10 van criteria voor teamleiders vastgesteld. Zowel verbale cognitieve competenties als mondelinge uitdrukkingsvaardigheid scoorden hoog. Denk bij 'verbaal cognitief' aan inzicht in begrippen en hun onderlinge relaties. Of het omgaan met de betekenis van woorden en zinnen. Bij mondelinge uitdrukkingsvaardigheid gaat het om het vermogen op zakelijke en begrijpelijke wijze ideeën en gebeurtenissen mondeling te communiceren.

De andere acht competenties in de top 10 zijn: prestatiemotivatie, onderhandelen, overzicht, organisatievermogen, leidinggeven, controleren, energie, onafhankelijkheid. Van tevoren hadden de deelnemers verwacht dat zelfstandigheid en eigen initiatief hoog zouden eindigen. Maar na de totale doorlichting belandden deze eigenschappen laag op de lijst.



Door de versterking van het middenmanagement met de nieuwe functie teamleider is er gekozen om te werken binnen kleinere, relatief zelfstandige eenheden. Hiermee wordt een belangrijke conclusie uit de IPB-pilot in de praktijk van het Pius X-College toegepast. De decentrale benadering en kleinschalige eenheden zijn voorwaarde voor een meer op de persoon gerichte personeelszorg. De bevoegdheden zijn lager in de organisatie gelegd, waardoor leidinggevenden (middenkaderfuncties) zo dicht mogelijk bij de praktijk staan. Functionerings- en beoordelingsgesprekken kunnen dan gebaseerd zijn op gemeenschappelijke ervaringen van leidinggevende en teamlid.

Ook competentiebeleid kan beter floreren in kleine teams. Omdat de teamleider weet wat in zijn situatie nodig is, kan hij de juiste man of vrouw op de juiste plaats inzetten. Daarnaast speelt het sociale element een rol bij de vorming van kernteams. Een kleinschalig kernteam geeft mensen een thuisgevoel, of zoals een personeelslid het verwoordt: 'Het is prettig om het gevoel te hebben van 'ons kent ons''.

Leraren verwachten aan de andere kant ook een nadeel van teams. Namelijk dat de kernteams de mobiliteit beperken. Een leraar zegt: 'Het is niet in het belang van de organisatie om mensen regelmatig op andere plaatsen in te zetten'. De schoolleiding beseft dat men



aandacht moet blijven schenken aan het spanningsveld dat kan ontstaan tussen behoud van de know-how binnen een team en mobiliteit van leraren tussen sectoren en teams.

Ontwikkeling, loopbaanmanagement

Competentieprofiel en loopbaanplanner opstap voor ontwikkelingsplannen

Het Pius X-College zet structurele stappen richting integraal personeelsbeleid met de ontwikkeling van competentieprofielen. Deze moeten uiteindelijk leiden tot persoonlijke ontwikkelingsplannen voor elke medewerker. Op dit moment is alleen nog een competentieprofiel voor de leraar opgesteld. Andere functies volgen. Een ander instrument dat is ontwikkeld is de loopbaanplanner.

De schoolleiding en de staffunctionaris voor P&O zijn voor het lerarenprofiel uitgegaan van de missie van de

school, zoals vastgelegd in het schoolplan. Een voorbeeld. Een van de hoofddoelstellingen van de school is 'het ontwikkelen van sociale vaardigheden'. Hieraan is een kerncompetentie gekoppeld: van de leraar wordt verwacht dat hij alleen of met anderen de leerlingen leert sociale contacten te leggen en te onderhouden.

Meer specifieke competenties bij deze hoofddoelstelling zijn de volgende. De leraar:

- is in zijn functioneren in en buiten de klas een voorbeeld voor de leerlingen;
- bezit een zekere mate van flexibiliteit t.o.v. leermogelijkheden van leerlingen;
- leert leerlingen samenwerken tijdens opdrachten;
- bewaakt en bespreekt de gedragsregels;
- kan conflicten tussen leerlingen oplossen;
- kan conflicten in de vakgroep bespreekbaar maken.

Dit profiel is met het middenmanagement en de leraren besproken en vervolgens bijgesteld door het CPS.

