



3.16

Werkveld
HRM

Datum
25 maart 2021

Instemming/Advies GMR
l art. 12 lid i 21 april 2021

Vastgesteld CvB
21 juni 2021

3.16 | Gesprekkencyclus

Beleidsdocument medewerkers Aves



Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	3
2.	Kaders.....	4
2.1	Ambitie van Aves.....	4
2.2	Wet- en regelgeving.....	4
3.	De gesprekkencyclus.....	5
3.1	Uitgangspunten van de gesprekkencyclus.....	5
3.2	Gesprekkencyclus volgens Waarderend Onderzoeken.....	6
3.3	Opzet van de gesprekkencyclus.....	7
4.	Soorten gesprekken.....	8
4.1	Ontwikkelgesprek.....	8
4.2	Functioneringsgesprek.....	9
4.3	Beoordelingsgesprek.....	10
5.	Verslaglegging in personeelsdossier.....	19
	Bijlage 1 Placemat Ontwikkelgesprek.....	20
	Bijlage 2 Placemat Functioneringsgesprek.....	21
	Bijlage 3 Formulier 360 graden feedback.....	22
	Bijlage 4 Vragenlijst Waarderende Functioneringsgesprekken.....	24
	Bijlage 5 Reflectiedocument beoordeling leerkracht.....	26
	Bijlage 6 Reflectiedocument beoordeling OOP (inclusief IB-ers).....	27
	Bijlage 7 Reflectiedocument beoordeling directeur.....	28



1. Inleiding

“De kwaliteit van het onderwijs wordt voor een groot deel bepaald door de kwaliteit van de medewerkers” aldus Martijn van der Steen van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) en Tilburg University.

Ontwikkeling van kwaliteit ligt onder andere in het aanbieden van mogelijkheden tot het volgen van een opleiding/ training, het krijgen van coaching of het organiseren van collegiale consultatie. Het begint echter met het herkennen en erkennen van de kwaliteiten van de medewerker en daarbij met het geven van feedback aan de medewerker.

Aves wil een organisatie zijn die haar medewerkers de mogelijkheid biedt zich te ontwikkelen. Door de gesprekkencyclus te faciliteren wil Aves het beste naar boven halen in de professionele ontwikkeling van haar medewerkers. De gesprekkencyclus is gericht op innovatie en vormgeving van de professionele identiteit. De medewerkers ervaren autonomie in hun werk binnen de kaders van de (school)organisatie. Aves wil haar medewerkers in hun kracht zetten.

Eigenaarschap is belangrijk bij de ontwikkeling van de medewerkers. Zij voeren zelf de regie met betrekking tot het behalen van doelen. Dit betekent dat zij ook zelf ‘in the lead’ zijn en onderbouwing verzorgen waarbij zij aantonen welke ontwikkelings- en prestatiedoelen zij hebben behaald.

‘Eenheid in verscheidenheid’ is niet alleen van toepassing op de scholen en de leerlingen, maar ook op de medewerkers. De medewerkers worden uitgedaagd om de eigen mogelijkheden en talenten te verkennen en de kwaliteiten te gebruiken. Het is van belang om de juiste medewerker op de juiste plek te hebben.

2. Kaders

2.1 Ambitie van Aves

De missie van Aves is: Wij bieden betekenisvol en toekomstgericht onderwijs en zijn een betrouwbare partner in de opvoeding.

Om betekenisvol en toekomstgericht onderwijs te kunnen verzorgen beschikt Aves over gemotiveerd, professioneel personeel dat gaat voor innovatie.

Aves investeert in de ontwikkeling van medewerkers om op die manier een hoge onderwijskwaliteit te kunnen bieden. Dit begint al met het bieden van stageplaatsen aan studenten van de pabo, een goed werving en selectiebeleid, introductie en begeleiding van nieuwe medewerkers, investeren in het bieden van mogelijkheden voor professionalisering (scholing, deskundigheidsbevordering), loopbaanontwikkeling en goede arbeidsomstandigheden. Door goed personeelsbeleid te voeren kunnen onze medewerkers zich ontwikkelen ten behoeve van zichzelf en van de organisatie (schoolniveau en stichtingsniveau).

Een belangrijk aspect van goed personeelsbeleid is de gesprekkencyclus. Door het voeren van ontwikkel-, functionerings- en/of beoordelingsgesprekken kunnen we de ontwikkeling van medewerkers volgen. Die ontwikkeling is nooit 'af'; door veranderingen in de maatschappij en de gevolgen die deze hebben voor het onderwijs is er sprake van 'een leven lang leren'.

2.2 Wet- en regelgeving

Sinds 1 augustus 2017 gelden nieuwe wettelijke bekwaamheidseisen in het onderwijs. Ze gelden voor alle leraren en docenten in het primair en voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. De bekwaamheidseisen zijn vastgelegd in het Besluit Bekwaamheidseisen Onderwijspersoneel¹ en leggen de focus op het leren van de leerling en de kern van het leraarsberoep.

In de cao po wordt in hoofdstuk 9 aandacht besteed aan de professionalisering van medewerkers.

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/bekwaamheidseisen-leraren>

3. De gesprekkencyclus

Medewerkers zijn professionals en zijn dus zelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling. De gesprekkencyclus is vooral bedoeld om de medewerkers te ondersteunen. De erkenning van de verschillen tussen medewerkers en het geven van ruimte voor eigen keuzes in ontwikkeling en loopbaan horen hierbij.

