

PERSONEEL-ONTWIKKELINGSBELEID

RVKO

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. Aanleiding	3
2. Algemene uitgangspunten voor het nieuwe ontwikkelingsbeleid	
2.1 Richtinggevende uitspraken t.a.v. de ontwikkeling van de medewerker	4
2.2 Aanvullende richtinggevende uitspraken t.b.v. de ontwikkeling van het schoolteam	4
3. Kaders voor ontwikkelingsbeleid voor medewerkers en teams	
3.1 Traject 1: beoordelingstraject tijdelijk aangestelde medewerker	5
3.2 Traject 2: voldoende tot goed functionerende medewerker	7
3.3 Traject 3: zwak functionerende medewerker	7
3.4 Traject 4: onvoldoende functionerende medewerker	8
4. Rollen van de betrokken partijen	
4.1 Rol medewerker	9
4.2 Rol leidinggevende	9
4.3 Rol leidinggevende van de leidinggevende	10
4.4 Rol stafgroep HR	10
Bijlagen:	
I. Visual die gebruikt is voor ophalen informatie bij schoolteams	
II. De principes van de lerende organisatie	
III. Van-naar visueel	
IV. Vaste verslagformulieren	

Voorwoord

Het huidige functionerings- en beoordelingbeleid van de RVKO voldoet niet meer aan de behoefte. Daarom heeft het CvB de volgende opdracht uitgeschreven voor de ontwikkelgroep IPB:

Onderzoek de mogelijkheden van nieuwe vormen m.b.t. het monitoren, stimuleren en vastleggen van de professionele ontwikkeling van alle RVKO collega's. Leg daarbij de relatie met de uitgangspunten van ons strategisch verhaal en verdiep je in mogelijke ondersteunende ICT toepassingen. Breng op basis daarvan een totaaladvies uit voor herziening van het huidige functionerings- en beoordelingsstelsel, met bijbehorende tools en een plan voor implementatie in de organisatie.

De ontwikkelgroep is als volgt samengesteld:

Natascha Keijzer-de Kok - directeur Wegwijzer
Megan Weber - adjunct-directeur Globetrotter Katendrecht
Wouter van der Windt - directeur SBO Laurens Cupertino
Marijke Verhagen - intern begeleider met adjuncttaken
Ria Post - directeur Christophoor
Tineke Visser - directeur Globetrotter Sterrenschool
Dionne Smit - adjunct directeur
Irma Vijverberg - adjunct directeur Klimophoeve
Peter Koedood - directeur Oscar Romeroschool
Astrid de Wit - beleidsmedewerker HR
Tabitha Verhulst - bovenschools directeur
Jakolien Kraeima - stafmanager HR

Ten behoeve van het bepalen van de richting en uitgangspunten van het nieuwe beleid heeft de ontwikkelgroep het scholenveld van de RVKO gevraagd naar hun ideeën met betrekking tot een nieuw ontwikkelingsbeleid. Hiervoor is gebruik gemaakt van een visual (zie bijlage I). De uitkomsten van deze inventarisatie zijn verwerkt in richtinggevende uitspraken (zie 2.1 t/m 2.2). Aan het scholenveld is ook gevraagd om goede voorbeelden aan te leveren van werkvormen (gespreksformulieren/materialen etc.) die zij kennen of eventueel zelf op school al toepassen. De in dit kader bruikbare voorbeelden hebben een plek gekregen in de toolbox die door de ontwikkelgroep ter inspiratie voor de ontwikkelgesprekken is samengesteld. Naast de interne oriëntatie op wat er speelt en al ontwikkeld is, heeft een externe adviseur ter inspiratie in de ontwikkelgroep een presentatie gehouden over het thema performance- en competentie management.

1. Aanleiding

In de huidige tijd (en niet in de laatste plaats voor de jongere generaties) verandert de functie van werk als onderdeel van het leven. Daarmee veranderen ook de verwachtingen en eisen die gesteld worden ten aanzien van werk. Waar voorheen het hebben van werk gezien werd als noodzakelijk en functioneel voor het opbouwen van een goed bestaan, wordt de laatste jaren steeds meer nadruk gelegd op het gelukkig zijn in het werk zelf, in verbinding met collega's. Met de groeiende krapte op de arbeidsmarkt, maar meer nog vanuit de visie dat gelukkige collega's in belangrijke mate bijdragen aan het geluk van de leerlingen, **is werkgeluk een centraal thema binnen het strategisch verhaal van de RVKO (2019-2023)**. Voorwaarden voor werkgeluk zijn o.a. zingeving, persoonlijke groei, eigenaarschap en verbondenheid.



De medewerkers bepalen voor een belangrijk deel het succes van de RVKO; zij zijn het professioneel kapitaal van de organisatie. Professioneel kapitaal kan volgens Hargreaves en Fullan (2013) groeien als het werkklimaat wordt gekenmerkt door vertrouwen, als medewerkers worden gestimuleerd om beter te worden in hun werk en om ook zo nu en dan een risico te nemen. Volgens Hargreaves en Fullan zijn zij dan sneller geneigd om in hun eigen ontwikkeling te investeren en daarvan de vruchten te plukken in hun werk. Het strategische verhaal van de RVKO (2019-2023) gaat op basis van het bovenstaande zowel voor leerlingen als voor medewerkers uit van ruimte voor diversiteit, individuele talenten en eigenaarschap. Hiermee zijn **maatwerk en flexibiliteit in trajecten én in inhoud** belangrijke pijlers geworden binnen het personeelsbeleid van de RVKO.