Een andere hoofddoelstelling van de school is:

Het overbrengen van kennis en het aanleren van vaardigheden tot het niveau van duidelijk geformuleerde eindtermen.

Daar hoort de volgende kerncompetentie bij:

De docent beheerst de vakinhoudelijke en vakdidactische kennis en bezit de vaardigheden, die nodig zijn om de leerlingen in en buiten de les te begeleiden bij hun studie.

Meer in detail, de docent:

- heeft orde.
- kent het lesprogramma.
- stemt het onderwijs af op landelijk geformuleerde einddoelen.
- kan de leerlingen motiveren om de gestelde doelen te bereiken.
- houdt zich op de hoogte van de vorderingen van de leerlingen.
- neemt deel aan de vaksectievergaderingen.

Gelet op de verschillende leerprofielen of leerstijlen van leerlingen wil de school binnen het lerarenprofiel competenties opnemen die de specifieke leerstijlen ondersteunen. Ook voor de andere functies wil de school competentieprofielen opstellen volgens dezelfde werkwijze. De school streeft ernaar in 2004 alle beroepsprofielen gereed te hebben.

Daarnaast is de loopbaanplanner ontwikkeld. Na een inventarisatie en analyse van het bestaande personeelsbeleid door een extern bureau is samen met ORION-scholen door het CPS het project 'Zicht op functioneren' gestart. Dit project is gericht op de ontwikkeling en implementatie van een scholing in IPB. Het eerste product is de ontwikkeling van een instrument waarmee leraren hun eigen functioneren kunnen onderzoeken: de loopbaanplanner. Het is een instrument voor zelfreflectie en is gebaseerd op de competenties die in het lerarenprofiel staan. Leraren en leidinggevenden kunnen hiermee bijvoorbeeld 'ontwikkelgesprekken' voorbereiden.

De loopbaanplanner is tweemaal het onderwerp geweest van een studiedag voor de leraren. Met ingang van het schooljaar 2001-2002 wordt het instrument gebruikt voor functioneringsgesprekken. Leraren kunnen met behulp van het instrument uitspraken doen over hun eigen functioneren en over de competenties die ze verder willen ontwikkelen. Ook leidinggevenden blijken op een andere manier de functioneringsgesprekken te houden sinds de introductie van de loopbaanplanner. Een medewerker van de school: 'Teamleiders vragen nu veel explicieter "Zou je iets anders willen?" ' De ontwikkeling die is ingezet met competentieprofielen en de loopbaanplanner moet op

termijn uitmonden in een persoonlijk ontwikkelingsplan voor elke werknemer.

De loopbaanplanner bestaat uit twee delen:

- **deel 1** bestaat uit uitspraken waarop in drie categorieën gereageerd kan worden: sterk punt, ontwikkelpunt en aandachtspunt. Dit deel is bedoeld als ondersteuning bij het reflecteren over het eigen functioneren in de school.
- **deel 2** is het Persoonlijk Ontwikkelingsplan. Dit deel bestaat uit het concretiseren van ontwikkelpunten die voortkomen uit deel 1.

Voorbeeld loopbaanplanner:



Communicatie: Bij deze dimensie gaat het om de communicatie met leerlingen, collega's, ouders en verschillende groepen en individuen binnen en buiten de school

Items:

**Sterk
punt**

**Ontwikkel
punt**

**Aandachts
punt**

1. Ik beheers voldoende vergadertechnieken om een vergadering voor te zitten.
2. Ik ben in staat mijn eigen mening duidelijk toe te lichten.
3. Ik kan mijn eigen functioneren systematisch evalueren en met anderen bespreken.
4. Ik vraag regelmatig feedback en sta open voor aanwijzingen van collega's.
5. Ik geef regelmatig feedback aan collega's als zij daar om vragen.
6. Ik pas mijn taalgebruik aan bij mijn doelgroep.
7. Ik neem waar of anderen mijn boodschap ontvangen en begrijpen.
8. Ik neem non-verbale communicatie van anderen waar en ben bewust van mijn non-verbale communicatie.
9. Ik kan hoofd- en bijzaken goed onderscheiden.
10. ik kan een slecht-nieuwsgesprek voeren.
11. Ik geef ouders/verzorgers, collega's en externe instanties adequate informatie over de vorderingen van hun kind, zowel in de leerresultaten en de persoonlijkheidsontwikkeling.
12. Ik kan communiceren met alle ouders van mijn leerlingen.
13. Ik kan duidelijk verwoorden welke ontwikkelingsproblemen een bepaald kind ondervindt.
14. Ik participeer in de communicatie tussen school en externe instanties.
15. Ik neem zelf initiatief om te onderzoeken welke mogelijkheden instanties kunnen bieden om bij te dragen aan goed onderwijs voor mijn leerlingen.
16. In mijn lessen maak ik gebruik van passende middelen en materialen, waaronder multi-media (bijvoorbeeld ICT).
17. Ik lever een bijdrage aan voorlichtingsactiviteiten over mijn school.

Prioriteitenlijst:

Ontwikkelpunten waaraan ik het komende jaar wil gaan werken:

-
-
-

Bron: Loopbaanplanner-CPS onderwijsontwikkeling en advies, 2000-2001

De ontwikkelpunten uit de prioriteitenlijst van deel 1 krijgen een plaats in het persoonlijk ontwikkelingsplan. Zowel de werknemer als de leidinggevende vult een vragenlijst in.

De vragenlijst omvat de volgende vragen:

1. Welke bijzondere taken en verantwoordelijkheden behoren op dit moment tot uw functie?
2. Welke onderdelen in uw werk hebben u het afgelopen jaar de meeste voldoening gegeven?
3. Welke onderdelen in uw werk hebben u het afgelopen jaar de minste voldoening gegeven?
4. Welke belemmeringen bent u tegengekomen in uw werk tijdens het afgelopen jaar?
5. Wat kunt u zelf doen om deze belemmeringen weg te nemen?
6. Zijn er veranderingen aan te brengen in de schoolorganisatie die deze belemmeringen weg kunnen nemen?
7. Wat zou u dit jaar willen bereiken in uw werk?
8. Welke ontwikkelpunten (uit deel 1) krijgen in dit komende jaar de aandacht?
9. Hoe gaat u aandacht geven aan de ontwikkelpunten?
10. Welke begeleiding heeft u hierbij nodig? (als mogelijke vormen van begeleiding worden hierbij genoemd: intervisie, mentor, collegiale consultatie, coach, scholing, training, supervisie)
11. Welke sterke punten, die uit deel 1 naar voren komen, gaat u dit komende jaar bewust inzetten in de school?
12. Wat is uw mening over uw eigen ontwikkeling binnen de school?

De afspraken die tijdens het gesprek gemaakt worden over taken en professionalisering worden in een persoonlijk actieplan vastgelegd. Hierin staan de doelstellingen voor het komende jaar, de wijze waarop deze behaald kunnen worden, welke hulp hierbij vereist is, wat de kosten hiervan zijn, wat de planning is en op welke data de evaluatie plaatsvindt. Het actieplan wordt ondertekend door de leraar en de leidinggevende.

Personeelsbeheer en personeelszorg

Staffunctionaris bereidt P&O-functie voor

Alle vijf de ORION-scholen hebben behoefte aan ondersteuning bij de uitvoering van het personeelsbeleid. Bijvoorbeeld in de vorm van een personeelsservicedienst die taken uitvoert rond werving en selectie, begeleiding, mobiliteitsbeleid en personeelsadministratie. Op het Pius X-College brengt een staffunctionaris inmiddels het personeelsbeleid in kaart en bereidt een P&O-functie voor. Deze functionaris zal voor de hele school werken. Verder is het tweewekelijkse spreekuur van de Arbo-arts op de school nu al een wezenlijk onderdeel van de personeelszorg. Het directe contact tussen arts en personeel heeft een positief effect op het welbevinden van het personeel en werkt daardoor preventief, is de overtuiging van de schoolleiding.