Een goed lopende gesprekkencyclus is een instrument (en geen doel op zich) voor de leidinggevende én de medewerker om met elkaar in gesprek te zijn en te blijven.

3.1 Uitgangspunten van de gesprekkencyclus

Gemotiveerd, goed geschoold en ontvankelijk voor innovatie. Dat zijn de medewerkers van Aves. Professionals die binnen de stichting willen werken vanuit onze kernwaarden: verbinden, vertrouwen, lef, passie en groei.

Uitgangspunt van Aves is de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers voor de professionele ontwikkeling. Dit wordt gedaan door de gesprekkencyclus ontwikkelingsgericht vorm te geven en het grootste deel van de gesprekken op initiatief van de medewerker te laten plaatsvinden. Ook door reflectie en feedback een zichtbare plek te geven in de ontwikkeling van medewerkers krijgen zij inzicht in waar zij staan als professional.

De verschillende gesprekken binnen de gesprekkencyclus hebben als doel:

- de ontwikkeling en groei van de medewerker goed in beeld te krijgen en af te stemmen op de specifieke doelen, mogelijkheden en wensen van Aves, waarbij het enerzijds gaat om het behalen van resultaten en anderzijds om het stimuleren van ontwikkeling;
- het optimaliseren van zowel de (school)organisatie als het professioneel functioneren van de medewerker binnen de (school)organisatie;
- het optimaal benutten van talenten/competenties en ambitie van de medewerker;
- het vergroten van de motivatie van de medewerker.

Gedurende de gesprekkencyclus worden één of meer ontwikkeldoelen gerealiseerd. De resultaten van de cyclus kunnen vervolgens weer als opmaat gebruikt worden voor een nieuwe cyclus. Op deze wijze is de gesprekkencyclus een voortdurende dialoog tussen leidinggevende en medewerker over de professionele ontwikkeling van het individu binnen de (school)organisatie, met als uiteindelijk doel het bieden van betekenisvol en toekomstgericht onderwijs.

3.2 Gesprekkencyclus volgens Waarderend Onderzoeken

De gesprekkencyclus van Aves is gericht op ontwikkeling van haar medewerkers. De methode van Waarderend Onderzoeken ondersteunt hierbij. Het succes bij de inrichting van de gesprekkencyclus volgens Waarderend Onderzoeken zit in het gesprek, de vraagstelling en het eigenaarschap van de medewerker. Een andere manier van denken; een manier die gebaseerd is op kijken naar potentieel en progressie.

Waarderend Onderzoeken (Appreciative Inquiry) is de kunst en kunde van het vragen stellen over het potentieel van een individu, team of organisatie, met als doel om dat volledig tot bloei te laten komen. Het is een ontwikkelfilosofie uit de school van de Positieve Psychologie².

De volgende uitgangspunten zijn kenmerkend voor Waarderend Onderzoeken:

- Waarderend Onderzoeken gaat open en nieuwsgierig **op zoek naar het beste** in een persoon, team of organisatie. Ook als de algehele tendens negatief is, zijn er altijd positieve ontwikkelingen te zien. Er is altijd wel een situatie die eruit springt om dat zichtbaar te maken. Je kunt een perspectief kiezen van waaruit je de mogelijkheden en kracht kunt zien.
- Waarderend Onderzoeken is **verhalen vertellen**, verhalen over hoogtepunten. Iedereen heeft zijn eigen werkelijkheid. Verhalen zeggen veel over ons. Het is van oudsher een manier om elkaar te leren kennen en te begrijpen. In verhalen over 'het beste' zit onze kracht besloten.
- Waarderend Onderzoeken is **aandacht richten met vragen**. Vragen zijn altijd sturend. Alles wat je aandacht geeft, groeit. Dus kunnen wij het beste met vragen onze aandacht richten op zaken die wij willen laten groeien. Als je problemen onderzoekt, vind je meer problemen. Als je succes onderzoekt, vind je meer succes. Problemen worden niet genegeerd; er wordt anders tegenaan gekeken. Achter iedere klacht zit een wens of een behoefte die om aandacht vraagt.
- Praten over hoogtepunten **maakt positieve emoties en energie los**. Dat is essentieel voor de ontwikkeling van mensen. Het stelt je open voor nieuwe ervaringen en ideeën. Je leert makkelijker en sneller. Deze positieve energie is ook besmettelijk. Door bezig te zijn met het beste in onszelf en anderen, halen wij het beste in elkaar naar boven.
- Waarderend Onderzoeken is ook **dromen realiseren**. Wij maken waar, waar wij onze gedachten op richten. Je kunt een andere toekomst ontwikkelen door de gewenste situatie te verbeelden en er de juiste woorden bij te vinden. Hoe krachtiger het beeld, hoe groter de kans dat het gerealiseerd wordt.

² Bron: E-Book: Minder hard werken, meer resultaat. Het effect van waarderende functioneringsgesprekken in het onderwijs, Aart Brezet, februari 2019.

3.3 Opzet van de gesprekkencyclus

De maximale periode van de gesprekkencyclus bestrijkt drie jaar. Dit kan een school- of kalenderjaar zijn. Vervolgens herhaalt de cyclus zich weer. Elk jaar heeft een medewerker minimaal één ontwikkelgesprek en een functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek. Om groei te realiseren en deze aan te kunnen tonen is het wenselijk dat er minimaal een half jaar tussen het ontwikkelgesprek en het functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek zit.