Naast deze uitgangspunten op individueel niveau, is teamleren een belangrijk onderdeel van de lerende organisatie die we als RVKO willen zijn.¹ Teamleren zorgt ervoor dat de kennis en individuele competenties van de teamleden bijdragen aan de collectieve regels, procedures en normen en waarden van het team, met als doel het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijsaanbod aan de leerlingen. Teamleren is leren in en van diversiteit, hetgeen betekent dat er geen uniformiteit hoeft te heersen (Ruijters, M., 2006).

Binnen de RVKO leeft de ambitie om de talenten van de medewerkers ook op schooloverstijgend niveau te kunnen inzetten. Tijdens de studiedag op het 145-jarig bestaan is deze behoefte door veel collega's benoemd. Daartoe is het van groot belang dat we organisatiebreed zicht krijgen op de specifieke talenten van alle collega's, zodat zij hun potentieel optimaal kunnen inzetten in het belang van het onderwijs aan onze leerlingen en ten behoeve van het leren van elkaar en het verwezenlijken van hun eigen professionele groei en ambities. Dit betekent dat ruimte gemaakt moet worden voor het optimaal benutten van eenieders talenten, mogelijkheden en ambities in nauwe verbondenheid met de professionele ontwikkeling van het team en de organisatie als geheel.

Het voormalige functionerings- en beoordelingsbeleid was voornamelijk gericht op het individu en kende een strakke structuur en grote mate van uniformiteit ten aanzien van de gesprekkencycli en bijbehorende verslagformulieren. Het werd door collega's (leidinggevend en medewerkers) steeds

¹ Bijlage II geeft een overzicht van de 5 disciplines van een lerende organisatie, uit: visiedocument de RVKO als Lerende Organisatie.

meer ervaren als een verplicht en weinig inspirerend onderdeel van het personeelsbeleid. Als gevolg daarvan kwam de focus in de uitvoering van dit beleid in de praktijk vooral te liggen op het juridisch-noodzakelijke deel: het vastleggen van disfunctioneren. Disfunctioneren is echter slechts bij een klein percentage van ons personeelsbestand aan de orde. Voor het overgrote deel is er vooral behoefte aan inspirerende gesprekken waarin ontwikkeling op individueel, team- en organisatieniveau centraal staat.

Het nieuwe **ontwikkelingsbeleid** voor medewerkers wil ruimte bieden aan de bovenstaande uitgangspunten. Om vrijheid, ruimte en maatwerk in het ontwikkelingsbeleid mogelijk te maken, is het belangrijk dat we aan de voorkant een aantal heldere uitgangspunten, richtlijnen en verantwoordelijkheden vastleggen. In de volgende hoofdstukken worden deze beschreven.

2. Algemene uitgangspunten voor het nieuwe ontwikkelingsbeleid

Op basis van het strategisch verhaal, het personeelsbeleid en de input vanuit het scholenveld (praktijk) zijn de volgende uitgangspunten voor het nieuwe ontwikkelingsbeleid geformuleerd:

2.1 Richtinggevende uitspraken t.a.v. de ontwikkeling van de medewerker

- I. De dagelijkse praktijk - met professionele feedback van teamleden en leidinggevendenden - is van ongekende waarde, zeker wanneer sprake is van een professionele aanspreekcultuur binnen een veilige leeromgeving. De ontwikkelgesprekken en het persoonlijk groeidocument zijn ondersteunend aan deze continue leercyclus.
- II. Net als bij de leerlingen zijn zowel persoonsvorming, kennisontwikkeling en socialisatie van gelijkwaardig belang om kwaliteit te kunnen leveren, gelukkig te zijn in het werk én een goed voorbeeld te kunnen zijn voor de leerlingen.
- III. Iedere medewerker is verantwoordelijk voor zijn/haar eigen ontwikkeling. De leidinggevende richt zich primair op het begeleiden, ondersteunen en faciliteren daarvan en hanteert vanuit subsidiariteit het uitgangspunt: eigenaarschap waar het kan en sturing waar nodig.



Het **persoonlijk groeidocument** is een **portfolio** waarin de medewerker zijn/haar eigen functioneren en ontwikkeling documenteert, als onderdeel van het geheel van de professionele groei. Het groeidocument is functioneel en steeds in ontwikkeling en wordt opgeslagen in het digitale personeelsdossier in AFAS.

De bovenstaande uitgangspunten gelden voor iedere medewerker binnen de RVKO: OOP, OP, schoolleiders en medewerkers van het bestuursbureau.

2.2 Aanvullende richtinggevende uitspraken t.b.v. de ontwikkeling van het schoolteam

- IV. Er is binnen elk schoolteam een gedeelde en gedragen missie en een gemeenschappelijke visie op onderwijs die in dialoog met het gehele team (OOP en OP) en de schoolleider tot stand is gekomen.
- V. Het teamklimaat en de organisatiestructuur bieden voldoende ruimte en mogelijkheid om gezamenlijk het onderwijs vorm te geven en voortdurend te ontwikkelen, uitgaande van de gemeenschappelijke visie.

Specifiek voor de onderwijsprofessionals vormen deze aanvullende uitgangspunten samen met de drie algemene uitgangspunten het fundament voor een **professionele lerende organisatie**.

Een **professionele leergemeenschap** is een gemeenschap waarbinnen de onderwijsprofessionals in een school duurzaam individueel en samen leren om het onderwijs aan de leerlingen en de resultaten van de leerlingen te verbeteren (Verbiest, 2012).

3. Kadern voor ontwikkelingsbeleid voor medewerkers en teams

Om de uitgangspunten voor het nieuwe ontwikkelingsbeleid concreter te maken is op basis van alle input een van-naar visueel opgesteld (zie bijlage III). Deze visueel is het startpunt van de uitwerking in verschillende trajecten.