III Toekomstplannen van het Pius X-College

Nieuwe functies, beoordeling en beloning

Het Pius X-College heeft een aantal projecten gestart om te komen tot meer integraal personeelsbeleid. Op dit moment bevindt de school zich in de ontwikkelfase: het proces is begonnen en een aantal vliegwielen is in



Fotografie: Studio Andrië Ruigrok, Landsmeer

beweging gezet. De komende jaren gaat de school verder op de ingeslagen weg.

De schoolleiding is gestart met de beleidsontwikkeling voor integraal personeelsbeleid en heeft de teamleiders hierbij betrokken. In de teams leeft het idee van een gemoderniseerd personeelsbeleid echter nog niet sterk. Daarom wil het Pius X-College de vernieuwingen **herkenbaar** invoeren, waardoor ze gemeengoed kunnen worden bij het personeel.

De schoolleiding kiest voor de strategie van **olievlekwerking**, of zoals ze zelf zegt: de procesbenadering. Het concrete eindresultaat is in de beginfase niet voor iedereen even duidelijk. Een aantal beleidsvoornemens wordt echter al uitgevoerd. Zo heeft de invoering van nieuwe functies, zoals die van teamleider, al vorm gekregen. Deze blijken een groot en positief effect te hebben op veel onderdelen van dit proces en kunnen dit ook op de langere termijn hebben.

De school verwacht dat er binnen afzienbare tijd meer **nieuwe functies** worden gecreëerd. Bijvoorbeeld: de school gaat nu werken met een eigen zorgteam. Dit

brengt met zich mee dat een aantal specialismen binnen het lerarenteam worden ingebracht, wat op langere termijn kan leiden tot nieuwe functies. Er zal steeds meer behoefte ontstaan aan ondersteunende functies. Juist als je duidelijk vastlegt wat de specifieke competenties zijn voor bijvoorbeeld leraren, zal ook duidelijker zijn welke competenties feitelijk niet tot de leraarfunctie behoren. De heer Martin Borgmans, plaatsvervangend rector: 'We willen de deskundigheid aanspreekbaar maken binnen de school'. Het Pius X-College wil dit schoolbreed verwezenlijken met het inzetten van de extra schoolbudgetten. Zo denkt men onder meer aan het aanstellen van onderwijs-assistenten en andere functies ter ondersteuning van het lesgeven. Ook worden **functieprofielen** ontwikkeld.

De loopbaanplanner wordt de basis voor functionerings- en beoordelingsgesprekken. Er wordt een zo objectief mogelijke **beoordelingssystematiek** ontwikkeld. Hieraan kan wellicht promotiebeleid gekoppeld worden. 'Ongetwijfeld zullen er in de nabije toekomst steeds meer vormen van beloningsdifferentiatie komen', zegt rector Voorbraak. Omdat **promotiebeleid** een verregaande invloed heeft op de schoolcultuur, verwacht de schoolleiding dat dit geen eenvoudig traject wordt: 'Ervaring leert dat beloningsdifferentiatie bijna altijd op weerstand stuit'.

Differentiatie zal zich niet alleen op het terrein van de beloning voordoen. Rector Voorbraak: 'Iedereen moet leren leven met verschillen in beloning, didactiek, lesinhoud, structuur en organisatie. De school staat voor de opgave deze differentiatie goed in te passen in het personeelsbeleid. Voordat een dergelijk systeem kan worden ingevoerd moeten we in ORION-verband goede beoordelingscriteria ontwikkelen'.



IV Het Pius X-College als schoolvoorbeeld

Spilfunctie voor teamleiders in integraal personeelsbeleid

Het Pius X-College in Bladel pakt de invoering van het integraal personeelsbeleid gestructureerd en stapsgewijs aan met een nadruk op beleidsvorming. Een aantal zaken valt op.

Typend voor de Pius X-aanpak is de **beleidsmatige top down benadering** in de eerste fasen van het beleid. Het nieuwe beleid sijpelt vanuit het management geleidelijk door naar het middenmanagement en vervolgens naar de teams. In vergelijking met andere scholen is vooral het beleidsmatige aspect sterk ontwikkeld.