Het initiatief voor het plannen van het ontwikkelgesprek en functioneringsgesprek ligt bij de medewerker zelf. Het beoordelingsgesprek wordt op initiatief van de leidinggevende gepland. Mocht gedurende de gesprekkencyclus blijken dat meer (andere) gesprekken in een jaar gewenst zijn dan kunnen hier individuele afspraken over worden gemaakt tussen leidinggevende en medewerker.

(school)jaar 1: Ontwikkelgesprek – Functioneringsgesprek

(school)jaar 2: Ontwikkelgesprek – Functioneringsgesprek

(school)jaar 3: Ontwikkelgesprek – Beoordelingsgesprek

Wanneer een medewerker via mobiliteit wijzigt van leidinggevende en/of school of een nieuwe leidinggevende krijgt heeft dat geen invloed op de planning van de gesprekkencyclus. De cyclus blijft doorlopen, zodat er geen vertraging ontstaat in de cyclus en er ten minste één keer in de drie jaar een beoordelingsgesprek plaatsvindt.

Medewerkers met een tijdelijke aanstelling

Medewerkers met een tijdelijke aanstelling hebben in het eerste jaar onder andere een beoordelingsgesprek, waarna zij instromen in de reguliere gesprekkencyclus. Op basis van die beoordeling wordt besloten een medewerker al dan niet een aanstelling voor onbepaalde tijd aan te bieden.

Flexleerkrachten en medewerkers met aanstellingen op meerdere scholen

Leerkrachten met een aanstelling in de flexpool worden meegenomen in de gesprekkencyclus van de stamschool waaraan zij verbonden zijn. Het is aan de betreffende directeur navraag te doen bij collega directeurs waar deze flexleerkracht vervangingsopdrachten heeft vervuld. Bij medewerkers met een tijdelijke aanstelling kan ook worden overlegd met de adviseur opleiden en begeleiden.

Medewerkers die werkzaam zijn op verschillende scholen, zoals bijvoorbeeld IB-ers of conciërges worden meegenomen in de gesprekkencyclus bij de coördinerend leidinggevende.

4. Soorten gesprekken

De gesprekkencyclus bestaat uit een drietal gesprekken: het ontwikkelgesprek, het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek.

4.1 Ontwikkelgesprek

Het doel van het ontwikkelgesprek is om in kaart te brengen hoe de medewerker in dit nieuwe (school)jaar staat (welbevinden), welke ontwikkeldoelen hij/zij zichzelf stelt en hoe hij/zij vorm denkt te geven aan de kernwaarden van de school. Ook is er ruimte voor eigen besprekpunten van de medewerker.

Het ontwikkelgesprek wordt gevoerd aan de hand van de placemat Ontwikkelgesprek (bijlage 1). De gespreksonderwerpen staan vermeld op de placemat en deze dient als leidraad voor het ontwikkelgesprek.

De bedoeling is dat de placemat direct functioneert als gespreksverslag. De medewerker kan zelf het gesprek (digitaal) verwerken in de tekstvakken. Als de ingevulde placemat is gezien door de leidinggevende en akkoord is bevonden wordt deze geüpload door de medewerker in zijn/haar eigen personeelsdossier.

Vorbereiding

Om het ontwikkelgesprek goed te kunnen voeren kan de medewerker de placemat aanvullen met eigen besprekpunten.

Enkele suggesties die ter voorbereiding kunnen worden gedaan:

- De medewerker kan vooraf drie (zelf opgestelde) feedbackvragen stellen aan collega's om input te krijgen in de sterke kanten/ kwaliteiten en zijn/haar ontwikkelpunten.
- De leidinggevende zou vooraf aan het gesprek met een leerkracht een (flits)bezoek kunnen brengen aan de betreffende medewerker.

Vervolg van het ontwikkelgesprek

Er is een evaluatieformulier beschikbaar op de achterzijde van de placemat om de doelen kort te evalueren. Als een medewerker gedurende het (school)jaar zijn/haar ontwikkeldoelen heeft behaald kan er een tweede (derde, vierde, etc.) ontwikkelgesprek worden gepland op initiatief van de medewerker en daarbij een nieuwe placemat worden ingevuld en een evaluatiemoment worden afgesproken. Het evaluatiemoment is tijdens het functionerings- of beoordelingsgesprek of wordt eerder gepland wanneer dat is gewenst. De werkwijze is telkens hetzelfde.

De ingevulde placemat wordt na het gesprek door de medewerker toegevoegd aan het reflectiedocument of komt terug in de presentatie (zie toelichting in paragraaf 4.3 beoordelingsgesprek) waarin de ontwikkeling van de medewerker wordt weergegeven. Deze staat op een (digitale) plek waar zowel leidinggevende als medewerker toegang tot hebben.

Ontwikkelgesprek medewerkers eerste jaar:

Bij de start van de nieuwe leerkracht maakt de adviseur opleiden en begeleiden (o&b) een afspraak met de nieuwe leerkracht en de directeur. Dit startgesprek is bedoeld als kennismaking en om verwachtingen over en weer kenbaar te maken. (Zie document 'startgesprek nieuwe leerkrachten' uit de handleiding begeleiding nieuwe leerkrachten.) Daarnaast komt de adviseur o&b op aanvraag langs. Zo kan de leerkracht zelf de behoefte kenbaar maken en met de eigen planning en ontwikkelbehoefte rekening houden. De adviseur o&b komt minimaal twee keer langs in het eerste jaar, om op die manier de ontwikkeling van de starter te volgen. Het moment bepaalt de starter in samenspraak met de adviseur. Tijdens het startgesprek kan ook de placemat worden ingevuld.