Een ontwikkeltraject kan verschillende uitgangspunten en doelstellingen hebben. Om maatwerk mogelijk te maken, maakt het ontwikkelingsbeleid van de RVKO daarom onderscheid in vier trajecten. Welk traject van toepassing is, is afhankelijk van de situatie en/of het functioneren van de medewerker, namelijk:

- **Traject 1:** beoordelingstraject voor de tijdelijk aangestelde medewerker, die een vaste aanstelling krijgt na een voldoende beoordeling en voor invalkrachten die langer dan zes weken op één locatie werkzaam zijn.
- **Traject 2:** inspiratietraject voor de voldoende tot goed functionerende medewerker;
- **Traject 3:** ontwikkeltraject voor de zwak functionerende medewerker;
- **Traject 4:** beoordelingstraject voor de onvoldoende functionerende medewerker;

De uitgangspunten van de trajecten zijn hieronder per traject nader uitgewerkt.

3.1 Traject 1: Uitgangspunten voor beoordelingstraject tijdelijke medewerkers en vervangers

- Er wordt een gesprekkencyclus gestart van achtereenvolgens één startgesprek, twee functioneringsgesprekken en één beoordelingsgesprek.
- Ieder gesprek wordt voorafgegaan door een klassenconsultatie/werkbezoek van de leidinggevende.
- De cyclus wordt doorlopen in een periode van maximaal negen maanden.²
- Het startgesprek vindt plaats na een klassenconsultatie/werkbezoek in de zesde of zevende werkweek.
- Tussen twee gesprekken in de cyclus zit telkens een periode van minimaal zes werkweken (exclusief vakanties).
- Tijdens het startgesprek wordt besproken:
 - Wat de eerste indruk is van het functioneren van de medewerker;
 - Of er een assessment zal plaatsvinden om de ontwikkelpunten vooraf objectief vast te stellen;
 - Wat de korte termijndoelen zijn (te behalen voor het volgende gespreksmoment) en wat de lange termijndoelen/ambities zijn bij einde van het traject;

² Met het oog op een tijdige aanzegging van ontslag bij onvoldoende functioneren voordat de arbeidsovereenkomst overgaat in een vaste aanstelling, is belangrijk deze termijn goed in acht te nemen.

- Of coaching (intern of extern) gewenst is.³
- De uitwerking van het startgesprek wordt door de medewerker samengevat en dient als persoonlijk ontwikkelplan voor de komende beoordelingsperiode.
- De inhoud van het startgesprek en de gesprekkencyclus wordt vastgelegd in het persoonlijk groeidocument.
- Onderwerpen die *in ieder geval* aan bod komen en worden vastgelegd in de functioneringsgesprekken zijn: werkgeluk, persoonlijke en professionele kwaliteiten en ontwikkelpunten, begeleidingsafspraken en/of het professionaliseringsplan en de verwachting van de leidinggevende t.a.v. uitkomst van het beoordelingsgesprek.
- Onderwerpen die in ieder geval aan bod komen en worden vastgelegd in het beoordelingsgesprek zijn: de ontwikkeling die in de afgelopen periode is doorgemaakt, persoonlijke en professionele kwaliteiten en ontwikkelpunten en het eindoordeel van de leidinggevende.
- De vorm en overige inhoud van het gesprek en de manier waarop e.e.a. wordt vastgelegd worden in principe bepaald door de medewerker en diens leidinggevende. Echter zodra duidelijk wordt (en dit kan ook al vanaf het startgesprek zijn) dat de kans op een onvoldoende beoordeling aanwezig is, neemt de leidinggevende het besluit om over te stappen op de vaste verslagformulieren (bijlage IV).
- De medewerker is eigenaar van zijn/haar ontwikkeltraject en doet de vastlegging van de inhoud van de gesprekken (waarin zowel de eigen mening als de mening van de leidinggevende wordt verwoord).
- De leidinggevende vult ieder verslag aan voorzien van een helder oordeel t.a.v. het functioneren met de keuze uit voldoende of onvoldoende.
- Indien gebruik gemaakt wordt van de formele verslagformulieren vanwege de kans op een onvoldoende beoordeling geldt het volgende: elk gespreksverslag wordt door de leidinggevende in concept voor advies naar diens leidinggevende gemaïld.⁴ Als hij/zij (eventueel na een aantal wijzigingen) akkoord is met de verslaglegging, wordt het verslag ter ondertekening voorgelegd aan de medewerker.
- De documentatie wordt door de medewerker en leidinggevende ondertekend voor akkoord of voor gezien. In geval van ondertekening voor gezien wordt aangegeven op welke punten de visie van de ondertekenaar afwijkt van hetgeen in het document is aangegeven.
- Ondertekende gespreksverslagen worden door de leidinggevende gemaïld naar diensleidinggevende.
- Naast de formele gesprekken met de leidinggevende, kunnen informeel collegiale gesprekken plaatsvinden of feedback vragen gesteld worden, als ontwikkelopdracht vanuit het formele gesprek met de leidinggevende. De opbrengst van deze gesprekken en/of feedback wordt vervolgens besproken in het volgende formele gesprek met de leidinggevende.

³ Indien een (didactisch) coach wordt ingezet is het aan te bevelen dat er telkens voorafgaand aan een FFB gesprek een drie-gesprek plaatsvindt om de verbinding tussen het coachtraject en het beoordelingstraject te waarborgen. In dit driegesprek wordt de ontwikkeling van de medewerker besproken tussen medewerker, coach en beoordelend leidinggevende.

⁴ T.a.v. de kwaliteit van de verslaglegging en de juridische houdbaarheid kan de afdeling HR om advies worden gevraagd.