De achtereenvolgende invoering van deelplannen levert volgens het Pius X-College **duidelijk herkenbare tussensstadia** op. Dit voorkomt dat wordt toegewerkt naar een ver weg gelegen en wellicht vaag eindplaatje. Om de uitvoering van beleid op de lange termijn veilig te stellen is het belangrijk om **financiën** te reserveren voor formatie en exploitatie.

De ervaring van het Pius X-College is dat een **goede sfeer** een voorwaarde is voor het doorlopen van dit soort processen. Management en personeel moeten in goede harmonie aan het proces beginnen. Eén van de elementen daarbij is een open en eerlijke communicatie met de Medezeggenschapsraad: dit is van groot belang voor het verkrijgen van draagvlak bij de medewerkers.

De middenmanagementfunctie van **teamleider** vervult een spilfunctie voor integraal personeelsbeleid. De



Fotografie: Studio André Ruijgrok, Landsmeer

centrale directie kan hierdoor taken afstoten. De teamleider krijgt een integraal takenpakket en wordt op termijn ondersteund door een **P&O-functionaris**. Voor de terreinen werving en selectie, begeleiding, mobiliteitsbeleid en personeelsadministratie kan eventueel (externe) ondersteuning worden gezocht.

Het Pius X-College onderkent het belang van zorg voor het personeel. Nu al heeft het **spreekuur van de Arboarts** een goede uitwerking op het welbevinden van het personeel.

Bij de ontwikkeling van integraal personeelsbeleid is het zaak niet met beoordeling van leraren te beginnen, maar te werken aan de ontwikkeling van met **zelfreflectie**, bijvoorbeeld door een loopbaanplanner. Mensen gaan goed personeelsbeleid dan veel meer beschouwen als iets wat over henzelf gaat, zonder dat er gelijk zware consequenties aan vastzitten: de communicatie blijft dan open.

Het gebruik van aanvaarde, concrete schooldoelstellingen voor het opstellen van competentieprofielen zorgt voor een duidelijke koppeling tussen de missie van de school en het personeelsbeleid.