4.2 Functioneringsgesprek

Iedere medewerker voert in de cyclus van drie jaar twee functioneringsgesprekken met de direct leidinggevende. Het gesprek heeft een wederkerig karakter, waarbij de medewerker en leidinggevende beiden gespreksonderwerpen aandragen.

Ook het functioneringsgesprek wordt gevoerd aan de hand van een placemat: Functioneringsgesprek (bijlage 2). De gespreksonderwerpen staan vermeld op de placemat en deze dient als leidraad voor het functioneringsgesprek. De bedoeling is dat de placemat direct functioneert als gespreksverslag. De medewerker kan zelf het gesprek (digitaal) verwerken in de tekstvakken.

Vorbereiding

Voorafgaande aan het functioneringsgesprek is er een voorbereiding nodig van medewerker en leidinggevende. Voor de medewerker:

- De medewerker zorgt als voorbereiding op het functioneringsgesprek dat zijn laatst gevoerde ontwikkelgesprek is geëvalueerd.
- De medewerker vraagt vooraf feedback. Hiervoor zijn drie feedbackvragen (zie bijlage 3 Formulier 360 graden feedback) opgesteld. Natuurlijk is het mogelijk om te kiezen voor andere

feedbackvragen als er een meer specifieke ontwikkelingsvraag ligt bij de medewerker. Bijlage 4 geeft hiervoor een aantal suggesties.

Voor de leidinggevende:

- De leidinggevende leest voorafgaande aan het gesprek de reflectie op het laatst gevoerde ontwikkelgesprek door.
- Daarnaast kan de leidinggevende er voor kiezen, in het geval van een leerkracht, om voorafgaande aan het functioneringsgesprek een flitsbezoek te brengen aan de leerkracht. Je kunt hierbij de vraag stellen aan de leerkracht waar de leidinggevende op moet letten tijdens het bezoek.
- Ook kan de leidinggevende gebruik maken van de open vragen vanuit het gedachtengoed van Waarderende Functioneringsgesprekken (zie bijlage 4).

Wanneer de ingevulde placemat door medewerker en leidinggevende akkoord is bevonden, wordt deze ondertekend door beide partijen. De leidinggevende uploadt de ingevulde placemat vervolgens in het personeelsdossier van de medewerker.

4.3 Beoordelingsgesprek

Het beoordelingsgesprek vindt minimaal eens in de drie jaar plaats vanwege één van de volgende redenen:

- periodieke beoordeling conform reguliere gesprekkencyclus;
- tijdelijke aanstelling met uitzicht op vast;
- de medewerker komt in aanmerking voor een andere/hogere functie;
- het functioneren van de medewerker geeft aanleiding;
- de medewerker vraagt om een beoordelingsgesprek.

Het doel van het beoordelingsgesprek is het geven van een oordeel over de werkzaamheden, de inzet en geleverde bijdrage aan de schoolontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Inzichtelijk wordt ook hoe kwaliteiten van personeel benut kunnen worden voor de organisatie.

Tijdens de driejarige cyclus legt de medewerker een reflectiedocument (bijlage 5, 6 of 7) aan over de persoonlijke ontwikkeling (en het eigen leiderschap). De medewerker kan ervoor kiezen het reflectiedocument aan te leveren of een presentatie te geven tijdens het beoordelingsgesprek waar de onderdelen uit het reflectiedocument aan bod komen en worden toegelicht.

De leidinggevende krijgt voorafgaand aan het beoordelingsgesprek de beschikking over het reflectiedocument of de presentatie (tenminste 2 weken voorafgaand aan het gesprek). De leidinggevende geeft een oordeel over het functioneren van de medewerker middels het invullen van het beoordelingsformulier. Bij het aanleveren van het reflectiedocument kan de beoordeling direct worden uitgesproken. Wanneer de medewerker een presentatie geeft volgt de beoordeling op een later moment, zodat de leidinggevende de tijd heeft het beoordelingsformulier in te vullen aan de hand van de presentatie die is gegeven.

Het beoordelingsformulier en de afspraken worden schriftelijk vastgelegd en toegevoegd aan het personeelsdossier. De beoordeling wordt minimaal eens in de drie jaar gegeven. De beoordeling beslaat de periode van de laatste drie jaar, het zwaartepunt ligt echter op het afgelopen jaar. Als er aanleiding is om eerder een beoordelingsgesprek te voeren dan wordt dit in het desbetreffende traject dat in gang gezet is ook aangegeven.

Rechtspositionele consequenties

Aan een beoordelingsgesprek kunnen rechtspositionele consequenties verbonden zijn.

Bij een positieve beoordeling:

- het toekennen van een in de cao genoemde periodiek;
- het mogelijk in aanmerking komen voor een andere/hogere functie.

Bij een negatieve beoordeling:

- het eenmalig onthouden van een periodiek (na twee opeenvolgende negatieve beoordelingen, waar minstens een jaar tussen twee beoordelingsgesprekken zit);
- het inzetten van een verbetertraject met resultaatafspraken;
- het mogelijk inzetten van een ontslagprocedure op basis van disfunctioneren.