3.2 Traject 2: Uitgangspunten voor inspiratietraject voldoende tot goed functionerende medewerker

- Minimaal één keer per jaar vindt er een formeel ontwikkelgesprek met de leidinggevende⁵ plaats. Dit gesprek wordt voorafgegaan door een klassenconsultatie/werkbezoek van de leidinggevende.
- De medewerker legt de inhoud van dit gesprek vast in het persoonlijk groeidocument (portfolio).
- De leidinggevende geeft altijd schriftelijk een terugkoppeling op deze vastlegging, voorzien van een helder oordeel t.a.v. het functioneren (voldoende/onvoldoende).
- Onderwerpen die *in ieder geval* aan bod komen zijn: werkgeluk, carrièrewensen (ambitie, mobiliteit, professionalisering e.d.) en de bijdrage aan de (school)organisatie.
- De vorm en overige inhoud van het gesprek en de manier waarop e.e.a. wordt vastgelegd worden bepaald door de medewerker en diens leidinggevende.
- Hiernaast kunnen, naar behoefte, ook gesprekken met andere collega's gevoerd worden in het kader van professionele ontwikkeling.
- Het persoonlijk groeidocument is de leidraad bij alle ontwikkelgesprekken.

3.3 Traject 3: Uitgangspunten voor ontwikkeltraject zwak functionerende medewerker

- Er wordt een gesprekkencyclus gestart van achtereenvolgens één startgesprek, twee functioneringsgesprekken en één beoordelingsgesprek.
- Ieder gesprek wordt voorafgegaan door een klassenconsultatie/werkbezoek van de leidinggevende.
- De cyclus wordt doorlopen in een periode van minimaal 20 werkweken tot maximaal 40 werkweken. Tussen twee gesprekken in de cyclus zit telkens een periode van minimaal zes werkweken (exclusief vakanties).
- Tijdens het startgesprek wordt besproken:
 - Dat vanwege zwak functioneren een plan wordt opgesteld voor professionele ontwikkeling;
 - Hoe er door de medewerker werd gefunctioneerd op een eventuele vorige werkplek;
 - Of er een assessment zal plaatsvinden om de ontwikkelpunten vooraf objectief vast te stellen;
 - Wat de korte termijndoelen zijn (te behalen voor het volgende gespreksmoment) en wat de lange termijndoelen/ambities zijn bij einde van het traject;
 - Welke vorm van coaching wordt georganiseerd (intern of extern).⁶
- De uitwerking van het startgesprek wordt door de medewerker samengevat en dient als persoonlijk ontwikkelplan voor de komende beoordelingsperiode.
- De inhoud van het startgesprek en de gesprekkencyclus wordt vastgelegd in het persoonlijk groeidocument.
- Onderwerpen die *in ieder geval* aan bod komen en worden vastgelegd in de functioneringsgesprekken zijn: werkgeluk, persoonlijke en professionele kwaliteiten en ontwikkelpunten, begeleidingsafspraken en/of het professionaliseringsplan en de verwachting van de leidinggevende t.a.v. uitkomst van het beoordelingsgesprek.

⁵ Waar in dit document 'leidinggevende' staat betreft dit altijd de formeel leidinggevende. In een schoolsituatie is dit (één van) de schoolleider(s). Deze taak kan niet worden overgenomen door bijvoorbeeld een bouwcoördinator. Uiteraard kan (het inzicht van) de bouwcoördinator wel betrokken worden bij het gesprek.

⁶ Indien een (didactisch) coach wordt ingezet is het aan te bevelen dat er telkens voorafgaand aan een FFB gesprek een drie-gesprek plaatsvindt om de verbinding tussen het coachtraject en het beoordelingstraject te waarborgen. In dit driegesprek wordt de ontwikkeling van de medewerker besproken tussen medewerker, coach en beoordelend leidinggevende.

- Onderwerpen die in ieder geval aan bod komen en worden vastgelegd in het beoordelingsgesprek zijn: de ontwikkeling die in de afgelopen periode is doorgemaakt, persoonlijke en professionele kwaliteiten en ontwikkelpunten en het eindoordeel van de leidinggevende.
- De vorm en overige inhoud van het gesprek en de manier waarop e.e.a. wordt vastgelegd worden bepaald door de medewerker en diens leidinggevende.
- De medewerker is eigenaar van zijn/haar ontwikkeltraject en doet de vastlegging van de inhoud van de gesprekken (waarin zowel de eigen mening als de mening van de leidinggevende wordt verwoord).
- De leidinggevende vult ieder verslag aan voorzien van een helder oordeel t.a.v. het functioneren met de keuze uit voldoende of onvoldoende.
- De documentatie wordt door de medewerker en leidinggevende ondertekend voor akkoord of voor gezien. In geval van ondertekening voor gezien wordt aangegeven op welke punten de visie van de ondertekenaar afwijkt van hetgeen in het document is aangegeven.
- Naast de formele gesprekken, kunnen informeel collegiale gesprekken plaatsvinden of feedback vragen gesteld worden, als ontwikkelopdracht vanuit het formele gesprek met de leidinggevende. De opbrengst van deze gesprekken en/of feedback wordt vervolgens besproken in het volgende formele gesprek met de leidinggevende.
- Wanneer op enig moment in dit traject duidelijk wordt dat de kans op een onvoldoende beoordeling aanwezig is, neemt de leidinggevende het besluit om over te stappen op de vaste verslagformulieren (bijlage IV). Vanaf dat moment worden de verslagen door de leidinggevende in concept voor advies naar diens leidinggevende gemaïld.⁷ Als hij/zij (eventueel na een aantal wijzigingen) akkoord is met de verslaglegging, wordt het verslag ter ondertekening voorgelegd aan de medewerker.