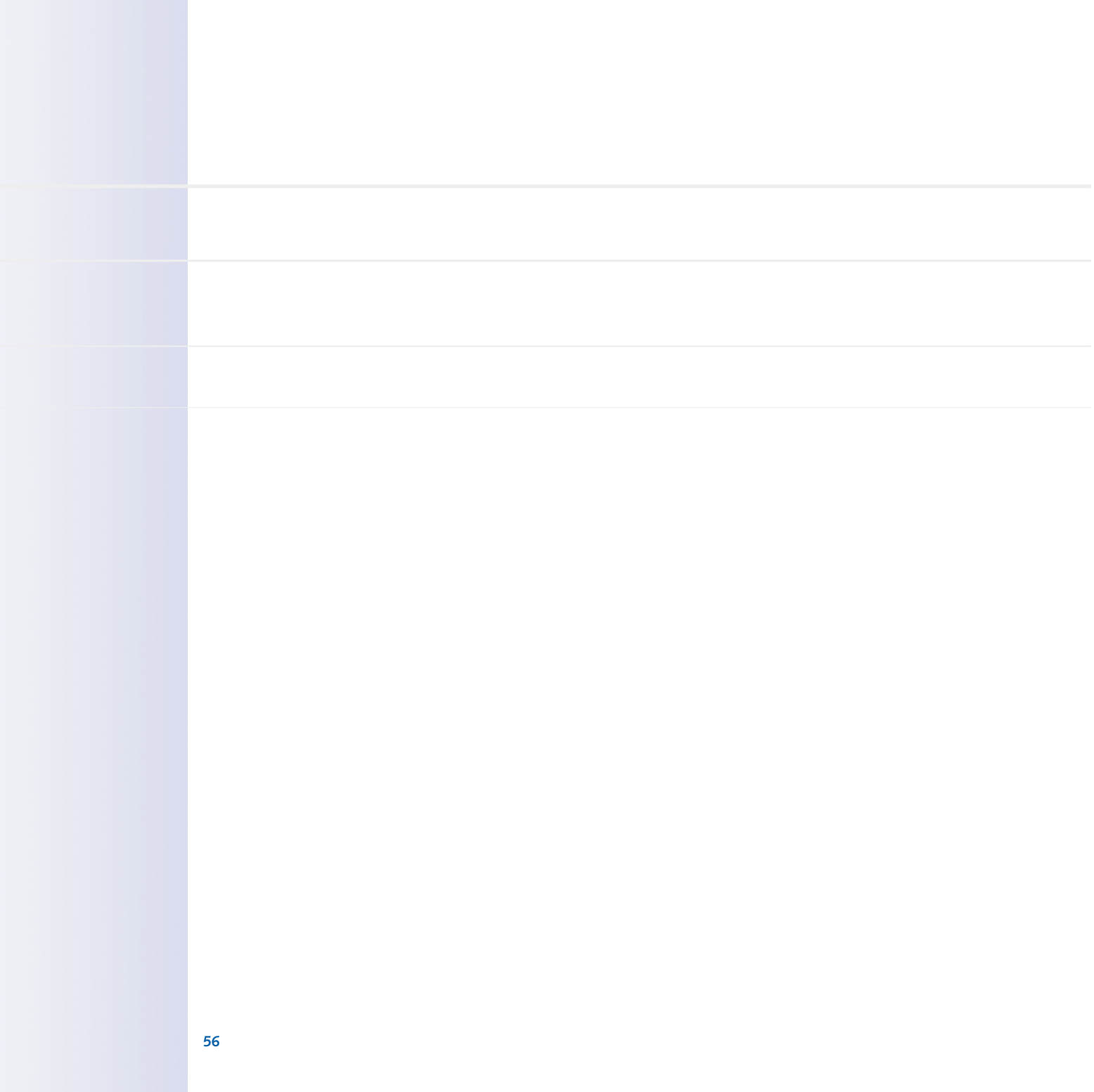
Bijlage

Stappenplan invoering integraal personeelsbeleid Pius X-College

- 2001-2002** Voortgangs- en functioneringsgesprekken krijgen gestalte.
Vaststellen van de profielen van docent en middenkader.
Ontwikkelen van de beoordelingscriteria voor beoordelingsgesprekken met personeelsleden.
Ontwikkeling van de personeelsdossiers zoals die onder verantwoordelijkheid van de sectordirecteur vallen. Afstemming met de dossiers van de centrale administratie.
Scholing van het middenkader.
De medezeggenschapsraad informeren over het stappenplan.
Evaluatie van de werkzaamheden van de P&O-functionaris en zonodig bijstelling van taakhoud en –omvang.
- 2002-2003** Vaststellen van beoordelingscriteria en voorbereiden gesprekken om tot beoordelingen te komen.
Ontwikkelen van een systeem van beloning bij een positieve beoordeling (beloningsdifferentiatie).
Vaststellen en invoeren van personeelsdossiers bij de sectordirectie.
In concept is de vorm en tekst van het IPB-plan klaar.
Er is met iedereen tenminste één functioneringsgesprek geweest.
Afstemming met medezeggenschapsraad.
Evaluatie van de werkzaamheden van de P&O-functionaris en zonodig bijstelling van taakhoud en –omvang.
- 2003-2004** Cyclus voortgangsgesprekken, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken zijn klaar.
Start van de beoordelingsgesprekken (met een eerste groep) door sectordirectie.
Definitieve vorm en tekst van het IPB-plan is klaar.
Besluitvorming over IPB-plan in bestuur en medezeggenschapsraad.
Plaats en taak van de P&O-functionaris is helder.
- 2004-2005** Implementatie van het ontwikkelde model in de organisatie.
Voortzetting eerste cyclus beoordelingsgesprekken.
- 2005-2006** Afronding eerste cyclus beoordelingsgesprekken.
Evaluatie.
Waar nodig bijstelling van het plan.

Uit: Het Pius X-College op weg naar een Integraal Personeelsbeleid, 25 oktober 2001





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, Jet ten Brinke, Peter van der Dool,
Inge Drewes, Suzan Klaver, Ginette Klein, Lies van der Kuilen,
Marijke ter Veer, 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