Functiegroepen

Binnen Aves zijn drie duidelijke functiegroepen aan te merken: leerkrachten, onderwijsondersteunend personeel (OOP) en directeurs. De aspecten waarop een medewerker wordt gewaardeerd verschillen binnen de verschillende functiegroepen. In de volgende paragrafen zal per functiegroep een toelichting worden gegeven op de inhoud van het beoordelingsgesprek.

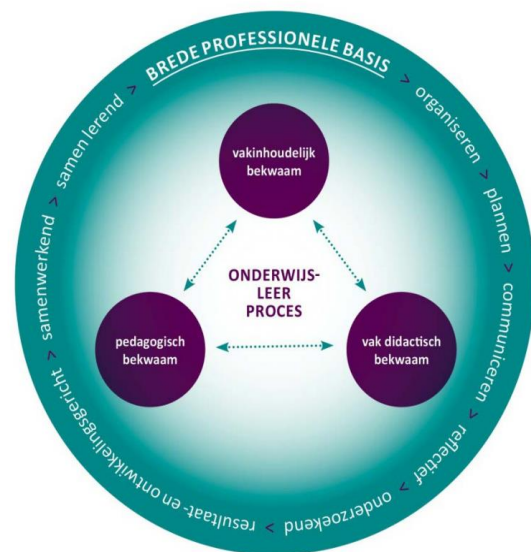
4.3.1 Beoordeling leerkrachten

De leerkracht wordt beoordeeld op de bij de functie behorende bekwaamheidseisen. De bekwaamheidseisen zijn ondergebracht in de hoofdthema's: vakinhoudelijk, vakdidactisch en pedagogisch.

Daarnaast worden er 8 onderdelen van de brede professionele basis beoordeeld (zie figuur).

De leidinggevende beoordeelt alleen die zaken die waarneembaar zijn geweest. Het gaat om gedrag en niet om hoe iemand is.

Het beoordelingsformulier wordt door beide partijen ondertekend, waarna de leidinggevende het ingevulde beoordelingsformulier vervolgens uploadt naar het personeelsdossier van de leerkracht.



Leerkrachten met een tijdelijke aanstelling

Het eerste jaar van de nieuwe medewerker is meteen een jaar met een beoordelingsgesprek. De leerkracht wordt beoordeeld op de bekwaamheidseisen én wordt meegenomen in de kernwaarden van Aves. De directeur van de school waar de nieuwe medewerker staat, is verantwoordelijk voor de beoordeling van de nieuwe leerkracht. Wanneer er zorg is over het functioneren is de eigen directeur het eerste aanspreekpunt. Wanneer de zorg dusdanig is dat er twijfel is over het verkrijgen van een vaste aanstelling kijken directeur en leerkracht samen naar mogelijkheden om te verbeteren. De leerkracht neemt hierin ook zelf verantwoordelijkheid en laat de wil zien om te ontwikkelen.

Aan het eind van het eerste jaar levert de nieuwe leerkracht een reflectiedocument aan bij de eigen directeur. Hierin beschrijft de nieuwe leerkracht zijn bekwaamheden en ontwikkelbehoeftes. De directeur geeft dan een positief of negatief advies aan het cvb m.b.t. het aanbieden van een vaste aanstelling. Dit advies kan leiden tot 3 opties:

- een vast contract
- het tijdelijke contract wordt verlengd met een jaar
- het contract wordt beëindigd

Dit advies geven zij door aan de afdeling HRM. Vervolgens legt de afdeling HRM dit advies ter besluitvorming voor aan het cvb. Bij akkoord wordt een brief opgesteld waarin de bevestiging van de keuze wordt medegedeeld aan de nieuwe leerkracht.

Dit advies geeft geen recht op een aanstelling. De aanstelling is ook afhankelijk van de beschikbare formatieruimte.

Om zicht te krijgen op de kwaliteiten en ontwikkelbehoefte van de leerkracht, zal, in het eerste jaar van de leerkracht, een externe directeur worden gevraagd om een dagdeel bij de leerkracht op school langs te komen. De externe directeur zal in gesprek gaan met de leerkracht en een klassenbezoek doen. De externe directeur zal naar aanleiding van dit bezoek een advies geven aan de leerkracht en de eigen directeur. Dit advies geeft inzicht in de ontwikkelmogelijkheden van de leerkracht en voorkomt blinde vlekken bij de eigen directeur en de leerkracht zelf. Ook zal de eigen directeur het advies meenemen in zijn/haar overweging betreffende het wel of niet verkrijgen van een vast dienstverband. De handleiding van de invulling van dit bezoek is te vinden in 'Handleiding bezoek externe directeur'.

Leerkrachten met een vaste aanstelling

De beoordeling van een leerkracht is gebaseerd op een door de leerkracht samengesteld reflectiedocument (zie bijlage 5 Reflectiedocument beoordeling leerkracht) of een te geven presentatie waarin de onderdelen van het reflectiedocument worden toegelicht. In het reflectiedocument of de presentatie zitten o.m. feedback- en reflectieverslagen en onderbouwing van uitbreiding van handelingsrepertoire, technieken en technologieën (Bestuursplan 2019-2023).