3.4 Traject 4: Uitgangspunten voor beoordelingstraject onvoldoende functionerende medewerker

- In een periode van minimaal 20 weken vinden minimaal drie formele gesprekken met de leidinggevende plaats, te weten: twee keer een functioneringsgesprek, gevolgd door een beoordelingsgesprek.
- Ieder gesprek wordt voorafgegaan door een klassenconsultatie/werkbezoek van de leidinggevende.
- De inhoud wordt door de leidinggevende vastgelegd op basis van de vaste verslagformulieren voor functionerings- en beoordelingsgesprekken (bijlage IV).⁴
- Elk gespreksverslag wordt door de leidinggevende in concept voor advies naar diens leidinggevende gemaïld.⁸ Als hij/zij (eventueel na een aantal wijzigingen) akkoord is met de verslaglegging, wordt het verslag ter ondertekening voorgelegd aan de medewerker.
- Ondertekende gespreksverslagen worden door de leidinggevende gemaïld naar diens leidinggevende.
- Onderwerpen die *in ieder geval* aan bod komen en worden vastgelegd in de functioneringsgesprekken zijn: werkgeluk, persoonlijke en professionele kwaliteiten en ontwikkelpunten, begeleidingsafspraken t.a.v. de ontwikkelpunten en de verwachting van de leidinggevende t.a.v. de uitkomst van het beoordelingsgesprek.

⁷ Aanpassing van deze formulieren, anders dan op initiatief van de stafgroep personeel, is vanwege mogelijke juridische consequenties niet toegestaan.

⁸ T.a.v. de kwaliteit van de verslaglegging en de juridische houdbaarheid kan de afdeling HR om advies worden gevraagd.

- Onderwerpen die in ieder geval aan bod komen en worden vastgelegd in het beoordelingsgesprek zijn: persoonlijke en professionele kwaliteiten en ontwikkelpunten en het eindoordeel van de leidinggevende.
- Voor de totale verslaglegging geldt dat deze inhoudelijk steeds op elkaar aansluit, d.w.z.: de ontwikkelpunten die in het beoordelingsverslag aan bod komen zijn in de functioneringsgesprekken al aan de orde geweest. Dit geldt ook voor de begeleiding die is ingezet t.a.v. de ontwikkelpunten en het effect daarvan. De verslagen beschrijven op die manier een doorgaande lijn van het functioneren over de periode van zes maanden.
- Een voldoende beoordeling betekent dat de medewerker op de betreffende school blijft werken en dat het ontwikkeltraject zal worden voortgezet met traject 2. Een onvoldoende beoordeling heeft tot gevolg dat het dienstverband wordt beëindigd. In zeer uitzonderlijke situaties kan in overleg met de bovenschools directeur en de stafmanager HR worden besloten tot een tweede kans, waarbij traject 4 op een andere school binnen de RVKO opnieuw zal worden doorlopen.

4. Rollen van de betrokken partijen

4.1 Rol medewerker

- Verantwoordelijk voor de eigen professionele ontwikkeling;
- Samen met de leidinggevende verantwoordelijk voor het volgen van de uitgangspunten van het beleid in dit traject;
- Verantwoordelijk voor het bijhouden van het persoonlijk groeidocument in het personeelsadministratiesysteem (AFAS);
- Verantwoordelijk voor het ophalen van horizontale feedback op het eigen functioneren en de registratie hiervan in het persoonlijk groeidocument;
- Medeverantwoordelijk voor het functioneren van het team als geheel, dat wil zeggen: levert een actieve professionele bijdrage met betrekking tot het stimuleren en bespreekbaar maken van het functioneren en de kwaliteit van de groep als geheel en de individuen - inclusief de leidinggevende - binnen de groep.

4.2 Rol leidinggevende

- Verantwoordelijk voor het stimuleren, inspireren en coachen⁹ van de medewerker, het faciliteren van eventuele interne of externe begeleidingstrajecten en het bieden van professionaliserings- en ontwikkelmogelijkheden, ook waar dit mobiliteit betreft;
- Bepaalt in overleg met diens leidinggevende het beleid ten aanzien van klassenconsultaties/werkbezoeken en functioneringsgesprekken met het team en waarborgt met dit beleid dat hij/zij voldoende zicht heeft op het functioneren van ieder teamlid;
- Verantwoordelijk voor het tijdig en volledig inplannen van de formele gesprekken;

⁹ Of de combinatie van beoordelaar en coach in dezelfde persoon wenselijk is, zal afhangen van het traject en de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Of dit wenselijk is, is altijd onderwerp van gesprek voor aanvang van (en indien nodig tijdens) het coachingstraject. In iedere situatie waar het coachingstraject belemmerd zou kunnen worden doordat de leidinggevende zowel coacht als beoordeelt, wordt gezorgd voor een andere coach.

- Verantwoordelijk voor het tijdig signaleren en professioneel bespreekbaar maken van onvoldoende functioneren;¹⁰
- Eindverantwoordelijk voor het opslaan van verslaglegging in het personeelsadministratiesysteem (AFAS), waarbij in de meeste gevallen de eerste verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf zal liggen;
- Samen met de medewerker verantwoordelijk voor het volgen van de uitgangspunten van het ontwikkelingsbeleid;
- Creëert voldoende ruimte en gelegenheid voor de onderwijsprofessionals om gezamenlijk het onderwijs vorm te geven;
- Eindverantwoordelijk voor het functioneren van het team als geheel, dat wil zeggen: levert een actieve professionele bijdrage, initieert en faciliteert het stimuleren en bespreekbaar maken van het functioneren en de kwaliteit van de groep als geheel en de individuen - inclusief het eigen functioneren - binnen de groep.