De leerkracht legt een reflectiedocument (bekwaamheidsdossier) aan waaruit de bekwaamheid van de leerkracht blijkt. Sinds 1 augustus 2017 gelden nieuwe wettelijke bekwaamheidseisen in het onderwijs. Ze gelden voor alle leraren en docenten in het primair en voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. De bekwaamheidseisen zijn vastgelegd in het Besluit Bekwaamheidseisen Onderwijspersoneel. Ze beschrijven wat leraren minimaal moeten weten en kunnen.

Deze eisen zijn opgesteld door lerarencommissies en beschrijven wat er nodig is om leerkracht te zijn. De bekwaamheidseisen dienen als ijkpunten voor opleiding en bekwaamheidsonderhoud van leraren.³

³ www.rijksoverheid.nl

Bij Aves houden we onder andere deze bekwaamheidseisen aan als leidraad voor het waarborgen van de kwaliteit. Op deze manier zorgen we voor een doorgaande lijn vanuit de opleiding en zijn we transparant in onze verwachtingen.

Leerkrachten L11 (tijdelijke en vaste aanstelling)

Medewerkers die de functie vervullen van leerkracht L11 laten via het reflectiedocument of de presentatie de ontwikkeling zien op dit functieniveau.

4.3.2 Beoordeling onderwijsondersteunend personeel (inclusief IB-ers)

De beoordeling van onderwijsondersteunend personeel (OOP) is gebaseerd op een door de medewerker samengesteld reflectiedocument (zie bijlage 6 Reflectiedocument beoordeling OOP) of een te geven presentatie waarin de onderdelen van het reflectiedocument worden toegelicht. In het reflectiedocument of de presentatie zitten o.m. een reflectie op de gevoerde functioneringsgesprekken, overige reflectieverslagen en bewijsstukken die laten zien welke ontwikkeling de medewerker binnen de functie/taakbeschrijving heeft doorgemaakt.

De medewerker wordt beoordeeld op de taakvervulling, houding, kennis en vaardigheden opgenomen in het functieprofiel/taakbeschrijving en het functioneren in de kernwaarden van de (school)organisatie. De leidinggevende beoordeelt alleen die zaken die waarneembaar zijn geweest. Het gaat om gedrag en niet om hoe iemand is.

Het beoordelingsformulier wordt door beide partijen ondertekend, waarna de leidinggevende het ingevulde beoordelingsformulier vervolgens uploadt naar het personeelsdossier van de medewerker.

Medewerkers die zijn ingeschaald in OOP5 of lager worden ondersteund door de leidinggevende bij het doorlopen van de gesprekkencyclus. Hierbij valt te denken aan een kortere versie van een reflectiedocument, een kleine verzameling van opvragen van feedback bij naaste collega's of het geheel weglaten van het reflectiedocument en het houden van een meer eenzijdig gesprek. In alle gevallen zal wel het beoordelingsformulier worden ingevuld door de leidinggevende.

4.3.3 Beoordeling directeuren

De beoordeling van de directeur is gebaseerd op een door de directeur samengesteld reflectiedocument (zie bijlage 7 Reflectiedocument beoordeling directeur) of een te geven presentatie waarin de onderdelen van het reflectiedocument worden toegelicht. Het verzamelen van bewijsmateriaal wordt samengebracht in een reflectiedocument of presentatie. In het reflectiedocument of presentatie zitten o.m. een reflectie op de gevoerde functioneringsgesprekken, een eigen reflectie met betrekking tot de vijf leiderschapspraktijken van de directeur po en onderbouwing van de prestatieafspraken.

Daarnaast plant het cvb zelf een gesprek met het team en de medezeggenschapsraad om ook hen om specifieke feedback te vragen over het functioneren van de directeur. De feedback zal worden gevraagd over de in de beroepsstandaard genoemde leiderschapspraktijken.

De directeur wordt beoordeeld op de bij de functie behorende leiderschapspraktijken, persoonlijk leiderschap en prestatieafspraken.

Het cvb beoordeelt alleen die zaken die waarneembaar zijn geweest. Het gaat om gedrag en niet om hoe iemand is.

Het beoordelingsformulier wordt door beide partijen ondertekend, waarna het cvb het ingevulde beoordelingsformulier vervolgens uploadt naar het personeelsdossier van de directeur.

Benadering van schoolleiderschap

In de beroepsstandaard wordt leiding geven aan scholen opgevat als *het vermogen om invloed uit te oefenen op medewerkers (leraren en (onderwijs)ondersteunend personeel) van de organisatie en andere belanghebbenden (ouders, zorgverleners, maatschappelijke instellingen, bedrijven) om zo de visie en doelen van deze organisatie, het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs aan kinderen, te realiseren*. Zo opgevat verwijst schoolleiderschap naar het geheel van invloedsrelaties die ten dienste staan van het primaire proces.

De beroepsstandaard gaat uit van een integrale benadering op leiderschap waarin een set van generieke leiderschapspraktijken en persoonlijk leiderschap van leidinggevenden in scholen centraal staan. Persoonlijk leiderschap heeft te maken met de identiteit van de schoolleider: wie ben en wil ik zijn. Persoonlijk leiderschap wordt gezien als een belangrijke voorwaarde waarmee schoolleiders hun leiderschapspraktijken vormgeven (zie onderstaand figuur).



Leiderschapspraktijken

Directeuren zijn van doorslaggevende invloed op de onderwijskwaliteit en schoolontwikkeling. Zij vervullen een verbindende en cruciale rol tussen leerlingen, leerkrachten, (onderwijs) ondersteunend personeel, schoolbestuurders en de omgeving van de school. Daarbij nemen ze hun persoonlijkheid mee. Aandacht voor de persoon van de directeur en hun persoonlijkheidskenmerken, capaciteiten, vaardigheden en persoonlijke ethiek verdient dan ook aandacht. Dit heeft geleid tot de volgende leiderschapspraktijken en aspecten van persoonlijk leiderschap die centraal staan in de beroepsstandaard.

1 *Visiegericht werken*

Een heldere en waardengerichte visie op onderwijs en opvoeding maakt dat de directeur en het team komen tot concrete leer- en ontwikkelingsdoelen voor leerlingen, leraren en (onderwijs-) ondersteunend personeel. Een gedeelde visie werkt inspirerend en motiverend en helpt leraren betekenis te geven aan hun werk. En niet onbelangrijk: visiegericht werken helpt bij het vasthouden aan een koers en biedt tegelijkertijd kansen om te innoveren en vernieuwen, bijvoorbeeld in het kader van digitalisering.

2 *Ontwikkelen van mensen*

Deze leiderschapspraktijk gaat over het beïnvloeden van de opvattingen, de houding en het handelen van leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel. Een directeur die leraren en (onderwijs-)ondersteunend personeel stimuleert te leren en zich te ontwikkelen, bevordert de kwaliteit van leraren en onderwijsondersteunend personeel. Hierdoor kunnen leerlingen het beste uit zichzelf halen en worden de onderwijsdoelen behaald.

3 *Ontwikkelen van de organisatie*

Deze leiderschapspraktijk richt zich op de inrichting van de school als een professionele organisatie. Dit doet de directeur door het ontwikkelen en uitvoeren van integraal beleid gericht op het in samenhang afstemmen van doelen, middelen en tijdpad. De directeur dient daarbij ervoor zorg te dragen dat het schoolbeleid afgestemd is met het strategisch beleid van het bestuur. Dit vereist goede samenwerking en onderling vertrouwen tussen de directeur en het bestuur.

Daarnaast is het voor de ontwikkeling van de school als organisatie van belang dat de directeur samenwerking, kennisdeling en gedeelde besluitvorming stimuleert. Maar ook het versterken van de professionele cultuur en het onderling vertrouwen binnen het team. Op deze manier zorgt de directeur er voor dat de school een professionele gemeenschap is waar het goed werken en leren is voor leraren en onderwijsondersteunend personeel.

4 *Leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs*

Bij deze leiderschapspraktijk gaat het erom dat directeuren ervoor zorgen dat er goed onderwijs aan leerlingen verzorgd kan worden. Dit houdt in dat de school voldoet aan de basiskwaliteit, eigen ambities formuleert en er sprake is van een goed functionerend stelsel van kwaliteitszorg. Daarnaast dient de directeur ervoor te zorgen dat er een veilig en ondersteunend pedagogisch klimaat is in de school. Maar ook dat er sprake is van een samenhangend curriculum met bijpassende leermiddelen. En dat er beleid en duidelijke afspraken worden gemaakt over taken, verantwoordelijkheden en inzet van personeel. Op deze manier zorgt de directeur ervoor dat leraren en (onderwijs-) ondersteunend personeel hun werk goed kunnen doen.

5 *Investeren in goede relaties met de omgeving*

Deze leiderschapspraktijk richt zich op het opbouwen, onderhouden en verder ontwikkelen van goede relaties met ouders, de wijk, gemeenten en zorginstellingen. Relaties die gebaseerd zijn op begrip, wederzijds vertrouwen en respect. Dit is belangrijk voor scholen om de optimale ontwikkeling van leerlingen optimaal te kunnen ondersteunen. Het investeren in goede relaties met de omgeving draagt bovendien positief bij aan het afleggen van meervoudige verantwoording door de directeur. Dit kan de steun voor en het vertrouwen in de school en onderwijs vergroten.

Naast de vijf leiderschapspraktijken maken ook persoonlijkheidskenmerken, vaardigheden en capaciteiten en de persoonlijke ethiek van de directeur onderdeel uit van de nieuwe geactualiseerde beroepsstandaard. Persoonlijk leiderschap helpt de directeur de leiderschapspraktijken vorm te geven en is zichtbaar bij de reflectie op de leiderschapspraktijken.



4.3.4 Overige gesprekken

Naast bovengenoemde (formele) gespreksvormen kunnen er nog andere soorten gesprekken gevoerd worden. Deze kunnen een formeel of informeel karakter hebben en eveneens - bijvoorbeeld in het belang van zorgvuldige dossiervorming - schriftelijk vastgelegd worden. Het gaat om tussentijdse gesprekken, evaluatiegesprekken, etc.



5. Verslaglegging in personeelsdossier

Dossvorming wordt vormgegeven op een veilige en overzichtelijke wijze. Zowel medewerker als leidinggevenden dragen hierin een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Naast de gespreksverslagen maken ook verslagen van begeleidingstrajecten en/of re-integratietrajecten en verzuim (alle documenten vanuit Arbo en UWV) deel uit van dit dossier, een kopie van het ID-bewijs en de verklaring omtrent gedrag (VOG). Elk medewerker is op de hoogte van de inhoud van het dossier en kan het desgevraagd ook inzien.



Bijlage 1 Placemat Ontwikkelgesprek

Zie apart document bijlage 1 met daarin een digitaal invulbare placemat voor het ontwikkelgesprek.



Bijlage 2 Placemat Functioneringsgesprek

Zie apart document bijlage 2 met daarin een digitaal invulbare placemat voor het functioneringsgesprek.

Bijlage 3 Formulier 360 graden feedback

Leerkrachten en OOP

Stel aan 3 personen (denk hierbij aan een collega, een ouder en/of leerling) feedbackvragen en noteer de opbrengsten in de vakken en later op de achterzijde van de placemat functioneringsgesprek. Werk je in je groep met een duo, dan bevraag je hem/haar in elk geval.

Directeuren:

Stel aan minimaal 3 personen feedbackvragen en noteer de opbrengsten in de vakken en later op de achterzijde van de placemat functioneringsgesprek. Hiervan is tenminste 1 collega directeur, 1 teamlid en 1 ouderlid van de Medezeggenschapsraad.

Feedbackvragen

Onderstaand vind je drie voorbeeld feedbackvragen.

Natuurlijk is het mogelijk om te kiezen voor andere feedbackvragen als er een meer specifieke ontwikkelingsvraag ligt bij de medewerker. Bijlage 4 geeft hiervoor een aantal suggesties.

1. Hoe zou je mij omschrijven in drie woorden?
2. Welke kwaliteiten heb ik en moet ik zeker blijven inzetten?
3. Welke ontwikkelsuggesties heb je voor mij om te kunnen groeien?

Feedback van:

Feedback van:



Feedback van:

Feedback van:

Reflectie op ontvangen feedback



Bijlage 4 Vragenlijst Waarderende Functioneringsgesprekken

De eerste drie vragen leveren al heel veel op:

- Afspraken vorig gesprek
Welke progressie is er geboekt?
- Bijzondere omstandigheden die van invloed zijn geweest op functionering?
Waar ben je het afgelopen jaar blij mee geweest? Wat had je graag gewild dat anders was gegaan? Waarom is dat belangrijk voor je?
- Inhoud van het werk en wijze van uitvoeren
Wat is jouw persoonlijke hoogtepunt geweest in je functioneren in het afgelopen jaar?

De volgende vragen kunnen nagelopen worden als de bovenstaande vragen niet afdoende zijn:

- Omgang met leerlingen en pedagogisch klimaat
Wat was jouw persoonlijke hoogtepunt in het handelingsgericht werken het afgelopen jaar?
- Contacten met ouders en externen
Wat is jouw hoogtepunt geweest in de omgang met ouders en externen?
- Samenwerking en communicatie tussen directie en overige teamleden
Wat is jouw persoonlijke hoogtepunt geweest in de samenwerking met collega's? Wat heb je in het bijzonder daarin gewaardeerd?
Wat is jouw persoonlijk hoogtepunt geweest als het gaat om het leidinggeven van de directeur aan jou en de organisatie? Wat heb je in het bijzonder daarin gewaardeerd?
- Begeleiding leerkracht (indien van toepassing)
Wat heb je in het bijzonder gewaardeerd aan de begeleiding die je gehad hebt? Wat heeft je dat opgeleverd?
- Taakverdeling en eventuele wensen op dit gebied
Welke taak/taken heb je met bijzonder veel plezier en succes gedaan? Welke taak/taken zou je jezelf graag toewensen?
- Taakbelasting en welbevinden
Wat heeft jou in het bijzonder geholpen om met plezier en succes de taken te doen die er van je verwacht worden? Wat heb je nog te wensen om dit plezier nog te versterken?
- Specifieker inzoomend op persoonlijke ontwikkeling
Wat zijn de drie grootste wensen die jij hebt voor je professionele ontwikkeling?



-
- Ziekteverzuim? Gerelateerd aan het werk? Zo ja, nader bespreken
Wat heb je in het bijzonder gewaardeerd aan de manier waarop wij en/of jijzelf het afgelopen jaar zijn omgegaan met je eventuele verzuim. Welke wens of behoefte heb je nog op dit gebied?
 - Mobiliteit / loopbaanwensen / ambities
Waar droom je van als het gaat om een volgende stap in je loopbaan? Waarom vind je het belangrijk om dat te bereiken?
 - Doelen voor de komende periode
Aan welke drie uitdagingen wil jij het komende jaar gaan werken? Als het gerealiseerd is, waar zie je dat aan? Waar merk je dat aan?
 - Professionalisering/ scholing
Welke wens heb je als het om professionalisering/scholing gaat? Waarom is dat belangrijk voor jou?
 - Werkomstandigheden en sfeer binnen de school
Welke drie wensen heb je voor het verbeteren van de werkomstandigheden en sfeer binnen de school? Waarom zijn die belangrijk voor jou?
 - Organisatie en beheer
Welke drie wensen heb je als het gaat om het versterken van het leiderschap van de directeur aan jou en de organisatie?



Bijlage 5 Reflectiedocument beoordeling leerkracht

Zie apart document bijlage 5 met daarin een sjabloon voor het opstellen van het reflectiedocument voor het beoordelingsgesprek.



Bijlage 6 Reflectiedocument beoordeling OOP (inclusief IB-ers)

Zie apart document bijlage 6 met daarin een sjabloon voor het opstellen van het reflectiedocument voor het beoordelingsgesprek.



Bijlage 7 Reflectiedocument beoordeling directeur

Zie apart document bijlage 7 met daarin een sjabloon voor het opstellen van het reflectiedocument voor het beoordelingsgesprek.