4.3 Rol Leidinggevende van de leidinggevende.

- Heeft een adviserende rol t.a.v. de medewerker en leidinggevende op het gebied van mobiliteit- en ontwikkelvragen en eventuele schooloverstijgende inzet en beoordeling van de medewerker;
- Aanvullend voor traject 1, 3 & 4: controleert, beoordeelt en registreert de formele verslaglegging en adviseert of stuurt bij waar nodig;
- Is eindverantwoordelijk voor de zorgvuldige uitvoering van het ontwikkelingsbeleid voor alle medewerkers en teams;
- Heeft naast deze rol ook een leidinggevende rol ten aanzien van de ontwikkeling en beoordeling van diegenen aan wie hij/zij leidinggeeft.

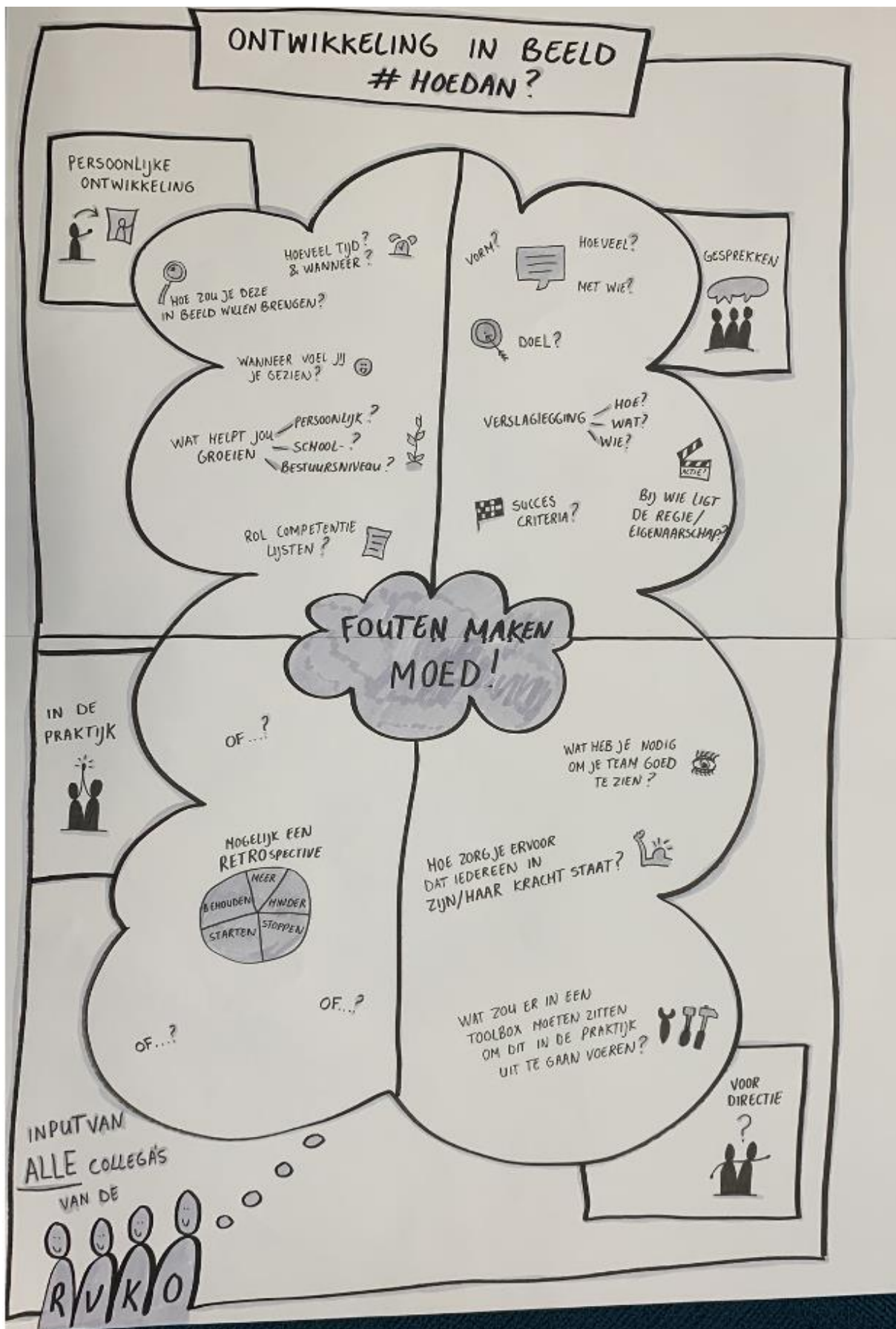
4.4 Rol stafgroep HR

- Voorziet de lijnorganisatie van informatie m.b.t. dienstverbanden en termijnen van tijdelijk aangestelde medewerkers;
- Adviseert de lijnorganisatie gevraagd en ongevraagd t.a.v. de uitvoering van het beleid en de inhoudelijke verslaglegging;
- Faciliteert de uitvoering en evaluatie van het ontwikkelingsbeleid;
- Is verantwoordelijk voor een goed werkend systeem, met heldere functie- en competentieprofielen en inzicht in individuele talenten/expertises op organisatieniveau;
- Heeft een adviserende, signalerende en verbindende rol waar het gaat om het school overstijgend inzetten van medewerkers met specifieke talenten. Dit gebeurt altijd in overleg met de lijnverantwoordelijken van de betreffende medewerker.

¹⁰ Indien sprake is van onvoldoende functioneren dient - afhankelijk van het ontwikkelperspectief - direct traject 3 ofwel 4 te worden ingezet. Gedurende dit traject is (vrijwillige of verplichte) mobiliteit naar een andere school geen optie.

Bijlagen:

- I. Visual die gebruikt is voor ophalen informatie bij schoolteams
- II. De principes van de lerende organisatie
- III. Van-naar visual
- IV. Vaste verslagformulieren



Bijlage II - De principes van de lerende organisatie

Uit: Visiedocument lerende organisatie RVKO februari 2016

Een lerende organisatie kent de volgende vijf disciplines.¹¹

- **Persoonlijk meesterschap**

Aan persoonlijk meesterschap ligt bezinning en reflectie ten grondslag. Hierbij gaat het vooral om het individu en zijn professionele ontwikkeling. De professional die zich ontwikkelt om op een consistente wijze die resultaten en ambities te realiseren die van fundamentele betekenis zijn. Dit betekent ontwikkeling van vaardigheden om te groeien en te scheppen, verantwoordelijkheid dragen voor de eigen professionalisering en het benutten van persoonlijke kwaliteiten. Van de organisatie vraagt dit dat mensen de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en dat zij zodanig worden ingezet dat optimaal gebruik gemaakt wordt van hun kwaliteiten.

- **Mentale modellen**

Mentale modellen zijn onze overtuigingen over hoe de wereld in elkaar zit en kunnen zowel op individueel als op team- of organisatieniveau bestaan. Het zijn veelal onbewuste, diep ingesleten opvattingen, generalisaties, aannames, beelden en voorstellingen ten aanzien van de wereld en de dingen die daarin gebeuren. Ze sturen het handelen en het denken, ook in werksituaties. Mentale modellen zorgen ervoor dat twee mensen (of 2 teams) dezelfde gebeurtenis anders zullen beschrijven. De geconstateerde verschillen zijn dan de bronnen om samen te leren. Kern van de discipline van de mentale modellen is het besef over hoe we onze mentale modellen vormen en hoe zij ons gedrag beïnvloeden. Professioneel handelen vraagt om het lef je eigen mentale model en absolute waarheden los te durven laten en ruimte te maken voor andere inzichten, zodat professionele ontwikkeling kan ontstaan. Dit vraagt om een eerlijke interesse in elkaar en een open dialoog.

- **Gezamenlijke visie**

Samen bouwen aan een gemeenschappelijke visie is het verbindend element tussen alle deelnemers aan de organisatie. Op basis hiervan wordt een gemeenschappelijk doel bepaald, dat vervolgens richtinggevend is voor alle processen. Kern van deze discipline is dat het hebben van een gemeenschappelijke visie en een daaruit voortvloeiend gemeenschappelijk doel onmisbaar is voor een organisatie. Het richt het leren (waar staan we voor en waar gaan we voor?) en is een bron van energie. Een echte gezamenlijke visie is alleen mogelijk, als ieder zijn eigen persoonlijke visie heeft en al deze persoonlijke visies dienen als bouwstenen voor de gezamenlijke visie.

- **Teamleren**

Het fundamentele leren in organisaties vindt plaats in teams. Teamleren ontstaat in een open dialoog over onderwijsleerprocessen, onderlinge communicatiepatronen, het gezamenlijke doel en de kernwaarden die het uitgangspunt zijn. Teamleren heeft als doel processen die in een school spelen, te verbeteren. In een lerende organisatie ontstaat als het ware een leersysteem, waarin leerkrachten, teams en de gemeenschap hun weg zoeken en samen kennis construeren. Dit leersysteem richt zich voornamelijk op het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast is het van belang, binnen een gezonde aanspreekcultuur, feedback uit alle lagen van de school te organiseren om de betrokkenheid bij de organisatie te vergroten. Onderlinge verschillen zijn de bronnen van verandering in een lerende school. De feedback van de leerlingen, de ouders, de omgeving en de eigen medewerkers (stakeholders) bepalen welke verschillen er geconstateerd worden en welke stappen nodig zijn. Het is daarom van belang continu te werken aan wat de school

¹¹ Senge, P.M. The fifth discipline. Cornerstone, 1992

zelf wil (in lijn met de richtinggevende uitspraken op organisatieniveau) en in dat licht keuzes te baseren op de verkregen feedback van de diverse stakeholders.

- **Systeemdenken**

Systeemdenken staat voor het bewustzijn dat in de school en de organisatie een complex geheel van factoren bestaat, die elkaar beïnvloeden en van elkaar afhankelijk zijn. Het is geen opstapeling van onafhankelijke elementen (een stapel puzzelstukjes), maar een organisch geheel waarin een verandering op een bepaald punt direct effect heeft op het geheel (de puzzel). Systeemdenken ziet op het geheel, en de versterkende processen en stabiliserende processen die in dat geheel plaats vinden. Deze processen worden weergegeven in causale lussen, zodat zichtbaar wordt welke factoren versterken en welke factoren belemmeren. Kern van deze discipline is de kunst om de bomen en het bos te zien en daarin de hefboom voor verbetering te vinden. Tegelijkertijd maken we als lerende organisatie in verbondenheid met onze omgeving onderdeel uit van een groter systeem. Wezenlijke veranderingen binnen de organisatie zijn van invloed op onze omgeving en vice versa. Om de beste kwaliteit van onderwijs te kunnen blijven geven zoeken we continu naar verbinding. Met elkaar, ouders, andere scholen, kennisinstituten en politiek. Het begrijpen van het geheel en de causale factoren binnen dat geheel, leidt tot beredeneerd handelen en het overzien van de consequenties van ons handelen op het geheel.

De RVKO als lerende organisatie

Voor de RVKO betekent dit de ontwikkeling van gedrag en omgang binnen een leerwerkgemeenschap, waarin we steeds onderzoeken wat werkt en wat niet en wat de leerling van morgen nodig heeft. Nieuwe ontwikkelingen en initiatieven binnen dit systeem kunnen worden gezien als kiemen. Deze kiemen worden geanalyseerd, gezaaid, krijgen erkenning en ruimte (voeding) en worden gefaciliteerd (gehoed), waardoor ruimte geboden wordt om verder te ontwikkelen en te verspreiden binnen de organisatie. Initiatieven die contraproductief zijn moeten worden afgeremd en gestopt (wieden), zonder de initiatiefnemers te demotiveren. Om de visie op de RVKO als lerende organisatie uit te dragen en medewerkers aan deze visie te verbinden is een animatiefilm ontwikkeld die is gebaseerd op de metafoor van het ecosysteem.



Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs

ONTWIKKELGESPREKKEN

UITGANGSPUNTEN



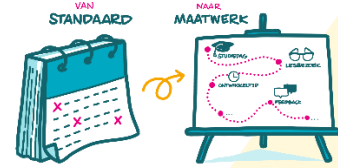
KIES JE EIGEN PAD

GA VOOR MAATWERK



VAN... NAAR!

GESPREKKEN CYCLUS



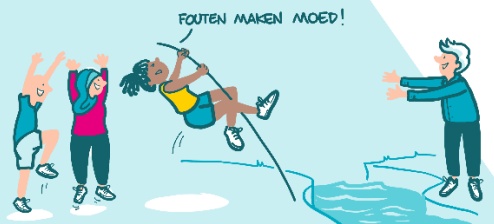
GESPREKKEN & VERSLAG



FOCUS



INSPIRATIE & FACILITATIE



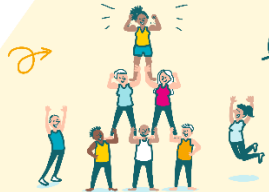
DOE HET SAMEN

IK TEKEN M'N EIGEN WEG

PROFESSELE GROEI



NAAR SAMEN MET LG & IN TEAMVERBAND



VERANTWOORDELIJKHEID VAN HET FUNCTIONEREN

VAN VOORAL B'J LEIDINGGEVENDE

NAAR BIJ MEDEWERKER, PROFESSIONELE AANSPREKCUITUUR IN TEAMS



ZET IN OP TALENTEN



LEG UIT, PAS TOE

Verslag functioneringsgesprek

(Behorend bij traject 1 en 4 van het personeel-ontwikkelingsbeleid)

Naam school :
Naam personeelslid :
Functie :
Naam gesprekspartner :
Functie :
Datum gesprek :
Datum vorige gesprek :

Aard dienstverband

- Tijdelijk in vervanging
- Tijdelijk in vacature
- Vast

Tip: De competentielijst kan als leidraad bij het gesprek gebruikt worden.

1. Wat is er gedaan met de afspraken uit het vorige functioneringsgesprek?
2. Beschrijf de persoonlijke ontwikkeling die de afgelopen periode is doorgemaakt:
3. Beschrijf het pedagogisch handelen (bij lesgevende taken):
 - Sterke punten:
 - Verbeterpunten:
4. Beschrijf het didactisch handelen (bij lesgevende taken):
 - Sterke punten:
 - Verbeterpunten:
5. Beschrijf het organisatorisch handelen:
 - Sterke punten:
 - Verbeterpunten:
6. Beschrijf de samenwerking met collega's:
 - Sterke punten:
 - Verbeterpunten:

7. Beschrijf de samenwerking met ouders en externen:
 - Sterke punten:
 - Verbeterpunten:

8. Beschrijf het professionele handelen en de professionele ontwikkeling:
 - Sterke punten:
 - Verbeterpunten:

9. Hoe wordt het werkgeluk ervaren en welke zaken dragen hier concreet aan bij?

10. Welk beeld geeft AFAS m.b.t. het ziekteverzuim in de afgelopen 12 maanden?

11. In hoeverre is er aansluiting bij de cultuur en de identiteit van de school?

12. Zijn er zaken die het functioneren belemmeren?

13. Gemaakte afspraken en wensen m.b.t. de professionele ontwikkeling en ondersteuning hierbij:

14. Leidt het huidige functioneren naar verwachting tot een voldoende beoordeling?

Ja / Nee

Ondertekening voor akkoord:

Datum:

Datum:

Personeelslid:

Leidinggevende:

Verslag beoordelingsgesprek

(Behorend bij traject 1 en 4 van het personeel-ontwikkelingsbeleid)

Naam school :
 Naam personeelslid :
 Functie :
 Naam gesprekspartner :
 Functie :
 Datum gesprek :
 Datum vorige beoordeling :

Aard dienstverband

- Tijdelijk in vervanging
- Tijdelijk in vacature
- Vast

Tip: De competentielijst kan als leidraad bij het gesprek gebruikt worden.

1. Beschrijf de persoonlijke ontwikkeling die de afgelopen periode is doorgemaakt:

2. Beschrijf het pedagogisch handelen (bij lesgevende taken):
 - Sterke punten:
 - Verbeterpunten:

3. Beschrijf het didactisch handelen (bij lesgevende taken):
 - Sterke punten:
 - Verbeterpunten:

4. Beschrijf het organisatorisch handelen:
 - Sterke punten:
 - Verbeterpunten:

5. Beschrijf de samenwerking met collega's:
 - Sterke punten:
 - Verbeterpunten:

6. Beschrijf de samenwerking met ouders en externen:
 - Sterke punten:
 - Verbeterpunten:

7. Beschrijf het professionele handelen en de professionele ontwikkeling:
 - Sterke punten:
 - Verbeterpunten:

8. Welk beeld geeft AFAS m.b.t. het ziekteverzuim in de afgelopen 12 maanden?

9. In hoeverre is er aansluiting bij de cultuur en de identiteit van de school?

10. Gemaakte afspraken en wensen:

Conclusie n.a.v. deze beoordeling:

- Voldoende**
- Onvoldoende**

Ondertekening voor **akkoord/gezien***

Voor akkoord

Datum:

Datum:

Personeelslid:

Leidinggevende:

* Indien de medewerker niet voor akkoord tekent, geeft hij/zij hieronder aan waarom niet: